



NT

## DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS

Aplicação a Pequenas e Médias Empresas

01

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Dr. Wolfgang Schoeps

Prof. Marcos Augusto de Vasconcelos

Prof.

EAESP.	
SECRETARIA ESCOLAR	
PROTOCO	502/91
RECEBIDO	07/02/91

A Adriane, Eny e Aureliza

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

NT

LEONARDO DE PAULA LONGO

DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS

Aplicação a Pequenas e Médias Empresas



Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP. Área de Concentração: Administração da Produção e Sistemas de Informação, como requisito para obtenção de título de mestre em Administração.

Prof. Orientador: Dr. WOLFGANG SCHOEPS

Revisão Técnico-bibliográfica: Roseli Maria de Oliveira  
Heraldo Vasconcellos  
Revisão Gramatical: Inês Maciel Vilela

658 LONGO, Leonardo de Paula. Diagnóstico de Empresas: Aplicação  
L848d a Pequenas e Médias Empresas / Leonardo de Paula Longo.  
1. ed. São Paulo, EAESP/FGV, 1991. 192 p. (Dissertação de  
Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV,  
Área de Concentração: Administração da Produção e Sistemas  
de Informação).

Resumo: Traça uma metodologia de coleta e análise de in-  
formações, visando detectar falhas e potencialidades, identi-  
ficar suas causas, apontar as maneiras de solucioná-las e/ou  
aproveitá-las e elaborar um programa para execução das alter-  
nativas mais viáveis. O método foi aplicado a pequenas e mé-  
dias empresas para verificação de sua adequabilidade a casos  
práticos.

Palavras-Chaves: Pontos fracos - Pontos fortes - Poten-  
cialidades - Dados quantitativos - Dados qualitativos - Ques-  
tionário-padrão - Diagnóstico - Pequenas e médias empresas.-

"Inclui bibliografia"  
ISBN

# SUMÁRIO

Agradecimentos, 11

Apresentação, 13

## 1 INTRODUÇÃO, 15

1.1 Conceito de Diagnóstico de Empresas, 15

1.2 Quando se faz necessário?, 16

1.3 Objetivos, 17

1.4 Vantagens, 18

1.5 Limitação, 19

1.6 Quem deve realizá-lo e a quem é aplicável, 20

## 2 METODOLOGIA, 23

2.1 Introdução, 23

2.2 Preparação para o Diagnóstico, 23

2.3 Levantamento de informações, 27

2.4 Análise, 30

2.5 Relatório Final, 31

## 3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA, 33

3.1 Funções do Administrador Financeiro, 34

3.2 Instrumentos de levantamento e análise de informações, 35

3.3 Métodos que devem ser utilizados, 62

3.4 Questionário-padrão: algumas considerações, 63

#### 4 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, 71

4.1 Função da Administração da Produção, 72

4.2 Alguns dados quantitativos: levantamento e análise, 73

4.3 Questionário-padrão: algumas considerações, 80

#### 5 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, 93

5.1 Evolução do conceito de Marketing, 95

5.2 Funções da Administração de Marketing, 102

5.3 Alguns dados quantitativos: levantamento e análise, 105

5.4 Questionário-padrão: algumas considerações, 118

#### 6 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA, 125

6.1 Estratégia Empresarial, 127

6.2 Questionário-padrão, 130

#### 7 ESTUDO DE CASOS, 139

7.1 Caso nº 1, 142

7.2 Caso nº 2, 158

7.3 Caso nº 3, 169

#### 8 CONCLUSÃO FINAL, 185

Bibliografia, 189

## AGRADECIMENTOS

Pela difusão das idéias de Diagnóstico de Empresas, principalmente através de seus seminários, pelo auxílio na escolha de tal tema e também na definição de sua aplicação a pequenas e médias empresas, agradeço ao Prof. Dr. Wolfgang Schoeps que, além de tudo isto, muito me orientou durante este trabalho.

Outras pessoas participaram e contribuíram para a conclusão deste estudo, ora oferecendo subsídios e informações, ora me estimulando. Não citar seus nomes me faria incorrer em injustiças, mas citá-los também poderia me fazer injustiçar alguém pela não recordação no momento da finalização do trabalho. Alguns nomes me surgem na memória, como do Prof. Marcos Augusto de Vasconcelos que com seus conhecimentos soube também me aconselhar, de Hélio Vieira, colaborador em um dos casos, de Roseli Oliveira e Inês Maciel que ajudaram na revisão bibliográfica e gramatical, de Ângela, Cristina, Gizela e Alice, do Banco do Brasil, que muito apoio me prestaram durante o tempo em que estive afastado do trabalho, de Mário, Carlos Antônio e Adel Rassi, também colaboradores nos casos práticos, de João Francisco Gonçalves, que sempre me incentivou a prosseguir e apoiou minhas idéias, do Prof. Ramón Moreira Garcia, que me deu algumas idéias para o trabalho.

Grande incentivador, mestre e oráculo, que muito se empenhou na obtenção de casos para estudo, merece especiais agradecimentos, meu querido Sebastião Cezar Rodrigues.

Aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização deste es  
tudo, meus agradecimentos.

E que todos, citados ou não, tenham por Deus sua recompensa maior.



# APRESENTAÇÃO

As pequenas e médias empresas têm, em geral, um problema organizacional crônico e um sistema de informações precário. São comumente administradas de forma empírica e seus dirigentes somente despertam para uma administração mais científica e profissional quando o volume de negócios lhes escapa ao controle, quando a empresa cresce muito e, não raro, quando começam a perder dinheiro devido à falta de estrutura administrativa. Contudo, esses efeitos demoram a ser percebidos e muito mais ainda a serem reconhecidos.

Assim, com um baixo nível de informações torna-se difícil fazer um trabalho de Diagnóstico dessas empresas baseado em seus relatórios econômico-financeiros, o que relega as teorias sobre Análise de Demonstrações Financeiras quase que exclusivamente aos estudos de casos de grandes empresas, ou pelo menos, de empresas mais organizadas.

Neste trabalho, tentamos traçar uma metodologia o mais científica possível para a realização de Diagnóstico, voltado às pequenas e médias empresas.

Nesta linha, começamos a obra oferecendo um conceito de Diagnóstico de Empresas, seus objetivos, vantagens e limitações, quem e quando deve ser realizado e a que tipo de empresa se aplica.

Em seguida colocamos a metodologia de trabalho, que envolve preparação para o Diagnóstico, levantamento de informações, análise e relatório final.

Os capítulos seguintes trazem comentários, conceitos e objetivos das principais áreas nas quais uma empresa se divide: Administração Geral ou Estratégica, Administração Financeira, Administração da Produção e Administração de Marketing. Em cada uma dessas áreas, também, são colocados instrumentos de levantamento e análise de informações quantitativas e qualitativas.

Por fim, trouxemos um relato dos três casos em que desenvolvemos empiricamente os conceitos que fundamentamos nos capítulos precedentes.

# I

## INTRODUÇÃO

### 1.1 - CONCEITO DE DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS

O Diagnóstico de Empresas é uma técnica de levantamento de informações sobre a empresa, visando identificar pontos fracos (sobre os quais recairá ação corretiva) e pontos fortes (que devem ser alvo de medidas tendentes a preservá-los), suas causas, alternativas para sanar as deficiências e preservar ou melhorar as áreas de alta produtividade e, também, à elaboração de um programa de reestruturação que atinja os objetivos desejados de aumentar a produtividade e melhorar o quadro geral da empresa.

Depreende-se da definição acima, que o Diagnóstico de Empresas, em outras palavras, é uma técnica de levantamento e análise de informações, que tem por finalidade:

- 1 - descobrir deficiência e/ou potencialidades;
- 2 - identificar suas causas;
- 3 - apontar as maneiras de solucioná-las e/ou aproveitá-las;
- 4 - traçar um programa para a execução das alternativas mais viáveis.

Para tornar mais clara e simples a definição, vamos fazer uma pequena comparação com o diagnóstico médico. Quando uma pessoa sente algum dis-

túrbio em seu organismo, ou quando quer fazer uma revisão médica de rotina, ela procura um médico que irá submetê-la a alguns exames (levantamento de informações sobre o paciente), fará uma análise dos mesmos, visando identificar os distúrbios e, caso existam, suas causas, alternativas de saná-los (tipos de tratamento) e prescrever um programa para a eliminação dos distúrbios (receituário médico). Aí estarão contidos os resultados dos exames; os distúrbios identificados (ou constará que o paciente está em boas condições de saúde), as maneiras de tratá-los (ou recomendações tendentes a preservar a saúde do paciente, caso ele não tenha nenhuma patologia) e o tratamento a ser adotado. Em empresas, isto seria o relatório, contendo a análise das informações, as deficiências e/ou potencialidades encontradas, as alternativas para solucioná-las e/ou aproveitá-las e o programa de reestruturação.

## 1.2 - QUANDO SE FAZ NECESSÁRIO?

O Diagnóstico de Empresas, pela definição dada, é um instrumento de controle global da empresa, que deve ser utilizado periodicamente, independentemente de a empresa estar ou não se ressentindo de maus resultados.

Adiciona-se a isto, o fato de que atualmente, devido à acirrada concorrência, as empresas têm, sempre que possível, tentar antever os problemas antes que eles ocorram, portanto o Diagnóstico de Empresas deve ser realizado periodicamente, mesmo que a empresa esteja em boa situação e aparentemente sem problemas, pois:

- 1 - a empresa pode estar bem, mas caminhando em direção a sérios problemas (exemplo: perda de mercado, fim da vida útil de seu principal produto, esgotamento de matérias-primas no local, etc.);
- 2 - a empresa pode estar bem, mas desperdiçando oportunidades de melhorar (ex.: não aproveitamento de refugos e restos de matérias-primas para fabricar sub-produtos, vendendo a um preço ao passo que poderia obter preços mais elevados sem afetar a demanda).

Em seu livro "Iacocca, uma Autobiografia",<sup>1</sup> Lee Iacocca fala muito em revisões trimestrais que ele exige de seus subordinados imediatos e aconselha estes a exigirem de seus subordinados, e assim sucessivamente. O que ele sugere é um sistema de revisão trimestral de metas de curto prazo e alguns indicadores quantitativos, para que o "carro" não saia dos trilhos ou, pelo menos, não se afaste muito deles. O Diagnóstico de Empresas, por ser uma técnica mais complexa e que envolve toda a empresa, sendo de elaboração mais trabalhosa e demorada, deve ser realizado semestral ou anualmente, dependendo dos outros instrumentos de controle que a empresa tenha, como por exemplo, revisões trimestrais de metas de curto prazo para garantir o não distanciamento dos objetivos. Se a empresa tem bons instrumentos de controle que garantam o curso das atividades próximo ou dentro dos objetivos, pode ela esparramar mais o Diagnóstico no tempo. O que dissemos não serve de crítica às revisões trimestrais de Iacocca, mas reforça sua importância no interstício de tempo que decorre entre um Diagnóstico e outro.

### 1.3 - OBJETIVOS

- 1 - Corrigir deficiências que estejam comprometendo os resultados da empresa, através de uma avaliação criteriosa das causas dos problemas, visto que combater apenas os efeitos não produz bons resultados. O Diagnóstico de Empresas é uma técnica que permite, a partir dos efeitos prejudiciais à empresa, a detecção das causas desses problemas em qualquer área da empresa que se encontrem.
- 2 - Servir como instrumento de controle para evitar que a empresa se afaste de seus objetivos.
- 3 - Prevenir problemas e turbulências para poder evitá-los.
- 4 - Servir como instrumento para a tomada de decisão com o intuito de facilitar o crescimento da empresa, caso esteja se expandindo e/ou diversificando. O crescimento desordenado pode acarretar sérios problemas, inclusive o de aumento desproporcional de custos, perda de controle das atividades, deflagração de guerra mercadológica (disputa de fatia de mercado, por exemplo) para a qual a empresa pode

1. IACOCCA, Lee. Iacocca, uma Autobiografia. São Paulo, Ed. Livraria Cultura, 1985. p. 71.

não estar preparada. Em suma, se a empresa está muito bem, sem problemas, então o Diagnóstico serve como instrumento para a tomada de decisão com o objetivo de manter essa posição forte, permitindo que a empresa cresça (expandindo-se ou diversificando-se) de maneira saudável, organizadamente.

- 5 - Subsidiariamente o Diagnóstico pode servir ainda para avaliar o valor de mercado da empresa, com o fito de incorporação, fusão, venda, lançamento de ações ou debêntures, etc.

Embora o Diagnóstico de Empresas tenha os objetivos elencados anteriormente, vamos nos concentrar, neste trabalho, principalmente no que diz respeito ao Estudo de Casos, ao primeiro objetivo descrito neste item.

#### 1.4 - VANTAGENS

As vantagens do Diagnóstico de Empresas são muitas, contudo vamos enumerar algumas mais importantes, para enaltecer a técnica:

- 1 - permite uma visão global da empresa, inclusive da integração entre os setores. Todos os setores da empresa podem estar em perfeita ordem, isoladamente, mas não estarem bem integrados, de forma a provocar distúrbios à empresa;
- 2 - a Administração central da empresa tem uma visão mais ampliada da empresa e das relações desta com o meio ambiente, visto que o Diagnóstico é bem abrangente;
- 3 - como participam do Diagnóstico, pessoas de todos os setores, a implantação de modificações não enfrenta tanta resistência quanto enfrentaria se as modificações fossem decididas sem nenhum processo de discussão dos problemas e soluções;
- 4 - as causas dos problemas sentidos pela empresa podem não estar circunscritos a apenas um setor da empresa, e não seriam amplamente detectadas em uma análise feita em um setor apenas, mas são detectadas naturalmente no Diagnóstico de Empresa, pois este abrange toda a empresa e as interligações entre os diversos

setores;

- 5 - os problemas mais importantes são detectados e é possível estabelecer uma ordem de prioridade para solucioná-los;
- 6 - é possível comparar os Diagnósticos ao longo do tempo para aferir a evolução da empresa;
- 7 - permite comparar a empresa com outras, do setor e mesmo com a média setorial. Não obstante é necessário ponderar a metodologia utilizada por revistas especializadas que publicam indicadores de desempenho e os próprios indicadores publicados pelas empresas do setor, para que a comparação não seja distorcida e improdutiva. Em alguns casos pode nem ser possível a comparação. Na maioria dos casos utiliza-se alguns indicadores de desempenho e despreza-se outros, mas a comparação pode ser realizada.

## 1.5 - LIMITAÇÃO

A principal limitação e talvez a única (que não invalida a técnica), diz respeito ao sistema de informações. De posse de todas as informações solicitadas, o analista terá uma certa facilidade em interpretá-las. A dificuldade não reside na análise propriamente dita, mas no levantamento das informações.

Vamos citar um exemplo: suponhamos estar interessados em calcular o ponto de equilíbrio do produto A. De posse de seu preço de venda, seu custo unitário variável e seu custo fixo total é fácil calcular o ponto de equilíbrio e fazer uma avaliação. Trabalhoso é determinar o custo variável e o custo fixo, para aquele produto.

Portanto, o analista responsável pelo Diagnóstico tem que se preocupar com o sistema de informações, pois de nada adianta traçar uma metodologia indefensável de Diagnóstico calcada sobre pressupostos e informações distorcidas. O sistema de informações é fundamental para que o Diagnóstico

represente a real situação da empresa. Em alguns casos, o analista terá que adequar ou ajustar o sistema de informações da empresa, para depois realmente começar o Diagnóstico. Em outros casos, terá que desprezar informações pouco confiáveis, ou interpretá-las à luz de outros indicadores.

Outro ponto crucial diz respeito às pessoas da empresa, encarregadas de prestar as informações. Geralmente, elas vão oferecer certa resistência a revelar informações. Talvez a resistência a revelar informações seja a maior barreira ao Diagnóstico. Em outros casos, haverá também a falta de objetividade nas respostas, comprometendo a clareza dos problemas tratados. Em outros, há pura e simples ignorância sobre os dados relevantes à empresa e ao Diagnóstico.

Portanto, podemos dizer que no processo de levantamento de informações reside a grande limitação desta técnica. Contudo, essa limitação não impede a elaboração do Diagnóstico, apenas a dificulta.

#### 1.6 - QUEM DEVE REALIZÁ-LO E A QUEM É APLICÁVEL

O Diagnóstico pode tanto ser realizado por analista externo, como por analista interno. O analista externo enfrenta a resistência natural de ser um elemento de fora, estranho, normalmente visto como "espião", "dedo-duro", mas se tiver bom nível de relacionamento humano pode vencer essa dificuldade, expondo com clareza sua tarefa. Para o sucesso de seu trabalho terá que esclarecer bem o objetivo do Diagnóstico, enfatizar que a finalidade não é punir ninguém, tomar cargos e muito menos reduzir salários, mas apenas diagnosticar a empresa, visando melhorá-la. O analista terá que se mostrar amistoso, conquistar a confiança dos empregados envolvidos, senão não obterá informações confiáveis. O analista interno, por sua vez, carrega consigo a bagagem emocional do relacionamento diário dentro da empresa, o que não garante 100% de imparcialidade por mais que se tente.

Portanto, o analista que conseguir reduzir ao máximo essas limitações será o indicado para fazer o Diagnóstico.



Além de vencer as limitações expostas, o analista deve ter um conhecimento mais ou menos generalizado das áreas de Administração de Empresas (Administração Estratégica, Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Contabilidade, Produção). Porém, como ninguém pode ser especialista em todas as áreas, o analista tem pelo menos que procurar obter das pessoas envolvidas no processo (os entrevistados, principalmente) o máximo de informações, ou seja, o analista, durante o Diagnóstico irá aprender muita coisa, portanto tem que ser aberto e não achar que tem mais conhecimento do que as pessoas da empresa. Por mais sábio que seja, sempre aprenderá alguma coisa. Sua grande vantagem deve ser a capacidade de aprender, juntar as informações de todas as áreas e extrair delas algo mais que sua simples agregação (soma).

A participação de diversos analistas favorece o processo de debate e discussão, importante para a obtenção de alta qualidade no trabalho, além de proporcionar certa homogeneidade ao Diagnóstico. Contudo, se a empresa optar pela utilização de um analista apenas, o processo de debate e discussão pode ser feito com as pessoas da organização, nas entrevistas. Algumas empresas enfrentarão restrições orçamentárias para empreender um Diagnóstico, ou seja, disporão de pouco dinheiro.

Empresas comerciais e industriais são alvos mais confiáveis desta técnica, visto possuírem métodos operacionais, administrativos e estratégicos semelhantes. Dessa forma esta técnica deverá sofrer sérias alterações para aplicação em empresas de prestação de serviços, hospitais, telecomunicações, bancos seguradoras, etc. Também devem merecer cautela, as empresas comerciais e industriais atípicas no tocante aos métodos operacionais, administrativos e estratégicos, como por exemplo, portos, trading, etc.

Além de termos desenvolvido a técnica para aplicação principalmente em empresas industriais e comerciais (podendo servir às empresas agrícolas), segmentamos aqueles ramos pelo porte, sendo que a aplicação que propomos é feita em pequenas e médias empresas. Para sua classificação, utilizamos os critérios do BNDES Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, para o que as empresas são classificadas quanto à sua Receita Operacional Líquida Anual ou Anualizada, da seguinte forma:

<u>PORTE</u>	<u>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA ANUAL OU ANUALIZADA</u>
Micro empresa	até 240.000 BTN (Bônus do Tesouro Nacional)
Pequena empresa	acima de 240.000 e até 2.400.000 BTN
Média empresa	acima de 2.400.000 e até 7.200.000 BTN
Grande empresa	acima de 7.200.000 BTN

Para aplicação em grandes empresas é necessário adaptar e ampliar os questionários criados. Não é pretensão deste trabalho desenvolver Diagnóstico aplicável a grandes empresas.

## 2

# METODOLOGIA

### 2.1 - INTRODUÇÃO

Como uma técnica de avaliação do desempenho da empresa, o Diagnóstico necessita ter uma metodologia para ser considerado um método científico válido. Essa metodologia envolve quatro etapas:

- 1 - preparação para o Diagnóstico;
- 2 - levantamento das informações;
- 3 - análise;
- 4 - relatório final.

### 2.2 - PREPARAÇÃO PARA O DIAGNÓSTICO

A preparação para o Diagnóstico de Empresas envolve basicamente cinco fases:

A - Reunião com os principais dirigentes da empresa: para determinar os objetivos do Diagnóstico, conscientização da importância e das dificuldades.

culdades do trabalho, reconhecimento por parte de todos, da necessidade de cooperação na fase de levantamento de informações para garantir que o analista as receba em quantidade e qualidade desejadas.

Esta fase é muito importante porque garante o respaldo que o analista necessita para desempenhar seu trabalho, quer seja na obtenção da colaboração máxima (diminuição da resistência), quer seja na compreensão exata do trabalho que irá realizar. Se todos os envolvidos não estiverem esclarecidos sobre os objetivos do Diagnóstico, podem interpretá-lo como sendo um gesto de desconfiança sobre si, podem sentir certo desconforto pelo fato de alguém de fora de suas áreas venha vasculhá-las, podem sentir-se ameaçados (seus cargos ou o prestígio que gozam junto à Presidência e/ou acionistas), e então passam a resistir ao trabalho, não esclarecem corretamente seus subordinados, que também passam a resistir ao Diagnóstico e às possíveis modificações que venham a ser sugeridas.

B - Informações genéricas sobre a empresa: o analista deve ter uma visão genérica da empresa, um conhecimento preliminar, antes de começar o Diagnóstico. Deve elaborar uma ficha contendo algumas informações básicas sobre a empresa para ter uma idéia inicial sobre ela e para não comecar o trabalho na ignorância completa. Neste questionário preliminar deve ser colocada a história da empresa, de forma sucinta (seus sucessos, seus fracassos, fatos que marcaram a vida da organização; dados sobre sua criação e crescimento). Esses dados gerais podem ser:

- 1 - Nome da empresa.
- 2 - Forma jurídica.
- 3 - Setor industrial ou comercial.
- 4 - Data de constituição.
- 5 - Produtos que a empresa fabrica (pelo menos os principais).
- 6 - Quantidade produzida de cada um deles, nos últimos 12 meses.
- 7 - Faturamento mensal nos últimos 12 meses.
- 8 - Organograma da empresa (Constando o número de empregados em cada área, diretoria ou departamento).
- 9 - Composição do Patrimônio Líquido, nos moldes do balancete mais recente.

- 10 - Número de acionistas/cotistas em cada categoria de ações/cotas, separados entre os que possuem e os que não possuem direito a voto.
- 11 - Composição do Capital Social, separando, se for o caso, o capital, nas diversas categorias de ações (exemplo: ordinárias nominativas, preferenciais ao portador, etc).
- 12 - Principais acionistas/cotistas, com direito a voto, conforme quadro abaixo:

ACIONISTA/COTISTA	ESPECIF.	QUANT.	VALOR	% DO TOTAL
A -				
B -				
C -				

NOTA: a soma dos percentuais integralizados pelos acionistas/cotistas não precisa perfazer 100%, visto que este quadro contempla apenas os principais acionistas/cotistas.

- 13 - Composição da estrutura de decisão estratégica da empresa (Assembléia Geral, Conselho Administrativo, Conselho Diretor, Diretoria, etc). Fazer um organograma dessa estrutura.
- 14 - Nome das pessoas que ocupam essa estrutura de decisão da empresa e suas respectivas participações acionárias, com direito a voto.
- 15 - Breve relato da história da empresa, ressaltando fatos (bons e ruins) que tenham marcado a empresa, principalmente os que influenciam as atuais decisões da empresa.

C - Segmentação da empresa por áreas: antes de se elaborar os questionários, e após obter as informações gerais sobre a empresa, deve-se segmentar a empresa por áreas, para dar racionalidade ao Diagnóstico. Esta segmentação depende do ramo em que a empresa se encontra. O ramo de prestação de serviços certamente terá uma segmentação diferente do ramo financeiro e ambos serão diferentes do ramo industrial. No ramo industrial, via de regra, podemos fazer uma segmentação genérica que abrangerá todas as empresas do ramo, podendo ser aplicável a empresas comerciais com exclusão de algumas partes dos questionários. As principais áreas da empresa são:

- 1 - Administração Geral ou Estratégica;
- 2 - Administração Financeira;
- 3 - Administração da Produção;

#### 4 - Administração de Marketing.

A empresa pode também ser segmentada através de seu organograma, para facilitar o levantamento das informações. Se o analista julgar que o organograma realmente segmenta a empresa em áreas vitais, então pode adotá-lo. Por aí fica mais fácil o processo de coleta de informações.

A Administração de Recursos Humanos parece não ter sido contemplada nesta segmentação. Como os Recursos Humanos permeiam toda a organização, estando presentes em todas as áreas, colocamos, em cada uma delas, questões relacionadas ao assunto, de forma que o Diagnóstico contempla essa área sem distingui-la das demais, devido à sua natureza interdisciplinar.

D - Elaboração dos questionários a serem utilizados no levantamento das informações: de empresa para empresa, existem diferenças estruturais que têm que ser consideradas, portanto não se admite que exista um modelo de questionário para todas as empresas indistintamente. Pode-se até elaborar um questionário genérico, contudo alguns quesitos serão suprimidos e outros terão que ser incluídos no questionário de cada Diagnóstico e cabe ao analista adequá-lo às necessidades e às características da empresa a ser diagnosticada. Esses questionários-padrões servirão como diretrizes para lembrar dos pontos principais a serem investigados pelo analista.

Mesmo o questionário alterado para a empresa a ser diagnosticada pode sofrer alterações no curso do processo de levantamento de informações.

E - Escolha dos entrevistados: a escolha dos entrevistados tem que ser feita com bastante cuidado, de forma que os escolhidos sejam os mais capacitados para fornecer as informações desejadas. De preferência, o entrevistado deve ser o Diretor da área, podendo também serem entrevistados seus assessores ou subordinados imediatos, como chefes de divisão, chefes de setor, superintendentes, gerentes, etc.

## 2.3 - LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES

O analista pode se valer de dois instrumentos para levantar as informações necessárias ao Diagnóstico:

A - a contabilidade, os relatórios financeiros (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, etc), planilhas de custo, fichas de estoques, manuais de organização, manuais técnicos, organogramas, fluxogramas, e toda a informação já existente e de alguma forma compilada. Deve, entretanto, verificar se as fontes dessas informações são boas, pois não adianta utilizar o Balanço Patrimonial, por exemplo, se ele contém erros de mensuração e de contabilização; não adianta ter planilhas de custo complicadas e bonitas, se a apropriação dos custos é feita de maneira inadequada, se existe confusão entre custos fixos e variáveis, etc. Antes de trilhar este caminho, o analista deve fazer uma revisão no sistema de informações desses relatórios. Como já havíamos salientado anteriormente, o sistema de informações é fundamental, pois a mais brilhante análise não terá validade alguma se for feita sobre informações distorcidas e inverossímeis.

B - as entrevistas que ele fará realizar, a fim de obter informações que não são triviais na empresa e também aquelas imensuráveis. Seu intuito é obter informações que geralmente não são transparentes e não são observadas por todos na empresa.

Ambos os instrumentos devem ser utilizados para se obter um bom Diagnóstico. No primeiro caso (das informações já levantadas em relatórios rotineiros da empresa) é muito importante observar se as fontes dessas informações e a maneira como foram coletadas são válidas, se os procedimentos utilizados para produzir tais informações são cientificamente aceitos e se são consistentes ao longo do tempo.

No segundo caso (das entrevistas), é importante seguir algumas recomendações para obter bom proveito:

- deve ser marcado local, dia e hora da entrevista;
- o local, horário e dia, devem ser de inteira conveniência do entre-

- vistado, para que não haja interrupções danosas à entrevista. Se a entrevista for marcada em horário de conveniência do analista, o entrevistado pode, por questão de gentileza aceitar, mas coincidir com um dia cuja agenda esteja carregada, ocasionando muitas interrupções que prejudicam a entrevista e o teor das respostas;
- o local, horário e dia da entrevista, devem ser confirmados poucos dias antes, para verificar se não houve alteração de última hora e para demonstrar a importância que o analista dá à entrevista;
  - o entrevistador deve ser pontual;
  - o tempo de duração da entrevista deve ser dimensionado com muito bom senso pelo entrevistador, de forma a não se tornar desgastante, nem breve demais que não seja possível obter as informações desejadas;
  - de preferência o entrevistador deve ser apresentado ao entrevistado pelo seu superior imediato e, caso não seja possível, o próprio entrevistador se apresenta, de forma cortês e simples, procurando ser simpático ao entrevistado, sob pena de não obter sua cooperação plena e prejudicar a entrevista;
  - o entrevistador deve evitar todo e qualquer julgamento prévio que não contribuirá em nada, pois a análise é fase seguinte, e ainda poderá angariar a resistência do entrevistado, pois este dificilmente aceitará a idéia de que alguém possa questionar seu trabalho que certamente conhece há anos;
  - o entrevistador deve fazer algumas perguntas além das que estão no questionário, sobre o trabalho do entrevistado, para demonstrar seu interesse no trabalho dele e para estimulá-lo a adotar uma postura mais confiante e até didática (ao sentir-se valorizado, o entrevistado responderá às perguntas como se estivesse ensinando, portanto terá um cuidado até acadêmico ao formular as respostas). Dessa forma, o entrevistado fica mais seguro de si, libera mais as palavras e as informações e também fica menos resistente, pois imagina que alguém que realmente se interesse pelo seu trabalho não irá fazer-lhe críticas fulminantes;
  - o entrevistador deve estimular o entrevistado a falar, deixando mais tempo às respostas do que às perguntas. Deve o entrevistador saber ouvir. Nada obstante, se o entrevistado não estiver sendo objetivo ou estiver fugindo do assunto em questão, o entrevistador deve, com muita cautela e diplomacia, trazê-lo ao centro da questão;



- o tom de voz ou a maneira de expor a pergunta não deve influir na resposta do entrevistado. As perguntas devem ser claras, curtas e objetivas;
- as perguntas devem sempre ser feitas com palavras do nível do entrevistado, pois este pode tanto ser um diretor como um operário, tanto um técnico como um pós-graduado;
- o entrevistador não deve abusar de termos técnicos, pois isto pode inibir o entrevistado, visto que um ou outro termo técnico ele desconhecerá e não ficará à vontade para perguntar o significado do termo. Nunca se deve exigir uma postura humilde do entrevistado, pois ele estará naturalmente inseguro. Contudo, o analista deve tentar descobrir, ao longo da entrevista, se o entrevistado está ganhando confiança e se tornando mais seguro, pois isto facilita o diálogo;
- a entrevista deve ser conduzida num clima de informalidade e cordialidade visando sempre cooptar ao entrevistado;
- Não se deve passar para a pergunta seguinte antes de ter entendido completamente a resposta dada à pergunta anterior, ou antes que a resposta se a satisfatória;
- de preferência deve-se levar um pequeno gravador de fita cassete para a entrevista, visando facilitar a interpretação posterior sem ter que voltar ao entrevistado. Porém, antes de levar o gravador, deve-se obter do entrevistado sua anuência, pois muitas pessoas não se sentem à vontade quando estão tendo sua voz gravada. Além disto, talvez pelo fato de estar sendo gravada a entrevista, o entrevistado pode ser mais comedido nas respostas, deixando muitas perguntas sem as respostas desejadas. Dessa forma se, ao solicitar a anuência do entrevistado para gravar a entrevista ele vacilar, dispense esta técnica e passe a anotar as respostas;
- no caso de anotar as respostas no questionário, somente as faça depois de ter atendido à pergunta e ter sido entendida completamente a resposta. Não devem ser deixadas dúvidas para trás;
- quando estiver fazendo a revisão das anotações, se sobressair alguma dúvida, o entrevistador deve voltar ao entrevistado, pessoalmente ou por telefone, e eliminar a dúvida.

Como já insistimos, o sistema de informações é peça fundamental para um bom Diagnóstico. No caso das entrevistas, o sistema de informações é composto pelos questionários (perguntas e respostas), portanto tem-se que dedicar atenção máxima a esta fase de levantamento de informações.

Dentre as áreas a serem diagnosticadas, algumas apresentam mais informações já compiladas que as outras, portanto, sugerimos que a seqüência no levantamento das informações e também na análise deva começar pelas áreas que mais apresentem informações compiladas, ou seja, na seguinte ordem:

- Administração Financeira;
- Administração da Produção;
- Administração de Marketing;
- Administração Geral ou Estratégica.

Esta seqüência evidencia uma adaptação melhor do Diagnóstico de Empresas, às empresas industriais. Nada obstante é um bom aplicativo para empresas comerciais, bastando para isto, que sejam suprimidos alguns quesitos dos questionários.

## 2.4 - ANÁLISE

A análise deve seguir os passos do levantamento das informações, portanto principia-se pelas informações quantitativas e compiladas antes dos questionários. Essas informações já oferecem alguns sintomas (efeitos) e pistas para se descobrir as causas dos problemas. Essas pistas podem ser ou não, suficientes. Os questionários vêm reforçar a análise, permitindo não somente apurar as causas dos problemas com base em informações quantitativas, como também em informações qualitativas.

Os questionários, se bem elaborados e respondidos, quase que por si só representam a análise, contudo é importante agregar os questionários, repassá-los, relê-los e tentar obter dessa agregação de todos os questionários, um somatório maior do que a simples análise individual de todos eles. A comparação dos questionários entre si, dentro de cada área e entre todas as áreas, pode revelar muito. Por isso esta fase é muito importante, do con

trário, bastaria ler os questionários e apresentar um relatório. Entretanto, é necessário muita perspicácia por parte do analista para extrair mais informações do que as que estão relatadas em cada questionário. Além de muita perspicácia, outras qualidades que deve possuir o analista são: bom senso, experiência, criatividade, interesse pelo Diagnóstico, mente não bloqueada para que as associações de idéias das diversas informações contidas nos questionários não se dêem pela mesma lógica viciosa com que a empresa se auto-analisa e para que as soluções brotem espontânea e criativamente.

A análise por área deve ser feita na mesma seqüência do levantamento das informações. Deve ser feita também uma análise global ao final e, reforçando o assunto, o analista deve procurar obter dos questionários e relatórios uma sinergia, ou seja, obter deles algo mais do que está literalmente escrito, enxergar além dos relatórios e questionários.

## 2.5 - RELATÓRIO FINAL

A análise deve ser resumida em um relatório final e conclusivo, enaltecendo as falhas e/ou potencialidades a desenvolver, suas causas, alternativas para solucioná-las e, por fim, fruto de debates com os dirigentes da empresa, uma escala de prioridades, bem como um programa para implementar as alterações visando corrigir as falhas e/ou aproveitar as potencialidades, e métodos de controle dessa implantação.

O relatório final deve ser muito objetivo e claro, não podendo ser muito extenso, para evitar que os dirigentes da empresa se indisponham a lê-lo. De preferência, deve ser exposto verbalmente.

O relatório deve enfatizar a importância da fase de implantação das correções, apontando métodos de controle dessa implantação, pois não adianta todo esse esforço se a implantação das melhorias não for bem executada.

A implantação fica a cargo dos profissionais da empresa diagnosticada, muitos dos quais foram entrevistados e participaram do processo do Diagnóstico. Mencionamos isto para reforçar a importância de um bom relaciona-

mento entre o analista e os entrevistados senão, além do bloqueio de informações (na fase de levantamento destas), pode haver forte resistência na implantação das correções, derrubando todo o exaustivo trabalho de Diagnóstico.

### 3

## ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Como salientamos anteriormente, as áreas a serem diagnosticadas terão uma ordem no levantamento das informações. A Administração Financeira é a área pela qual deve-se iniciar o levantamento das informações, pelos seguintes motivos:

- a - os objetivos quantitativamente mensuráveis da empresa serão refletidos nos relatórios financeiros, portanto aí podemos perceber pelo menos os sintomas e efeitos dos problemas a diagnosticar, o que facilita a investigação das causas nas diversas áreas da empresa;
- b - os relatórios financeiros traduzem monetariamente todas as áreas da empresa, de maneira que, a partir deles podemos começar a descobrir sintomas de todas as outras áreas;
- c - temos aí, uma quantidade enorme de informações já levantadas e compiladas, que pode poupar-nos tempo na fase de levantamento de informações. Deixaremos para as entrevistas apenas as informações não disponíveis nos relatórios financeiros.

Não queremos aqui elaborar um modelo inflexível de Diagnóstico, aplicável a todas as empresas. Apesar de termos nos concentrado primordialmente nos ramos industrial e comercial, existem aí grandes diferenças entre as empresas, pois umas se dedicam ao setor de alimentos, outras ao de madeira e móveis, química e farmacêutica e daí por diante, acentuando-se

as diferenças entre os setores. Mesmo dentro de um mesmo setor, ainda existem diferenças, por exemplo, dentro do setor comércio, existem os supermercados, distribuidoras de gás, joalheirias, lojas de departamentos, dentre outros, alguns apresentando semelhanças, outros completamente distintos. Além dessas diferenças, cada empresa representa uma realidade diferente, possui um porte (micro, pequena, média ou grande empresa) e uma estrutura de capital diversa. Posto isto, reafirmamos que os instrumentos a serem utilizados para levantamento e análise das informações devem ser ajustados à realidade de cada empresa a ser diagnosticada. Aqui colocaremos alguns instrumentos de levantamento e análise de informações, com as devidas considerações sobre suas vantagens e limitações, seus objetivos, sua utilidade e traçaremos um modelo genérico para empresas industriais, aplicável às empresas comerciais, que poderá ser utilizado em qualquer empresa, desde que devidamente ajustado às suas características próprias. Com isto temos, então, um modelo aplicativo de Diagnóstico de Empresas, flexível e adaptável.

### 3.1 - FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Segundo Lawrence J. Gitman, se referindo às funções primordiais do Administrador Financeiro, "suas três funções primordiais são: (1) a análise e planejamento financeiro; (2) a Administração da estrutura de Ativo da empresa; e (3) a Administração de sua estrutura financeira" <sup>2</sup> (Passivo e Patrimônio Líquido).

Com relação à análise e planejamento financeiro, é necessário averiguar:

- 1 - se essa função é executada;

2. GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 3. ed. São Paulo, Ed. Harper & Row do Brasil, 1984. p. 234.

2 - quais os instrumentos (relatórios) utilizados para este fim (como são elaborados, quem os elabora, quem os implementa, dirige e controla sua execução). Com efeito, aqui as entrevistas são muito válidas.

Com relação à Administração da estrutura de Ativo e da estrutura financeira (Passivo e Patrimônio Líquido), é oportuno observar que dispomos também dos relatórios financeiros (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, etc.) para extrair tais informações.

### 3.2 - INSTRUMENTOS DE LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Segundo o Prof. Hugo Rocha Braga, são citados quatro métodos de levantamento e análise das Demonstrações Financeiras: "(1) Quócientes (ou índices); (2) Percentagens Verticais; (3) Percentagens Horizontais (ou Análise por números-índices); e (4) Diferenças Absolutas (ou Análise das Fontes e Aplicações)".<sup>3</sup>

Apesar de concordar com a mecanização e operacionalização dos métodos tratados pelo Prof. Hugo Rocha Braga, preferimos abordá-los sob as seguintes nomenclaturas, utilizadas por autores como Lawrence J. Gitman, Sérgio de Iudícibus, Hilário Franco, dentre outros:

- 1 - Quócientes;
- 2 - Análise Vertical;
- 3 - Análise Horizontal;
- 4 - Diferenças Absolutas.

3. BRAGA, Hugo Rocha. Análise das Demonstrações Financeiras: Uma Iniciação. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1982. p. 93.

### 3.2.1 - Quocientes

"Quociente é o resultado da comparação entre dois componentes do conjunto",<sup>4</sup> conforme ensina o Prof. Hilário Franco.

Este método se caracteriza pelo estabelecimento de uma razão entre duas quantidades físicas ou monetárias. No nosso caso é o estabelecimento de uma razão para "comparação entre componentes do Conjunto Patrimonial ou do Resultado Econômico".<sup>5</sup>

Preferimos o termo 'quociente', pois coaduna mais com os princípios da operação de divisão (razão); visto que uma das quantidades da razão aparece no numerador (dividendo) e a outra no denominador (divisor), enquanto que o termo 'índice', está relacionado à comparação entre grandezas físicas ou monetárias em sucessivos períodos, para verificar sua evolução ao longo do tempo.

Como se trata da comparação entre componentes do Conjunto Patrimonial (Balanço Patrimonial) ou do Resultado Econômico (Demonstrações Financeiras), entre si, surgem inúmeros tipos de quocientes mais ou menos úteis, frutos das muitas combinações que podem existir. Isto dificulta sobremaneira o estudo dessa área do conhecimento humano pelos principiantes, pois eles se vêem mergulhados em muitos quocientes.

Em vez de elencarmos um sem número de quocientes, dos quais poucos teriam utilidade, segmentaremos os itens de maior interesse a serem analisados, e elaboraremos os quocientes que melhor atendam tal análise. Tais quocientes não possuem um padrão ótimo para que sejam comparados aos obtidos na análise. Além do mais, o conceito de quociente ótimo varia de empresa para empresa. É fundamental, para uma análise com su-

4. FRANCO, Hilário. Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços. 13. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1978. p. 160

5. Ibid. p. 160.



cesso, que o analista conheça a matéria em questão, conheça a empresa (e suas características operacionais, mercadológicas, financeiras e estratégicas), conheça os concorrentes, tenha bom senso e perspicácia, e faça uma análise evolutiva dos quocientes, ao longo do tempo. Essa análise evolutiva no tempo não precisa necessariamente ser uma análise horizontal através de números-índices. Até desaconselhamos, pois estaríamos complicando um fato tão simples de se observar que é a evolução dos quocientes. Por exemplo, temos os quocientes de liquidez corrente da empresa XYZ, abaixo, para quatro anos consecutivos:

EMPRESA	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
XYZ	1,3	1,1	1,0	0,9

Não precisamos de números-índices para perceber uma tendência de declínio na liquidez dessa empresa, que tanto pode ser uma tendência à concordata ou falência, como pode simplesmente ser atribuída a uma previsibilidade maior do fluxo de caixa, ou à obtenção de prazos maiores para pagamento das obrigações, o que engorda o Passivo (embora não seja necessariamente nocivo) e faz cair os quocientes de liquidez.

Podemos, como uma das maneiras de enriquecer a série de comparações criada com os quocientes, elaborar quocientes médios para o setor da empresa diagnosticada, ou então de quocientes médios do passado da empresa. Em nenhum dos casos teremos quocientes-padrões ótimos, mas sim parâmetros que podem ser úteis se utilizados com prudência, sem "miopia". As diferenças de tamanho entre a empresa diagnosticada e as outras do setor, as diferenças de processo tecnológico, de formas de financiamento e mesmo as diferenças que a própria empresa apresenta ao longo do tempo (crises enfrentadas conjunturas econômicas diversas, estruturas de capital diferente ao longo do tempo, utilização de mão-de-obra/capital/equipamentos em proporções diferentes ao longo de sua história) podem tornar esses quocientes médios relativamente ficazes (ou seja, não plenamente eficazes). Contudo, é sempre bom elaborá-los, desde que se possa fazer comparações com a empresa. Se a empresa se situar próxima a esses quocientes médios, é um bom sinal e se houver diferenças muito acentuadas é melhor embasar a análise do Diagnóstico em um número maior de informações.

Os itens a serem abordados são:

- 1 - liquidez;
- 2 - atividade (rotação);
- 3 - endividamento;
- 4 - rentabilidade (retorno sobre o investimento).

#### 3.2.1.1 - Medidas de Liquidez

Liquidez é a capacidade que a empresa tem de satisfazer (pagar) suas obrigações a curto prazo, na data do vencimento. Os principais quocientes de liquidez são:

- 1 - Quociente de Liquidez Corrente;
- 2 - Quociente de Liquidez Seco;
- 3 - Capital de Giro Líquido.

1 - Quociente de Liquidez Corrente: este quociente aponta até que ponto as disponibilidades e direitos a curto prazo (Ativo Circulante) podem responder pelas obrigações a curto prazo (Passivo Circulante). É claro que aqui parte-se do pressuposto de que todas as obrigações a curto prazo são vencíveis enquanto se pode converter em dinheiro os estoques e direitos realizáveis (como duplicatas, aplicações financeiras, etc). Se tivermos motivos para acreditar que os estoques e direitos realizáveis são menos líquidos que as obrigações, então devemos voltar nossas observações para o fluxo de caixa, para os títulos que porventura têm sido pagos com atraso e para empréstimos de curtíssimo prazo (Hot Money) para solver compromissos imediatos. Podemos também observar o Quociente de Liquidez Seco, extraíndo do Ativo Circulante não somente os estoques, mas parte dos direitos realizáveis a curto prazo.

O Quociente de Liquidez Corrente é expresso pela fórmula:

$$\begin{array}{lcl} \text{Quociente de} & & \text{Ativo Circulante} \\ \text{Liquidez} & = & \frac{\text{-----}}{\text{Passivo Circulante}} \\ \text{Corrente} & & \end{array}$$

Eventuais Despesas do Exercício Seguinte inclusas no Ativo Circulante devem ser excluídas desta análise, visto não caracterizar um direito realizável, nem uma disponibilidade, mas um gasto já realizado.

Como dissemos anteriormente, não existe um padrão ótimo para comparação dos quocientes. Sabemos, entretanto, que é natural que empresas do ramo financeiro apresentem quocientes de liquidez baixos e da indústria, quocientes de liquidez mais elevados, visto que geralmente estas empresas financiam suas vendas ao comércio (ou ao estágio de produção seguinte), o que eleva os direitos realizáveis. Geralmente têm estoque de produtos em elaboração e de matérias-primas, que força a elevação do Quociente de Liquidez Corrente. Empresas ditas familiares costumam ser mais capitalizadas com recursos próprios e quase sempre exibem Quocientes de Liquidez elevados.

2 - Quociente de Liquidez Seco: é dado pela fórmula

$$\begin{array}{lcl} \text{Quociente} & & \\ \text{de Liquidez} & = & \frac{\text{Ativo Circulante - Estoques}}{\text{Passivo Circulante}} \\ \text{Seco} & & \end{array}$$

Excluem-se do Ativo Circulante os estoques, pois é o menos líquido do componente daquele grupo de contas, visto que terão que ser comercializados, possivelmente à prazo e somente se transformarão em disponibilidade de caixa após cobrada a duplicata. Do Ativo Circulante também se excluem as eventuais Despesas do Exercício Seguinte, bem como do Passivo se deduzem eventuais Receitas de Exercícios Futuros.

3 - Capital de Giro Líquido: pode ser calculado historicamente ou em projeção. O critério de cálculo para projeção, pode ser utilizado para o cálculo histórico, contudo como é um cálculo mais rebuscado, sua uti-

lidade é maior quando se faz projeções.

Podemos calcular o CGL pela dedução do Passivo Circulante, do Ativo Circulante, ou seja, AC - PC. Contudo, este é um cálculo estático. Devemos calcular o Capital de Giro, como segue, tentando captar sua dinâmica, se não na sua totalidade, pelo menos em parte:

## I - NECESSIDADES:

### I.a Caixa mínimo:

$$\frac{(\text{Custo total} - \text{Depreciação})}{360} \times \text{Número de dias necessários}$$

### I.b Financiamento de vendas:

$$\frac{(\text{Custo total} - \text{Deprec}) \times \% \text{ de vendas a prazo} \times \text{Prazo médio concedido}}{360}$$

### I.c Estoques:

#### I.c.1 Matérias-primas:

$$\frac{\text{Custo anual com Matérias-primas} \times \text{Número de dias de estoque mínimo}}{360}$$

#### I.c.2 Materiais secundários:

$$\frac{\text{Custo anual com materiais secundários} \times \text{Número de dias de estoque mínimo}}{360}$$

#### I.c.3 Produtos em processo:

$$\frac{(\text{Custo de Fabricação} - \text{Depreciação}) \times \text{Número de dias efetivos do processo de produção}}{\text{Número de dias efetivos de funcionamento no ano}}$$

#### I.c.4 Produtos acabados:

$$\frac{(\text{Custo de Fabricação} - \text{Depreciação}) \times \text{Número de dias de estoque}}{360}$$

NOTA: Peças e material de reposição normalmente estão incorporados ao custo de fabricação, entretanto nos casos em que sua aquisição for relevante, basta multiplicar o custo anual de tais aquisições pelo estoque mínimo necessário e dividir por 360 dias.

I.d Outros: são necessidades não enquadradas nos itens anteriores e que façam parte do ciclo operacional da empresa.

## II - RECURSOS

### II.a Créditos de fornecedores:

$$\frac{\text{Total anual de compras} \times \% \text{ de compras a prazo} \times \text{Prazo médio obtido}}{360}$$

II.b Desconto de duplicatas:

$$\frac{\text{Fatura}_\text{mento} \times \% \text{ de vendas a prazo} \times \% \text{ de des\_conto} \times \text{prazo médio concedido}^*}{360}$$

II.c Financiamento para Capital de Giro: este item deve representar o saldo de empréstimos de curto prazo destinados a financiar o Ativo Circulante, no todo ou em parte, à excessão dos descontos de duplicatas.

II.d Tributos e contribuições para-fiscais: devem constar todos os tributos e contribuições para-fiscais, que ofereçam prazo para pagamento e dessa forma passem a financiar parte do giro da empresa, até a data do seu recolhimento, como por exemplo, IR, IRRF, ICMS, PIS, FINSOCIAL, INSS, FGTS, etc. Não se deve esquecer que atualmente os tributos têm "float" bem pequeno.

II.e Outros: enquadram-se aqui o saldo de outras contas a pagar que não tenham figurado nos itens anteriores e que possuam "float".

III - CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO: Recursos - Necessidades (II - I). É a diferença entre os RECURSOS e as NECESSIDADES de capital. Se os recursos forem maiores que as necessidades, o CGL é positivo e, pelo menos a solvência da empresa está garantida. Se as necessidades forem maiores que os recursos, então o CGL é negativo. Assim, ou a empresa possui um ótimo fluxo de caixa, ou então algumas obrigações serão pagas com atraso, a menos que se contraia outros empréstimos para capital de giro.

3.2.1.2 - Medidas de Atividade

São quocientes que visam medir com que agilidade (ou morosidade) certas contas se convertem em vendas (por exemplo, estoques), entradas ou saídas de caixa (exemplo: duplicatas a receber e duplicatas a pagar).

1 - Quociente de Rotação de Estoques: visa averiguar quantas vezes o estoque "girou" (foi totalmente reposto) no período, ou ainda podemos dizer em quantos dias se consegue vender todo o estoque. É baseado na fórmula:

\* o prazo médio concedido deve ser igual ao estabelecido para o item I.b.  
NOTA: Este modelo para apuração do Capital de Giro Líquido é baseado no modelo utilizado pelo Banco do Brasil para calcular as necessidades de Capital de Giro de empresas que postulam financiamentos.

$$\begin{array}{l} \text{Quociente} \\ \text{de Rotação} \\ \text{de Estoques} \end{array} = \frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoque Médio}}$$

Se quisermos saber em quantos dias se consegue vender o estoque, basta fazer:

$$\text{Período Médio de Estoques} = 360 / \text{Quociente de Rotação de Estoques}$$

A fórmula pede o Estoque Médio, pois quando estamos interessados em saber em quantos dias se consegue vender o estoque nos vem a seguinte pergunta: qual estoque? O menor deles ou o maior deles? A resposta é: o estoque médio. Poderíamos somar o saldo da conta Estoques ao final de cada dia e dividir por 365 (ou 366), contudo não é necessário. Podemos somar o saldo da conta estoques no último dia de cada mês e dividir por 12. Numa Análise de Balanços comum costuma-se utilizar o estoque no 1º dia do ano (que é igual ao do último dia do ano anterior) somar ao do último dia do ano e dividir por dois (ambos os dados são disponíveis no Balanço Patrimonial), ou ainda coletar apenas o estoque final, ou seja, o saldo da conta Estoques no último dia do ano (este último inclusive não é o que se pode chamar de média). Entretanto para um Diagnóstico completo não é recomendável tais práticas simplificadoras, a menos que não seja possível apurar como instruímos. Os defeitos de tais práticas são muitos e vamos citar três deles:

- 1 - se for feita a média pelo estoque inicial e final, os estoques intermediários, que sofreriam efeitos de variações de preços e quantidades ficariam de fora, distorcendo os resultados;
- 2 - se for utilizado o estoque final (ou mesmo a média do estoque final e inicial do ano), os efeitos da sazonalidade dos estoques não serão captados e podem distorcer os resultados. Por exemplo, é natural em quase todas as empresas, que os estoques no final do ano estejam baixos, em função das vendas de natal, o que pode evidenciar uma rotação de estoques maior do que a real;

3 - o Custo dos Produtos Vendidos deve ser comparado com o estoque médio apurado ao longo de todo o ano, pois ele (o Custo dos Produtos Vendidos) incorpora valores ao longo do ano. Em um contexto inflacionário, se não utilizarmos o estoque médio, corremos o risco de estarmos misturando duas variáveis avaliadas por "moedas de diferente valor".

Apesar desse cuidado com a média do estoque, a medida em questão possui limitações, mas pelo menos com a utilização da média mensal estaremos minimizando-as.

Quanto maior este quociente, melhor para a empresa, visto que existe boa comercialização, boa aceitação de seus produtos, grande demanda, bom giro dos produtos, eficiência na gestão dos estoques.

Novamente enfrentamos o problema do quociente-padrão. Algumas empresas, como por exemplo, os supermercados, cuja margem de lucro é pequena, têm que girar rapidamente seus estoques. Só assim, juntando as pequenas margens de lucro dos muitos produtos vendidos obterão um retorno satisfatório. Outras empresas, como por exemplo, fábrica de móveis de luxo, onde a margem de lucro é sempre muito grande, podem manter uma rotação de estoques baixa.

Uma rotação de estoques elevada, nem sempre é um bom sintoma. Uma política de manutenção de estoques baixos pode comprometer o atendimento de pedidos, que tem reflexos negativos sobre as vendas a médio e longo prazos. Rotação baixa de estoques pode significar, por sua vez, investimentos ociosos em estoques.

2 - Período Médio de Cobrança: afere a eficácia com que a empresa administra seus direitos realizáveis em decorrência das vendas a prazo. Essa administração dos direitos realizáveis em decorrência de vendas a prazo tem duas partes:

a - a política de crédito, que compreende os prazos dados aos clientes para pagar. A empresa pode estar sendo permissiva demais nessa política de crédito se estiver dando prazos mui

- to maiores do que o mercado estaria disposto a aceitar;
- b - a política de cobrança aos clientes cujos compromissos tenham vencido.

$$\begin{array}{lcl} \text{Período} & & \\ \text{Médio de} & = & \frac{\text{Duplicatas a Receber (Média)} \times 360}{\text{Receita Operacional Líquida}} \\ \text{Cobrança} & & \end{array}$$

No item Receita Operacional Líquida são computadas vendas feitas no correr do ano, portanto não podemos comparar esta variável ao saldo da conta Duplicatas a Receber no final do ano. Devemos somar o saldo da conta Duplicatas a Receber ao final de cada mês e dividir por 12. Este tratamento dispensado a ambas as variáveis elimina os efeitos inflacionários, ou pelo menos minimiza-os.

Este quociente é dado em quantidade de dias, expressando o Período Médio de Cobrança, ou seja, em média, quantos dias a empresa leva para receber suas vendas. Este prazo deve, na medida do possível, ser menor do que o Prazo Médio de Pagamento pelas compras da empresa.

3 - Período Médio de Pagamento: à semelhança do quociente anterior, estabelece um prazo médio, sendo neste caso, o prazo médio que a empresa consegue postergar os pagamentos pelas suas compras de insumos básicos de fornecedores. Indica a "idade média das duplicatas a pagar". Portanto, deve ser expresso pela seguinte razão:

$$\begin{array}{lcl} \text{Prazo} & & \\ \text{Médio de} & = & \frac{\text{Fornecedores (Média)} \times 360}{\text{Compras Anuais}} \\ \text{Pagamento} & & \end{array}$$

Este quociente, calculado da forma acima, estabelece o prazo médio, em dias, que a empresa consegue para pagamento de suas compras de insumos básicos.

O item Fornecedores, que vai no numerador, deve ser apurado pela soma do saldo da conta Fornecedores no último dia de cada mês, dividido por 12 (se o período considerado for anual). As compras anuais é o somatório, ao longo do período, de todos os lançamentos de compras de insu-



mos para a produção ou comercialização.

Este quociente deve, sempre que possível, ser maior que o Período Médio de Cobrança. Para a empresa obter dinheiro, a partir das mercadorias e insumos adquiridos (comprados), é preciso fazer o pedido de insumos, aguardar a entrega, passar pela linha de produção, ficar em estoque de produtos acabados, comercializar, aguardar o vencimento da duplicata de venda e então receber o dinheiro. É perdido muito tempo desde o pedido de insumos até o recebimento efetivo do dinheiro da venda do produto originado por aquele insumo, portanto, quanto maior a distância entre este quociente e o Prazo Médio de Cobrança melhor para a empresa.

Se as compras vão se transformar em produtos, então são bens semi-líquidos. O que retarda sua liquidez são: demora na entrega dos pedidos e processo de produção (que abordaremos no capítulo sobre Administração da Produção), na comercialização (ou seja, na transformação de estoques em dinheiro ou duplicatas a receber) e na cobrança (na transformação de duplicatas a receber em dinheiro).

Isto reforça a necessidade maior de que o Prazo Médio de Pagamentos seja o maior possível. Além do mais, o custo do capital de terceiros é geralmente inferior ao custo do capital próprio.

4 - Quociente de Giro do Ativo Total: este quociente indica a eficácia com que a empresa utiliza o seu Ativo para gerar vendas. Quanto maior o Giro do Ativo Total, significa que mais eficazmente os ativos foram utilizados para gerar vendas. É uma medida de produtividade, ou seja, unidades monetárias de vendas / unidades monetárias de Ativo. É obtido através da fórmula:

$$\begin{array}{l} \text{Quociente de} \\ \text{Giro do} \\ \text{Ativo Total} \end{array} = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total Médio}}$$

Como o valor total das vendas no período é composto por vendas ao longo de todo o período, a inflação corrói o valor das vendas efetuadas mais no início do período. Uma maneira de vencer essa limitação, ou pelo menos minimizá-la, é adotar um denominar que também sofra os mesmos efeitos inflacionários. Portanto, o Ativo Total Médio deve ser apurado pela soma do Ativo Total no último dia de cada mês, dividida por 12 (se o período analisado for anual).

Além de proporcionar uma compatibilização com o numerador da fórmula, a sistemática de extrair a média do Ativo Total elimina eventuais sazonalidades ou fatos esporádicos que o tenham distorcido monetariamente em uma ou outra data específica.

Se a empresa apresentar um Ativo não-operacional (Ativo Permanente Investimento) muito elevado, podemos extrair uma variante do quociente acima:

$$\begin{array}{l} \text{Quociente de} \\ \text{Giro do Ativo} \\ \text{Operacional} \end{array} = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Operacional Total Médio}}$$

O Ativo Operacional Total é composto pelo Ativo Total, excluído o sub-grupo Investimento (do grupo Permanente, do Ativo), e outros sub-grupos do Circulante e Realizável a Longo Prazo que sejam não-operacionais.

Nada obstante é oportuno salientar que, quando calcularmos o "Retorno sobre o Investimento" estaremos calculando a taxa de retorno da empresa como um todo, então aí é necessário que seja considerado o Ativo Total.

5 - Quociente de Rotação dos Ativos Fixos: é dado por

$$\begin{array}{l} \text{Quociente de} \\ \text{Rotação dos} \\ \text{Ativos Fixos} \end{array} = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Permanente Imobilizado Médio}}$$

É uma medida de produtividade. Testa a eficácia com que a empresa utiliza o Ativo Fixo (que compreende as máquinas e equipamentos, edifícios, instalações, jazidas, prédios e outros itens fixos e operacionais) para produzir e vender. Quanto maior este quociente, melhor são aproveitados esses recursos fixos.

### 3.2.1.3 - Medidas de Endividamento

São quocientes que visam estabelecer uma comparação entre os grupos de contas que compõem a estrutura de capital da empresa. O reflexo do endividamento se faz sentir na rentabilidade (pagamento de juros), na liquidez (capacidade de pagamento dos compromissos assumidos) e também na obtenção de financiamento, seja ele através da venda de ações, lançamento de debêntures, leasing, créditos bancários, a curto e a longo prazo, e créditos com fornecedores.

Os capitais alheios (de terceiros) existem na estrutura de capital da empresa, porque a expectativa é de que o seu uso para financiar a sua atividade (produção) e comercialização, produza aumento de lucros mais que proporcionalmente à geração de despesas com juros.

A captação de recursos de terceiros no mercado está fortemente presa à análise (por parte dos emprestadores) do endividamento. Quanto mais endividada a empresa, menor a probabilidade de se conseguir novas linhas de crédito.

1 - Quociente de Participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais: este quociente visa estabelecer quanto do investimento total está sendo financiado por terceiros.

Apesar de o custo do capital de terceiros ser mais baixo que o custo do capital próprio, este quociente tem que ser observado, pois uma participação muito grande de capitais alheios no investimento total

pode:

- a - aumentar substancialmente o risco do negócio, visto que a liquidez, no momento do cumprimento das obrigações pode estar comprometida;
- b - afugentar novos acionistas;
- c - dificultar a obtenção de crédito de terceiros, como fornecedores, cujo custo de capital é próximo de zero, para a empresa;
- d - a empresa pode começar a ter problemas para honrar seus compromissos e vir a entrar em concordata ou, o que é pior, em falência.

Este quociente é expresso por:

$$\begin{array}{lcl} \text{Quociente de} & & \\ \text{Endividamento} & = & \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo prazo} \\ \text{Geral} & & + \text{Patrimônio Líquido}) * \end{array}$$

Do denominador devemos excluir as Receitas de Exercícios Futuros porventura existentes no Balanço. O fato de utilizarmos a expressão Passivo Total no denominador em substituição à expressão "Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo + Patrimônio Líquido" não elimina a necessidade de excluir as Receitas de Exercícios Futuros. Sua utilização é apenas para simplificar a grafia da fórmula. As Receitas de Exercícios Futuros não constituem endividamento, mas recebimentos antecipados.

Como não existem padrões ótimos de desempenho e as empresas costumam ser muito distintas entre si no tocante à estrutura de capital, o parâmetro mais fiel é a própria história da empresa, de onde podemos extrair a composição da estrutura ótima de capital, que tem permitido a ela sobreviver bem ao longo de sua história.

\* Essa expressão pode ser simplificada por PASSIVO TOTAL, que dá o mesmo valor, desde que não se esqueça de excluir as Receitas de Exercícios Futuros, que, quando existem, constam do Passivo, mas que não se configuram como obrigações, mas antecipações de receitas.

2 - Quociente de Capitais de Terceiros / Capitais Próprios: é um quociente complementar ao anterior. Indica a proporção de capitais de terceiros em relação aos capitais próprios. É representado assim:

$$\begin{array}{l} \text{Quociente de} \\ \text{Capitais de} \\ \text{Terceiros /} \\ \text{Capitais Próprios} \end{array} = \frac{\text{Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O resultado da expressão acima indica quantas unidades monetárias de terceiros existem na empresa para cada unidade monetária de capital próprio.

É uma medida complementar à anterior visto que:

- a - se o quociente anterior for menor que 0,5 (50%), este quociente será menor que 1, ou seja, para cada unidade monetária de capital próprio investida, haverá menos que uma unidade monetária de capital de terceiros;
- b - se o quociente anterior for de 0,5 (50%), este será igual a 1, então haverá a mesma quantidade de recursos próprios e de terceiros na empresa;
- c - se o quociente anterior for maior que 0,5 (50%), este será maior que 1, dessa forma, haverá mais recursos de terceiros do que próprios na empresa.

Sérgio de Iudícibus afirma que "grande parte das empresas que vão à falência apresenta, durante um período relativamente longo, altos quocientes de Capitais de Terceiros / Capitais Próprios". "Isto não significa que uma empresa com um alto quociente necessariamente irá à falência, mas todas ou quase todas as empresas que vão à falência, apresentam este sintoma".<sup>5</sup>

3 - Quociente de Participação das Dívidas de Curto Prazo no Endividamento Total: esta medida visa averiguar qual a proporção dos capitais de terceiros são vencíveis no curto prazo. Traduz-se matematicamente por:

$$\begin{array}{l} \text{Quociente de} \\ \text{Endividamento} \\ \text{no Curto Prazo} \\ \text{sobre o Endivi-} \\ \text{damento Total} \end{array} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Para qualquer empresa, especialmente as que estão em início de atividades ou as que estão em crescimento (expansão e/ou diversificação), é oportuno que este quociente se apresente baixo, ou seja, que as obrigações mais pesadas vençam no longo prazo, para que a empresa tenha condições de aumentar gradativamente sua capacidade operacional e, quando as dívidas começarem a vencer, a empresa já esteja com seu lucro a níveis desejáveis e condizentes com suas obrigações.

Aqui, como em todas as medidas de endividamento, as Receitas de Exercícios Futuros devem ser excluídas da análise, visto não se tratar de endividamento.

#### 3.2.1.4 - Medidas de Rentabilidade (Retorno sobre o Investimento)

Essas medidas visam relacionar os retornos da empresa (provenientes das entradas de recursos financeiros através das vendas e outras receitas) às suas vendas, seu Ativo ou seu Patrimônio Líquido.

São as medidas mais importantes de toda a análise financeira, pois aí vai se aferir se o objetivo fundamental da empresa foi atingido: maximização do lucro a longo prazo. Existem correntes teóricas que pregam que o objetivo primordial da empresa é a maximização da riqueza. Não queremos aqui refutar essas correntes. Quando dizemos maximização do lucro a longo prazo, estamos na verdade pregando a perpetuação do crescimento da riqueza, e não a maximização predatória, ou seja, aquela que exaure os recursos no curto prazo e prejudica a formação de lucros e riqueza futuros.

A maximização não predatória do lucro é instrumento da maximização da riqueza, pois fornece mais recursos e capacidade de gerar lucros cada vez maiores.

Nos cálculos dos quocientes que aferem a rentabilidade podem ser medidas:

- a - a rentabilidade operacional, neste caso, as variáveis utilizadas são o Lucro Operacional e o Ativo Operacional;
- b - a rentabilidade total da empresa, neste caso, as variáveis são o Lucro Líquido após o Imposto de Renda e o Ativo Total.

Preferimos analisar a rentabilidade total da empresa, visto que o objetivo fundamental é a maximização do lucro no longo prazo. Não que a análise da rentabilidade operacional seja inútil, contudo não podemos fazer somente ela. Seria o mesmo que dizer: o lucro da empresa foi de Cr\$2.000.000,00 sem deduzir as despesas com juros. Se não soubermos quanto foi o valor dos juros, não saberemos se houve ou não lucro líquido, e de quanto foi. Portanto é útil adotarmos uma análise a partir do Lucro Líquido após o Imposto de Renda e Contribuição Social. Com relação ao Ativo, é preferível o Ativo Total, porque:

- a - tanto o Ativo Operacional como o Não-Operacional geram receitas e fazem parte dos investimentos globais da empresa;
- b - quando colocamos o Lucro Líquido após o Imposto de Renda, na análise, estamos incluindo as receitas e despesas não-operacionais e não faz sentido excluir os Ativos Não-Operacionais.

1 - Margem Líquida: é uma medida que correlaciona o Lucro Líquido após o Imposto de Renda com a Receita Operacional Líquida. Afere a percentagem de cada unidade monetária de vendas que sobram após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive o Imposto de Renda. É dada por:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido após o IR}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$$

A Margem Líquida pode variar muito de setor para setor, e até mesmo de empresa para empresa. Uma margem de 1% pode ser excelente para um supermercado (cujo montante de vendas é alto e o lucro, comparado a esse valor elevado torna-se relativamente pequeno), e uma margem de 10% é muito pequena para venda de acessórios para carros ou para uma loja de móveis de luxo.

A comparação com a média setorial é um bom parâmetro para aferir se a margem da empresa diagnosticada está boa.

Quando correlacionamos o lucro às vendas, os efeitos inflacionários ficam minimizados, pois um ocorre na mesma época que o outro e, ao final do período, na Demonstração do Resultado estão expressos no mesmo padrão monetário.

2 - Retorno sobre o Investimento: afere a percentagem real de ganho (lucro) em relação ao investimento total (recursos próprios e de terceiros = Passivo Total + Patrimônio Líquido = Ativo Total). É uma medida da eficiência global da Administração. Visa aferir se o objetivo máximo da empresa foi atingido: maximização do lucro.\*

Este método tem sido denominado de "Sistema Du Ponto de Análise Financeira"<sup>6</sup> e é calculado como segue:

$$\text{Retorno sobre o Investimento (RSI)} = \frac{\text{Lucro Líquido após o IR}}{\text{Ativo Total Médio}}$$

Como o Lucro Líquido é apurado utilizando-se os valores nominais durante todo o ano, a utilização dos valores nominais do Ativo Total para calcular a média elimina ou, pelo menos, minimiza os efeitos inflacionários.

\* Sobre o emprego do termo maximização do lucro, vide páginas 50 e 51.

6. IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços. 5. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1988. p. 163.



Este quociente pode também ser expresso por:

$$\text{RSI} = \text{Margem Líquida} \times \text{Giro do Ativo Total}$$

$$\text{RSI} = \frac{\text{Lucro Líquido após IR}}{\text{Receita Oper. Líquida}} \times \frac{\text{Receita Oper. Líquida}}{\text{Ativo Total Médio}}$$

É interessante desdobrar o cálculo do Retorno sobre o Investimento em mais de um componente, pois ajuda na detecção dos problemas e suas causas. Seria como utilizarmos um microscópio mais possante em um laboratório para observar mais detalhes microscópios dos tecidos estudados.

Geralmente a Margem e o Giro guardam relação inversa entre si. Quando um é alto o outro geralmente é baixo. Matematicamente é fácil visualizar, se entendermos que qualquer alteração no Lucro ou no Ativo provoca ou é provocada pelas vendas, que aparecem ora no numerador, ora no denominador dos componentes da fórmula do RSI. Mas as ligações são menos triviais do que possam parecer. Vamos estudar algumas dessas ligações.

Uma das maneiras de se aumentar o RSI é alterar a produtividade da empresa, alterando o Lucro Líquido ou o Ativo Total. O Lucro Líquido, neste caso, deve ser alterado diminuindo-se os custos e despesas, e o Ativo Total pode ser reduzido das seguintes formas:

- a - aumento da Rotação dos Estoques através de melhor Administração (menor prazo entre o pedido ao fornecedor e a entrega, menores estoques, maior agilidade na entrega ao cliente);
- b - diminuição do Prazo Médio de Cobrança, o que reduzirá a conta Duplicatas a Receber;
- c - venda de ativos ociosos ou improdutivos.

O aumento do Retorno sobre o Investimento pela alteração das vendas é repleto de implicações. Se aumentarmos as vendas, temos que estar

seguros de que o aumento do Ativo (maiores estoques, mais duplicatas a receber) será menor que o aumento das vendas. Assim, o aumento do lucro na fórmula terá efeito benéfico, o aumento das vendas ficará anulado (as vendas figuram no numerador e denominador da fórmula) e o aumento do Ativo terá efeito negativo, prevalecendo o efeito positivo do aumento do lucro. Para aumentar as vendas, geralmente se utiliza de aumento dos gastos com o composto promocional (propaganda, publicidade, "merchandising", relações públicas ou promoção de vendas) e/ou baixa de preços. O incremento do composto promocional aumenta as despesas que podem reduzir o lucro, a baixa de preços reduz a margem, mas aumenta o giro (maiores vendas em relação ao Ativo). O lucro pode ter um aumento mais que proporcional ao aumento das vendas se os custos fixos forem bem aproveitados. Todavia, um volume maior de vendas geralmente demanda maiores estoques e duplicatas a receber (o que aumenta o Ativo Total).

Portanto, quando se investiga a possibilidade de incremento das vendas, é necessário fazer um projeto abrangente, com orçamentos detalhados, pois as interferências se dão por todos os segmentos da empresa. Não é possível fazer uma avaliação isolada, é preciso fazer uma avaliação global de seus efeitos.

3 - Retorno sobre o Patrimônio Líquido: medida semelhante à anterior, onde os lucros são comparados agora ao Patrimônio Líquido, ou seja, ao capital próprio. O raciocínio com relação a este quociente é o mesmo que o do anterior e sua fórmula é dada por:

$$\begin{array}{l} \text{Retorno sobre} \\ \text{o Patrimônio} \\ \text{Líquido} \end{array} = \frac{\text{Lucro Líquido após o IR}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$$

Pode também ser representada por:

$$\begin{array}{l} \text{Retorno sobre} \\ \text{o Patrimônio} \\ \text{Líquido} \end{array} = \frac{\text{Retorno sobre o Investimento}}{(1 - \text{Quociente de Endividamento Geral})}$$

Ou ainda pela fórmula Du Pont modificada:

$$\begin{array}{l} \text{Retorno sobre} \\ \text{o Patrimônio} \\ \text{Líquido} \end{array} = \frac{\text{Margem Líquida} \times \text{Giro do Ativo Total}}{\left( 1 - \frac{\text{Pas. Circ.} + \text{Exigível a L. Prazo}}{\text{Passivo Total}} \right) *}$$

O denominador da fórmula é o percentual de capital próprio no total de recursos demandados pela empresa, expresso em sua forma unitária (não na forma percentual). Dessa forma podemos também representar o denominador assim:

$$\left( 1 - \frac{\text{Pas. Circ.} + \text{Exigível a L. Prazo}}{\text{Passivo Total}} \right) = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Total}}$$

Para ilustrar esse cálculo, citamos um exemplo:

#### BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA ABCD

Ativo Circulante.....1.500

Realizável a Longo Prazo.....250

Permanente.....800

TOTAL.....2.550

Passivo Circulante.....600

Exigível a Longo Prazo.....600

Patrimônio Líquido.....1.350

TOTAL.....2.550

$$\left( 1 - \frac{\text{Pas. Circ.} + \text{Exigível a L. Prazo}}{\text{Passivo Total}} \right) = 1 - \frac{1.200}{2.550} = 1 - 0,471 = 0,529$$

$$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Total}} = \frac{1.350}{2.550} = 0,529 \text{ (forma unitária)} \\ 52,9\% \text{ (forma percentual)}$$

\* Vide pág. 48, especialmente a nota do autor a respeito.

A figura a seguir mostra a fórmula Du Ponto de Retorno sobre o Investimento e a fórmula Du Pont modificada de Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

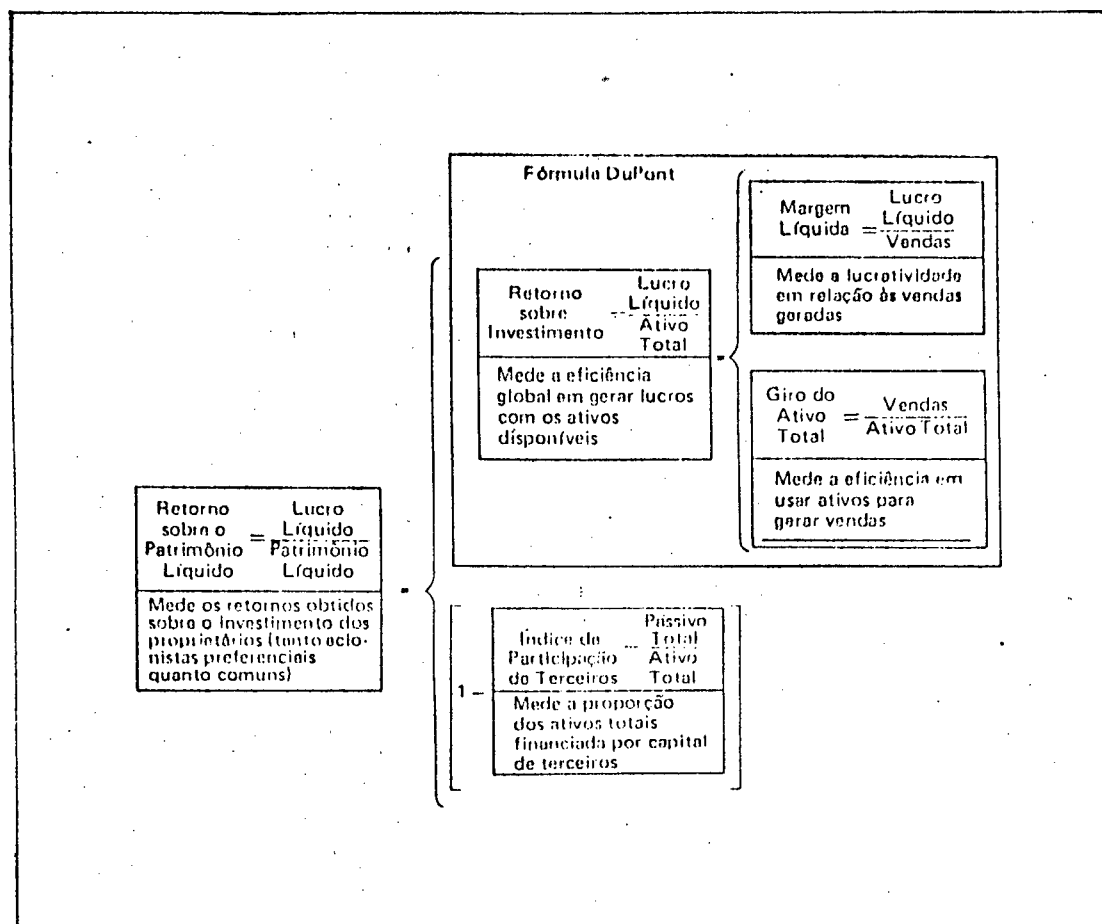


Figura 3.1. A fórmula Du Pont e a fórmula Du Pont modificada.

FONTE: GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 3. ed. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1984. p. 234.

### 3.2.2 - Análise Vertical

É a determinação do percentual de cada conta, grupo de conta ou componente do Resultado Econômico em relação a seu conjunto, a seu todo. Alguns autores chamam este método de "Método de Percentagens Verticais", de "Coeficientes", ou de "Análise Vertical".<sup>7</sup><sup>8</sup><sup>9</sup>

7. BRAGA, Hugo Rocha. Análise das Demonstrações Financeiras: Uma Iniciação. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1982. p. 93.

8. FRANCO, Hilário. Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços. 13. ed. São Paulo, Atlas, 1978. p. 148.

9. IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1988. p. 138.

A Análise Vertical permite saber a participação relativa de cada componente do Conjunto Patrimonial (Balanço Patrimonial) ou do Resultado Econômico (Demonstrações Financeiras) em relação ao todo (Vendas, Ativo Total ou Passivo Total). Exemplo:

Balanço Patrimonial da empresa GIH:

Grupo de Contas	Ano 1	%	Ano 2	%
Ativo Circulante.....	1.000	48,8	1.500	48,4
Realizável a Longo Prazo.....	250	12,2	300	9,7
Permanente.....	800	39,0	1.300	41,9
TOTAL DO ATIVO.....	2.050	100,0	3.100	100,0
Passivo Circulante.....	500	24,4	700	22,6
Exigível a Longo Prazo.....	800	39,0	1.100	35,5
Patrimônio Líquido.....	750	36,6	1.300	41,9
TOTAL DO PASSIVO.....	2.050	100,0	3.100	100,0

Demonstração do Resultado da Empresa GIH:

Discriminação	Ano 1	%	Ano 2	%
Vendas.....	3.000	100,0	5.000	100,0
(-) Deduções.....	450	15,0	700	14,0
Receita Operacional Líquida.....	2.550	85,0	4.300	86,0
(-) Custo dos Produtos Vendidos.....	1.000	33,4	1.700	34,8
Lucro Operacional Bruto.....	1.550	51,6	2.600	52,0
(-) Despesas Operacionais.....	400	13,3	600	12,0
Lucro Operacional Líquido.....	1.150	38,3	2.000	40,0
(-) Despesas Não-Operacionais.....	100	3,3	150	3,0
Lucro Líquido antes do IR.....	1.050	35,0	1.850	37,0
(-) Imposto de Renda.....	370	12,3	650	13,0
Lucro Líquido após o IR.....	680	22,7	1.200	24,0

Os exemplos dados são muito sintéticos, mas esta análise permite que se julguem Demonstrativos Financeiros mais detalhados.

Mesmo aos olhos do mais experiente e antigo Administrador da empresa GIH, a percentagem de 33,4% que o CPV representou das vendas no ano 1 pode não significar muita coisa. Então, imaginemos quão cruel não será a dúvida de um analista externo à empresa ao ter que julgar esses 33,4%. É uma percentagem alta ou baixa? É necessário, então, conjugar a Análise Vertical com outros métodos:

- a - analisando mais de um período para comparação. Neste exemplo podemos notar que o CPV teve sua participação relativa aumentada de 33,4% para 34,8%, de um ano para outro. Devemos, pois, tentar achar a causa, apesar de o Lucro Líquido após o IR ter tido um acréscimo de 22,7% para 24,0% de um ano para o outro;
- b - confrontando os percentuais da empresa, com a média setorial ou com os de outras empresas do setor que tenham reconhecidamente bom desempenho.

### 3.2.3 - Análise Horizontal

É um método que permite uma comparação entre os componentes do Conjunto Patrimonial (Balanço Patrimonial) ou do Resultado Econômico (Demonstrações Financeiras) em sucessivos períodos. Através deste método avalia-se a tendência dos valores absolutos ou relativos apresentados nos Demonstrativos Financeiros da empresa.

Alguns autores o denominam "Método de Percentagens Horizontais"<sup>10</sup>, "índices"<sup>11</sup>, ou "Análise Horizontal".<sup>12</sup>

10. BRAGA, Hugo Rocha. Análise das Demonstrações Financeiras: Uma Iniciação. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1982. p. 92

11. FRANCO, Hilário. Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços. 13. ed. São Paulo, Atlas, 1978. p. 213

12. IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1988. p. 134

O método envolve números-índices que são calculados tomando-se um período qualquer por base 100 ou 1,0 (ou outra base da preferência do analista). Os períodos seguintes vão tendo seu índice apurado em função dessa base, através de um regra de três simples. Exemplo:

Balanco Patrimonial da empresa GIH:

Grupo de Contas	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Ativo Circulante.....	1.000	1.500	2.500
Realizável a Longo Prazo.....	250	300	400
Permanente.....	800	1.300	2.200
TOTAL DO ATIVO.....	2.050	3.100	5.100
Passivo Circulante.....	500	700	1.100
Exigível a Longo Prazo.....	800	1.100	1.500
Patrimônio Líquido.....	750	1.300	2.500
TOTAL DO PASSIVO.....	2.050	3.100	5.100

Balanco Patrimonial da empresa GIH, em números-índices:

Grupo de Contas	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Ativo Circulante.....	100,0	150,0	250,0
Realizável a Longo Prazo.....	100,0	120,0	160,0
Permanente.....	100,0	162,5	275,0
ATIVO.....	100,0	151,2	248,8
Passivo Circulante.....	100,0	140,0	220,0
Exigível a Longo Prazo.....	100,0	137,5	187,5
Patrimônio Líquido.....	100,0	173,3	333,3
PASSIVO.....	100,0	151,2	248,8

A Análise Horizontal, num contexto inflacionário, feita nos moldes do exemplo anterior é pouco eficaz, visto que não pondera os efeitos inflacionários. Se tivéssemos os índices de inflação poderíamos fazer comparações, contudo não seria fácil chegar a conclusões.

precisas, visto que cada conta ou grupo de contas tem um comportamento diferente ao longo do tempo. Em outras palavras, além de haver variações decorrentes da inflação, há também variações relativas entre as diversas contas ou grupo de contas. Isto dificulta substancialmente a análise.

Uma maneira de tornar a Análise Horizontal mais eficaz é fazê-la sobre a Análise Vertical, ou seja, sobre os percentuais relativos dos Demonstrativos Financeiros. Nada obstante preferimos fazer a Análise Vertical de alguns períodos e compará-los visualmente, sem o emprego de números-índices.

Vamos utilizar o exemplo da empresa fictícia GIH para calcular os números-índices dos percentuais relativos, apenas para ilustrar:

Balanco Patrimonial da empresa GIH em percentuais relativos do total do Ativo e Passivo/Patrimônio Líquido.

Grupo de Contas	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Ativo Circulante.....	48,8%	48,4%	49,0%
Realizável a Longo Prazo.....	12,2%	9,7%	7,8%
Permanente.....	39,0%	41,9%	43,2%
Passivo Circulante.....	24,4%	22,6%	21,6%
Exigível a Longo Prazo.....	39,0%	35,5%	29,4%
Patrimônio Líquido.....	36,6%	41,9%	49,0%

Os percentuais relativos anteriormente citados, em números-índices:

Grupo de Contas	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Ativo Circulante.....	100,0	99,2	100,4
Realizável a Longo Prazo.....	100,0	79,5	63,9
Permanente.....	100,0	107,4	110,8
Passivo Circulante.....	100,0	92,6	88,5
Exigível a Longo Prazo.....	100,0	91,0	75,4
Patrimônio Líquido.....	100,0	114,5	133,9



Dessa forma, o efeito inflacionário fica relegado a segundo plano, pois estamos analisando, ao longo do tempo a evolução relativa e real dos diversos grupos de contas do Balanço Patrimonial. Podemos dizer que fizemos uma Análise Horizontal sobre uma Análise Vertical. Contudo não a aconselhamos por se tratar de uma sofisticação confusa que pode iludir o analista. É possível se extrair da Análise Vertical, a olhos vistos, as tendências de cada conta ou grupo de contas do Balanço Patrimonial ou dos componentes do Resultado Econômico.

#### 3.2.4 - Método das Diferenças Absolutas

Consiste em fazer comparações entre duas Demonstrações Financeiras, obtendo-se a diferença monetária entre duas contas ou grupo de contas. Exemplo:

##### Balanço Patrimonial

Grupo de Contas	ANOS		VARIAÇÕES	
	Ano 1	Ano 2	Aplicações (D)	Fontes (C)
Ativo Circulante.....	200	230	30	
Realizável a Longo Prazo.....	100	60		40
Permanente.....	150	180	30	
TOTAL.....	450	470		
Passivo Circulante.....	150	160		10
Exigível a Longo Prazo.....	100	100		
Patrimônio Líquido.....	200	210		10
TOTAL.....	450	470		
VARIAÇÃO TOTAL			60	60

Hugo Rocha Braga alerta para a insuficiência de tal método em países de conjuntura inflacionária, como é o caso do Brasil. Mesmo em países de economia com preços equilibrados, tal método perde eficácia em relação aos outros métodos mais evoluídos aqui expostos.

### 3.3 - MÉTODOS QUE DEVEM SER UTILIZADOS

Após explorarmos alguns dos mais eficazes métodos de análise, aperfeiçoando-os, reduzindo-lhes as limitações, vamos colocar aqui a seleção adequada desses métodos, para serem utilizados e, a partir daí, elaborar um questionário-padrão para levantar informações que ainda não tenham sido expressas.

Como dissemos, o Método das Diferenças Absolutas, pelo fato de estarmos em um contexto econômico inflacionário não é um método muito eficaz, portanto não o usaremos. Nada obstante, em regime de estabilidade de preços é um método a ser considerado.

A Análise Horizontal efetuada sobre valores absolutos não revela quase nada. Mesmo que tenhamos os índices inflacionários de cada período, a comparação se dá com muitos componentes do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado e cada componente tem, além de variações inflacionárias, variações reais e relativas em cada período. A Análise Horizontal de Coeficientes\*, ou Análise Horizontal sobre Análise Vertical, apesar de ter alguma validade não é necessária, pois que a Análise Vertical pura e simples de sucessivos períodos (sem a sua conversão em números-índices) se mostra eficaz e suficiente.

Portanto, os métodos que julgamos eficazes para o Diagnóstico, são:

- 1 - Quocientes;
- 2 - Análise Vertical;
- 3 - Questionários.

\* Coeficientes são os resultados percentuais de cada conta ou grupo de contas do Balanço, em relação ao todo, ou de cada componente da Demonstração do Resultado, em relação às vendas, segundo Hilário Franco, em seu livro Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços.

### 3.4 - QUESTIONÁRIO-PADRÃO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Deve ser utilizado após a apuração dos Quocientes e da Análise Vertical. Assim, quaisquer dúvidas ou suspeitas surgidas nos métodos anteriores podem ser elucidadas e/ou averiguadas nas entrevistas. Os questionários não são rígidos, podendo ser acrescentados por perguntas sobre assuntos que não tenham sido elucidados pelos métodos anteriores. Devem também ser revistos antes de começar as entrevistas, para adequá-los plenamente à realidade da empresa, eliminando perguntas desnecessárias, dadas as características da empresa.

Assim como nos métodos anteriores, temos que ter em mente os objetivos da área financeira. Se não soubermos o que estamos procurando, como vamos saber que encontramos? As funções do Administrador Financeiro são primordialmente:

- 1 - planejamento financeiro;
- 2 - Administração da estrutura financeira (Passivo);
- 3 - Administração da estrutura de Ativo da empresa.

A técnica de Diagnóstico de Empresas é uma técnica de controle, portanto, quando aplicada, seu objetivo é aferir, medir, controlar, para então corrigir as eventuais distorções e melhorar os resultados ruins e bons. Como diz Edson Vaz Musa, presidente da Rhodia: "ao contrário do que se diz, muitas vezes é necessário mexer no sistema de jogo para que o time continue ganhando". "Pelo próprio fato de ser considerada uma das melhores empresas do país, a Rhodia não pode deixar de evoluir sempre, sob o risco de perder posições rapidamente".<sup>13</sup>

Portanto, por ser o Diagnóstico uma técnica de controle, elaboramos os questionários, visando levantar informações fidedignas para

13. O PRESIDENTE DAS MUDANÇAS. DIRIGENTE INDUSTRIAL, 30(17): 26-31, SET.1989.

aferir se as funções do Administrador Financeiro estão sendo cumpridas.

Os questionários são segmentados, o que seignifica que, para tê-lo totalmente respondido não raro é preciso recorrer a mais de uma pessoa dentro da empresa. Dentro de cada segmento do questionário é sempre bom ouvir mais de uma pessoa, por exemplo, se o fluxo de caixa for elaborado em conjunto por cinco pessoas, é bom ouvir mais de uma do grupo.

As entrevistas devem atingir a área, de cima para baixo, ou se ja, na escala hierárquica descendente, por dois motivos:

- a - ao atingir primeiro o Diretor da área, estamos mais propensos a obter sua cooperação. Se não começarmos aí talvez ele se sinta relegado a segundo plano. O Diagnóstico não pode ferir as pessoas da empresa, senão terá seu futuro comprometido;
- b - com isto talvez tenhamos os questionários respondidos integralmente sem ter que descer até o último escalão que nem sempre é o mais apropriado para obter informações, apesar de estar afeto à operacionalização das tarefas.

Os questionários estão segmentados nas seguintes áreas:

- 1 - Planejamento Financeiro;
- 2 - Administração do Capital de Giro;
- 3 - Administração dos Ativos Permanentes;
- 4 - Controle Financeiro;
- 5 - Contabilidade.

### 3.4.1 - Questionário-Padrão

#### 3.4.1.1 - Planejamento Financeiro

- 1 - Quem elabora os orçamentos?
- 2 - Quais são os orçamentos elaborados na empresa?

- De Vendas;
- De Caixa;
- De Investimentos;
- De Financiamentos;
- De Custos;
- De Estoques;
- De Duplicatas a Receber;
- De Duplicatas a Pagar;
- De Desembolsos a Longo Prazo;
- Balanço Patrimonial projetado;
- Demonstração do Resultado projetada;
- Outros. Quais?

NOTA: os orçamentos elaborados devem ser apresentados.

- 3 - Qual a periodicidade com que são elaborados?
- 4 - Quais são os critérios adotados em sua elaboração?
- 5 - De onde se obtém as informações para a elaboração dos orçamentos?
- 6 - Se não existir, a empresa deve elaborar orçamentos projetados de: vendas, caixa, investimentos, financiamentos, Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado e custos, para 3 anos subsequentes, na medida do possível.

#### 3.4.1.2 - Administração do Capital de Giro

- 1 - a - Quem é responsável pelas informações sobre opções para aplicação de recursos financeiros a curto e médio prazos?
- b - Como se mantém informado?

- c - Tem poderes para fazer as aplicações ou as submete aos superiores, com parecer fundamentado?
- d - Quais as principais aplicações financeiras da empresa?
- 2 - Quem é responsável pela política de crédito na empresa?
- 3 - Quais as bases da política de crédito?
- 4 - Como é feita a cobrança da empresa?
- 5 - Quanto tempo o dinheiro de uma duplicata chega ao caixa da empresa, após ter sido liquidada (Qual é o "float"\* total) ?
- 6 - A empresa recebe frequentemente com atraso? Caso afirmativo, se possível, elaborar relatório retrospectivo dos títulos recebidos com atraso, da seguinte forma:

CLIENTE	Valor do(s) título(s)	Dias de atraso
A		
B		
C		
D		

NOTA: Relacionar apenas os valores mais vultosos, podendo agrupar mais de um título do mesmo cliente desde que com a mesma quantidade de dias de atraso. Pode também ser utilizado intervalo de dias, na coluna "dias de atraso", como por exemplo, "de 1 a 10 dias", "de 11 a 20 dias", etc.

- 7 - A empresa paga títulos sob protesto?
- 8 - A empresa paga títulos vencidos? Em caso afirmativo, se possível, elaborar relatório retrospectivo dos títulos pagos com atraso, constando: valor e dias de atraso (Para duplicatas de valor muito expressivo, mencionar o nome do fornecedor).

\* Float: termo utilizado para designar o tempo que o dinheiro fica na posse de um mandatário (comumente um banco), após ser recebido do tomador. Como geralmente os bancos é que realizam as cobranças de duplicatas, float passa a designar o tempo que o dinheiro fica na posse do banco cobrador, após ter sido recebida a duplicata.

- 9 - Como são pagas as duplicatas dos fornecedores (cheques da praça, cheques de outras praças, dinheiro, ordens de pagamento, via postal, etc.) ?
- 10 - a - Como são pagas as principais obrigações (exceto fornecedores) ? Com cheques da praça, cheques de outras praças, ordens de pagamento, dinheiro, ou outra forma?
- b - A empresa paga outras contas, notadamente tributos, com atraso? Caso afirmativo, se possível, elaborar relatório retrospectivo, constando: nome do credor ou tipo do tributo, vencimento, data do pagamento, valor nominal, valor dos acréscimos, e valor total.
- 11 - a - Quem é o responsável pelas informações sobre as opções de captação de recursos através de créditos bancários (prazos, montante, condições, taxa de juros, reciprocidade, etc.) ?
- b - Tem poderes para contratar operações de crédito ou as submete aos superiores com parecer fundamentado?
- c - Qual o relacionamento que é travado com as fontes de financiamento?

#### 3.4.1.3 - Administração dos Ativos Permanentes

- 1 - A empresa determina limites monetários através de sua hierarquia para aquisição de bens, sejam do Ativo Permanente, sejam de uso?
- 2 - A empresa faz Análise de Investimentos quando vai repor ou ampliar o parque de máquinas, equipamentos, instalações fixas, etc. ?
- 3 - Qual o critério de análise (Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno, "Payback", Custo Anual, outros métodos)?

#### 3.4.1.4 - Controle Financeiro

- 1 - a - Quem controla a execução financeira?
  - b - Com que periodicidade são feitos os controles orçamentários?
  - c - Como são feitos esses controles orçamentários (comparação do orçamento real com o projetado, em moeda corrente ou moeda constante) ?
- 2 - a - Quem elabora o fluxo de caixa ?
  - b - Qual a periodicidade com que é elaborado?
  - c - Quanto tempo de previsão se consegue?
  - d - Quem o controla?
  - e - Normalmente é exato ou provoca muitas sobras ou escassez de recursos?
- 3 - a - São preparados balancetes periódicos para acompanhamento global da empresa?
  - b - Com que periodicidade?

#### 3.4.1.5 - Contabilidade

- 1 - Explicar o que é lançado em cada conta do Balanço Patrimonial.
- 2 - O Princípio da Consistência tem sido respeitado ou houve alguma variação dos critérios contábeis nos últimos 3 anos?
- 3 - Os métodos de avaliação de estoques, depreciação, correção monetária de Ativos e Patrimônio Líquido, provisão para devedores duvidosos, operações de leasing, debêntures, foram alterados nos últimos 3 anos?
- 4 - A contabilidade e orçamentos estão informatizados? O responsável pelo programa tem conhecimento de contabilidade e/ou Administração de Empresas?
- 5 - Quanto tempo a empresa leva para produzir os Demonstrativos Financeiros?



6 - Quais os critérios geralmente adotados pela Auditoria Contábil?

7 - A Auditoria Contábil é interna ou externa?

8 - a - Como é baixada a conta Estoques?

b - Qual o critério?

c - O pessoal da área da Produção tem conhecimento desse critério?

d - O pessoal da Produção colabora?

e - Como é passada a informação da utilização ou venda de bens do estoques, à contabilidade?

# 4

## ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A Administração da Produção, assim como todas as outras áreas da Administração de Empresas, é aplicável a empresas de qualquer setor (quer sejam bancos, seguradores, escritórios de contabilidade, empresas de publicidade, supermercados, laticínios, fiações, tecelanges, siderúrgicas, etc.). É claro que, para cada setor existem aspectos muito particulares.

O pressuposto básico deste Capítulo, entretanto, é que o presente estudo se desenvolveu principalmente em função do ramo industrial e, subsidiariamente, em função do ramo comercial, para tanto, aborda itens como Estoques, Compras, Lay Out, Fatores Humanos, dentre outros. Assim como nós, muitos outros autores quando tratam da área de Administração da Produção, também o fazem objetivando estudar os problemas da indústria, como Wolfgang Schoeps, Claude Machline, Ivan de Sá Motta, Kurt E. Weil, Marcos Augusto Vasconcelos, Elwood S. Buffa, Raymond R. Mayer, John L. Burbidge, Eliyahu M. Goldratt, Taiichi Ohno, Oliver W. Wight.

Para as empresas de outros ramos, recomendamos a utilização de metodologia semelhante, contudo com alterações nos questionários e em alguns indicadores (quocientes).

Esta área, como possui muitos dados quantitativamente mensuráveis e, portanto, mais facilmente obteníveis, deve ser uma das primeiras áreas a ser diagnosticada na empresa. É também uma área muito importante, pois é o coração da empresa. É aí que são concentrados os maiores volumes de recursos financeiros, máquinas, matérias-primas, mão-de-obra, produtos acabados.

A Administração da Produção envolve, como qualquer outra área, as atividades de planejamento, organização, direção e controle. Planejamento é um traçado para o futuro, é o estabelecimento de diretrizes que irão nortear as atividades da área. Organização "é o agrupamento lógico de tarefas".<sup>14</sup> A direção abrange a tomada de decisões, delegação de autoridade, exigência de prestação de contas, transmissão de ordens, chefia e coordenação dos subordinados, visando à execução das tarefas da área. O controle, enfim, é a atividade que visa verificar se o planejamento está sendo executado a contento e tomar medidas corretivas se não estiver.

Vamos nos ater principalmente às atividades de planejamento, organização e controle, com algum enfoque sobre direção, visto que este não é um Diagnóstico Organizacional, embora possa, às vezes, tanger esse aspecto.

#### 4.1 - FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A função primordial do Administrador da Produção é produzir bens na quantidade exigida pela demanda, no tempo certo, para cumprir os prazos assumidos com os clientes, com a qualidade estipulada pela Administração, ao menor custo possível.

14. MACHLINE, Claude. et alii. Manual de Administração da Produção. 2. ed. Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1972. p. 9.

Segundo Elwood S. Buffa, "à Administração da Produção concerne a tomada de decisão com relação aos processos de produção, de modo que a mercadoria ou serviço resultante seja produzido, de acordo com as especificações, segundo as quantidades e programas requeridos e a um custo mínimo".<sup>15</sup>

Para Raymond R. Mayer, "o Administrador da Produção é responsável pela produção de bens, na quantidade exigida e a tempo de satisfazer as datas estipuladas para entrega".<sup>16</sup>

Sabendo, então, qual a função do Administrador da Produção, podemos desenvolver instrumentos de coleta e análise de informações, visando observar se realmente suas funções estão sendo desempenhadas.

#### 4.2 - ALGUNS DADOS QUANTITATIVOS: LEVANTAMENTO E ANÁLISE

##### 4.2.1 - Análise Vertical de Custo

Recomenda-se elaborar um relatório detalhado do Custo dos Produtos Vendidos (CPV), desdobrando-o em seus componentes principais. Para evitarmos, numa comparação temporal (horizontal), os efeitos inflacionários, relacionamos cada componente do Custo dos Produtos Vendidos (CPV), com o total, em termos percentuais, por exemplo:

Relatório do CPV em valores absolutos:

Mão-de-Obra.....	170.000,00	Aluguel.....	100.000,00
Matéria-prima.....	330.000,00	Energia.....	150.000,00
Manutenção.....	5.000,00	Depreciação.....	<u>110.000,00</u>
		TOTAL CPV.....	865.000,00

15. BUFFA, Elwood S. Administração da Produção. 1. ed. Rio de Janeiro, Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1972. p. 28.  
16. MAYER, Raymond R. Administração da Produção. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1984. p. 17/18.

Relatório do CPV, em valores relativos:

Mão-de-obra.....	19,65%
Matéria-prima.....	38,15%
Manutenção.....	0,58%
Aluguel.....	11,58%
Energia.....	17,34%
Depreciação.....	<u>12,72%</u>
TOTAL DO CPV.....	100,0%

Estes relatórios devem ser elaborados em sucessivos períodos, para que se possa analisar como foi o comportamento relativo de cada componente do CPV, ao longo do tempo, ou seja, utilizamos esses relatórios para fazer uma Análise Horizontal.

#### 4.2.2 - Análise do Mapa de Custos

É necessário analisar o Mapa de Custos, para saber quais os critérios adotados para a alocação dos Custos Indiretos de Fabricação (CIF) aos produtos. Muitas empresas, por não adotar critérios coerentes, deixam de produzir algum produto porque entendem que sua margem de ganho (margem de contribuição) é pequena, nula ou negativa, sendo que o problema se resume no cálculo do custo e, com esta decisão, às vezes, deixam de lado um produto altamente rentável. É comum, também, ocorrer o contrário, a empresa implementar ou iniciar a produção de um item que não é viável economicamente, apenas por causa de um cálculo indevido de custo.

Devem ser reunidos os responsáveis pela elaboração dos critérios de apropriação de custos, para definir claramente o assunto. Redefinir cada centro de custo, suas funções, a quem ele serve, quais os melhores métodos para levantar seu custo, como se mede a sua contribuição para a elaboração dos produtos, como apropriar seu custo aos departamentos e/ou aos produtos.

Esta fase serve para conhecer profundamente o sistema de custo da empresa, não necessariamente para propor alterações nesse sistema. O processo de reunião e discussão que propomos é apenas para levantar as in-formações necessárias ao conhecimento do sistema de custo vigente na em-

presa. Qualquer sugestão do analista nesta fase pode levantar resistências muito grandes, que podem até minar o trabalho de reestruturação porventura necessário e que somente deve ser comunicado no relatório final.

O conhecimento dessa estrutura de custo é muito importante para o Diagnóstico desta área. Não podemos iniciar o Diagnóstico assumindo como válido o custo unitário apurado, se não soubermos quais os critérios adotados para se chegar a ele. Corremos o risco de fazer uma análise calcada em dados não muito sólidos. Em pequenas e médias empresas, entretanto, não é comum existir um sistema de apuração de custos. Assim, torna-se quase impraticável fazer uma análise de custos e muito menos compará-los no tempo, visto que essas empresas geralmente não possuem registros passados confiáveis. São limitações impostas por este tipo de empresas.

Não dissertaremos a respeito de critérios de apropriação de custo, por dois motivos:

- a - o analista deve ter conhecimento sobre a matéria;
- b - não nos cabe fazê-lo neste trabalho, mas tão somente alertar para a necessidade de se ter certeza das informações que estaremos recebendo através dos Mapas de Custos. Como alertamos, o sistema de informações é, ao mesmo tempo, nosso maior aliado e nosso maior adversário. Somente se as informações forem boas, é possível fazer um bom Diagnóstico.

O Mapa de Custos, além de ter seus pressupostos básicos estudados, deve ser observado meticulosamente, à busca de deficiências. Por exemplo, devemos observar se o custo unitário (ou componentes de custo unitário) tiveram oscilações muito grandes de um período para outro.

#### 4.2.3 - Análise Horizontal de Quocientes

Intitulamos Análise Horizontal de Quocientes a este tópico, porque os quocientes que obteremos somente nos traduzem algumas informações se comparados: (a) com outras empresas do ramo; (b) com uma média setorial; (c) com os mesmos quocientes da empresa, ao longo do tempo.

Como geralmente essas informações das outras empresas do ramo não são divulgadas e não temos condições de ter acesso a elas, nos resta trilhar a alternativa de comparar os quocientes ao longo do tempo, dentro da própria empresa diagnosticada. Então, por utilizarmos a comparação temporal, chamamos esta análise de Análise Horizontal de Quocientes.

Esse arcabouço é oferecido na esperança de que, pelo menos uma parte dele, possa ser utilizado. Entretanto, as pequenas e médias empresas estão em condições de prestar tais informações, de forma que esses quocientes podem ser adotados por essas empresas para outros Diagnósticos futuros. Tais quocientes não possuem um parâmetro ótimo, mas deve-se buscar sua maximização, que pode encontrar obstáculos como greves, quebra de máquinas, gargalos, falta de peças e material de reposição, falta de matéria-prima, dentre outros.

#### 4.2.3.1 - Quociente de Produtividade Global da Mão-de-Obra

Mede a produtividade global da Mão-de-Obra (Direta e Indireta), da área de Produção. Sua fórmula pode ser expressa da seguinte maneira:

$$\begin{array}{l} \text{Quociente de} \\ \text{Produtividade Global} \\ \text{da Mão-de-Obra} \end{array} = \frac{\text{Número de unidades produzidas no período}}{\text{Número médio de empregados da Produção no período}}$$

Às vezes se utiliza, também, dividir o Faturamento Global (em unidades monetárias), pelo número médio de empregados no período. É, também, uma medida de produtividade. Contudo tem algumas limitações:

- a - o faturamento de um período pode estar muito elevado ou muito baixo, devido ao preço do produto. Num país com economia estável, onde é possível avaliar se os preços estão abaixo ou acima do normal, é possível ponderar esse efeito no quociente;
- b - apesar de que o número de unidades vendidas e produzidas devam situar-se muito próximos um do outro, em alguns períodos isto pode não ter acontecido. Dessa forma, teremos muitos empregados produzindo muitas unidades no período, para vendas

fracas ou teremos poucos empregados produzindo poucas unidades, para vendas fortes (utilizando-se estoques anteriores).

#### 4.2.3.2 - Quociente de Utilização de Mão-de-Obra

$$\begin{array}{l} \text{Quocientes de} \\ \text{Utilização} \\ \text{de Mão-de-Obra} \end{array} = \left( \frac{a}{b} \right) \times 100$$

onde: a = número de horas-homem efetivamente trabalhadas no período;

b = número total de horas-homem disponíveis no período, assinaladas no cartão de ponto.

Visa obter qual percentual de horas-homem que realmente a empresa utiliza, em relação às disponíveis. Por dedução sabe-se qual o percentual de ociosidade de mão-de-obra.

Como podem existir gargalos e ociosidade em certos setores da empresa, esse quociente nunca será otimizado (100% de utilização), contudo, a compração horizontal auxilia a perceber desvios muito grandes de período a período.

#### 4.2.3.3 - Quociente de Utilização de Maquinaria

$$\begin{array}{l} \text{Quociente de Utilização} \\ \text{de Maquinaria} \end{array} = \left( \frac{c}{d} \right) \times 100$$

onde: c = horas-máquina efetivamente trabalhadas no período;

d = horas-máquina totais disponíveis no período.

Fornece a percentagem de utilização das máquinas e, por dedução, a ociosidade das mesmas.

É preciso, contudo, muita perspicácia na análise deste quociente,



pois uma empresa pode ter sua produção limitada por uma determinada máquina e ter ociosidade em outras. Assim, na empresa toda pode-se ter horas-máquina ociosas, mas estar trabalhando no limite da capacidade de produção, devido ao gargalo existente. Uma única máquina com capacidade de produção inferior às demais, desde que seja imprescindível ao processo, provocará ociosidade às outras.

O percentual de utilização/ociosidade das máquinas tem outra versão, ligada à eficácia com que se utiliza o parque completo de máquinas. Esse percentual de eficácia das máquinas é dado por:

$$\text{Quociente de Utilização de Maquinaria} = \left( \frac{e}{f} \right) \times 100$$

onde: e = produção efetiva do grupo de máquinas no período;

f = capacidade de produção do grupo de máquinas no período, considerando eventuais gargalos que limitem sua capacidade final.

#### 4.2.3.4 - Quociente de Rendimento de Materiais

$$\text{Quociente de Rendimento de Materiais} = \left( \frac{g}{h} \right) \times 100$$

onde: g = produção total (kg., metros, litros, etc.);

h = quantidade de materiais consumidores para essa operação/produção.

Com esta fórmula, em alguns casos, podemos medir quanto se aproveita (o resultado do quociente) e quanto se desperdiça de materiais. Em linhas de produção onde há combustão, perda de peso ou tamanho, devido ao próprio processo produtivo (exemplo: fabricação de manteiga, doce de leite, requeijão, queijo, algodão em pluma, cerâmica, e outros), deve-se levar em consideração a perda-padrão. No caso de algodão em pluma, por exemplo, o Quociente de Rendimento de Materiais para ser maximizado tem que ser de 35% e, se for menor, estará havendo algum desperdício, a linha de produção pode não estar regulada, enfim, algo de anormal poderá estar havendo.

Para se saber qual o percentual de perda no processo pode ser utilizado um sistema de medição e controle de desperdício e produtos perdidos no processo por falha (produtos refugados), através da observação direta e aplicar na seguinte fórmula:

$$\left( \frac{\text{Quantidade de perda e produtos refugados}}{\text{Quantidade total de produtos}} \right) \times 100$$

Pode-se, também, dividir o percentual apurado com este quociente pelo percentual de rendimento padrão. Por exemplo, se numa fábrica de algodão em pluma o Quociente de Rendimento de Materiais encontrado num dado período foi de 34% e o rendimento padrão é 35%, então basta dividir 34 por 35 e determina-se assim que o rendimento relativo foi de 97,14% quando deveria ser de 100%.

#### 4.2.3.5 - Quociente de Perda por Acidente de Trabalho

$$\begin{array}{l} \text{Quociente de} \\ \text{Perda por} \\ \text{Acidente de} \\ \text{Trabalho} \end{array} = \left( \frac{i}{j} \right) \times 100$$

onde:  $i$  = número de horas-homem perdidas por acidente de trabalho;  
 $j$  = número de horas-homem totais. É igual ao número de horas-homem do cartão de ponto mais o número de horas-homem perdidas por acidente de trabalho (Se o empregado não tivesse se acidentado suas horas seriam incorporadas ao número de horas totais disponíveis).

O quociente pondera, de certa forma, a gravidade de cada acidente, pois acredita-se que, quanto mais grave o acidente, mais tempo é perdido na recuperação do empregado e mais horas de trabalho são perdidas.

NOTA: Alguns desses quocientes foram frutos do trabalho do Prof. Valter Dias Pina e outros e se acham compilados e publicados em seu livro Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas, 2. ed., São Paulo, Atlas, 1987.

Além deste quociente, que indica quanto de mão-de-obra a empresa perdeu com os acidentes, é oportuno fazer uma comparação histórica do número de acidentes (em termos absolutos) ocorridos período a período (esses períodos podem ser mensais, trimestrais ou semestrais, desde que permitam boas averiguações). Assim, podemos averiguar em que períodos ocorrem mais acidentes, para poder identificar mais facilmente suas causas. Podem estar relacionados com estação do ano (calor, frio), salário, período escolar dos filhos, época de reajuste do aluguel residencial do empregado, crises na empresa com risco de demissão, problemas de saúde, etc.

#### 4.3 - QUESTIONÁRIO-PADRÃO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Como vimos enfocando, os questionários que serão elaborados em seguida não têm a pretensão de:

- a - contemplar todos os quesitos importantes da empresa;
- b - muito menos de servir a todas as empresas, sem a devida flexibilização.

Portanto, a critério do encarregado pelo Diagnóstico, novas perguntas podem agregar os questionários, assim como outras podem ser suprimidas. Algumas podem até surgir de improviso, no ato da entrevista. É necessário não perder de vista as diferenças existentes entre uma empresa e outra, a fim de adequar os questionários. Seria um erro aplicar esses questionários sem nenhuma espécie de reflexão prévia.

Esses questionários são apenas para ajudar o analista a começar as entrevistas, a formular algumas perguntas que certamente o farão lembrar-se de outras ou forçarão o entrevistado a se lembrar de problemas em cada setor.

O questionário-padrão da área de Administração da Produção será segmentado nos seguintes setores:

- 1 - Organização;
- 2 - P C P - Planejamento e Controle da Produção;
- 3 - Manutenção;
- 4 - Lay Out, Movimentação de Materiais e Engenharia de Fábrica;
- 5 - Compras;
- 6 - Controle de Estoques e Expedição;
- 7 - Pesquisa & Desenvolvimento ( P & D ) e Engenharia de Prodtos;
- 8 - Controle de Qualidade;
- 9 - Fatores Humanos.

É comum que Compras e, às vezes, até mesmo o Controle de Estoques constituam uma área distinta da Administração da Produção, por tratarem não somente de compras e almoxarifado da Produção, como compras e almoxarifado de bens de capital, materiais de escritório, etc.

Incluimos, contudo, Compras e Controle de Estoques e Expedição nesta área e Capítulo, pelos seguintes motivos:

- a - não queremos segmentar o Diagnóstico em muitas áreas, pois no levantamento e análise das informações, muitas vezes o analista é obrigado a voltar às áreas já entrevistadas para solucionar dúvidas ou levantar mais informações suscitadas por outra área, havendo muitas interligações entre as áreas, bem como muitas regiões de atrito e "zonas cinzentas" nas quais não é fácil definir onde termina as atribuições desta ou daquela área. Por exemplo, existe a discussão sobre se devemos ou não fazer dos Recursos Humanos uma área distinta da Produção, Marketing, Finanças.
- b - estamos mais interessados nas Compras e Controle de Estoques dos itens mais importantes, os da Produção;

- c - Compras e Controle de Estoques estão tão ligados à Administração da Produção que não seria muito produtivo levantar as informações em questionários distintos e ter o trabalho de juntá-las depois.

#### 4.3.1 - Questionário-Padrão

##### 4.3.1.1 - Organização

- 1 - A área de Produção possui organograma? Apresentá-lo
- 2 - Quem na empresa tem conhecimento e acesso ao organograma?
- 3 - Existem manuais de organização que definem os cargos e atribuições dos cargos?
- 4 - Os chefes de serviço de cada setor da Produção têm conhecimento das suas atribuições? Se for necessário, entrevistar cada chefe de setor, para averiguações.
- 5 - Existem manuais técnicos de Produção?
- 6 - Esses manuais, de organização e técnicos, ficam à disposição daqueles que deles necessitam?
- 7 - Quem se encarrega da revisão e atualização desses manuais?
- 8 - Existe fluxograma do processo de Produção? Apresentá-lo.

##### 4.3.1.2 - P C P - Planejamento e Controle da Produção

- 1 - Fazer um relato do processo de produção da empresa.
- 2 - Com base em quais dados é feito o Planejamento da Produção? (Informação da área de vendas, informação da área financeira, determinação superior, previsão de demanda feita na própria área de Produção, limitação da capacidade de produção, projeção do histórico da empresa, etc.).

- 3 - Sabendo-se o que e quanto produzir, é feito um planejamento de como produzir? Ou seja, uma programação constando data de início, tempo de operação, seqüência de operações, data de encerramento.
- 4 - É feito um planejamento das necessidades de fatores de produção (Mão-de-obra, matéria-prima, outros materiais, maquinaria, energia, etc.) ?
- 5 - Linha de produção balanceada é aquela onde a capacidade de produção das máquinas é aproximadamente uniforme, não existindo máquinas com capacidade de produção muito distintas umas das outras. A linha de produção da empresa é balanceada? Qual máquina ou grupo de máquinas provoca o "gargalo" ?
- 6 - Fazer um relato da documentação utilizada desde a emissão da ordem de fabricação, até a estocagem/expedição dos produtos. Este relato deve seguir a seqüência natural da produção.
- 7 - O PCP é informatizado?
- 8 - Qual o equipamento utilizado? Qual o programa utilizado\* ? Quem produziu o programa? Quem implantou o programa? Quem gerencia o programa?
- 9 - Quais são os módulos do programa (Controle de Estoques, Engenharia de Produto, CAE/CAD/CAM, Liberação de Ordens de Produção, Custos, Contabilidade, etc.) ?
- 10 - O programa é alugado ou comprado?

\* Existem diversos programas para PCP no mercado. Uns mais ou menos complexos, mais ou menos caros, mais ou menos eficazes. A Unysis produz o TMS II, a IBM, o Copics, a Arthur Andersen, o MAC-PAC, a Labo, o Sacil, além de outras empresas que também produzem softwares nessa área. Alguns desses softwares, além das funções de PCP, agregam outras, como Contabilidade, Faturamento, Folha de Pagamento, Orçamentos, em módulos destacáveis (podendo ser adquiridos ou alugados separadamente) e integrados entre si, de forma que um módulo alimenta o outro com informações.

- 11 - O programa atende à empresa? Quais as suas vantagens e limitações para a empresa? Quais as dificuldades enfrentadas atualmente?
- 12 - Descrever todo o fluxo de informações e ordens através do programa, dentro da empresa, mencionando as pessoas envolvidas, como recebem as informações e as ordens, qual o "feedback" que oferecem e qual a atitude tomada para passar à etapa seguinte?
- 13 - A empresa utiliza-se de técnicas de melhoria da produtividade, como Kanban, Just in Time? Descrever como as utiliza, quais os resultados e quais as dificuldades enfrentadas.

#### 4.3.1.3 - Manutenção

- 1 - A manutenção é feita pelo próprio pessoal da empresa ou por pessoal externo?
- 2 - É feita manutenção preventiva nas máquinas?
- 3 - Qual a periodicidade da manutenção das máquinas?
- 4 - Os fornecedores de máquinas tecnologicamente sofisticadas ou de alto valor, prestam assistência técnica?
- 5 - Essa assistência técnica é satisfatória, boa ou péssima?
- 6 - Existe plantão de manutenção para o caso de uma manutenção de emergência?
- 7 - A manutenção das máquinas é feita dentro das especificações do fornecedor?
- 8 - Qual o grau de especialização do pessoal da manutenção?
- 9 - Entre uma manutenção preventiva e outra são frequentes as chamadas de emergência? Quantificar.
- 10 - Como é treinado o pessoal da manutenção? O treinamento é feito dentro ou fora da empresa?

#### 4.3.1.4 - Lay Out, Movimentação de Materiais e Engenharia de Fábrica

##### I - Lay Out

- 1 - A empresa dispõe de uma planta do Lay Out? Apresentá-la.
- 2 - O lay out é por produto ou por processo?
- 3 - Funciona bem o tipo de lay out projetado? Quais as falhas existentes?
- 4 - As sucessivas etapas do processo produtivo estão situadas o mais próximo possível entre si?

##### II - Movimentação de Materiais

- 1 - Como são movimentados os materiais dentro da fábrica? (Car<sup>u</sup>rinhos, empilhadeiras, esteiras, etc.)
- 2 - Os empregados encarregados da movimentação manual de materiais, transportam cargas de quantos quilos?
- 3 - Os operadores de máquinas para o processo por atraso na en<sup>u</sup>trega de materiais ao posto de trabalho (matéria-prima, produto semi-acabado, outros materiais, etc.) ?
- 4 - Os operadores buscam materiais quando estes faltam à linha de produção?
- 5 - Existe algum projeto de reacionalização ou melhora no trans<sup>u</sup>porte de materiais? Descreva-o.

##### III - Engenharia de Fábrica

- 1 - São feitos estudos visando conseguir melhores condições de trabalho (iluminação, ruídos, ventilação, temperatura, po<sup>u</sup>luição, limpeza, etc.) ?
- 2 - A Engenharia de Fábrica se preocupa em simplificar tarefas? Como ?
- 3 - São realizadas observações e estudos visando obter tempos<sup>u</sup>-padrões de mão-de-obra e de máquinas?
- 4 - São realizados estudos de tempos e movimentos?



- 5 - São realizados estudos visando obter maior rendimento das máquinas e equipamentos (exemplo: reduzir tempo de queima de produtos, reduzir tempo de resfriamento, reduzir tempo de processamento, etc.) ?
- 6 - São realizados estudos na tentativa de consumir menos matéria-prima, outros insumos, energia, lubrificantes, mão-de-obra e outros fatores ?
- 7 - As sugestões da Engenharia de Fábrica são ponderadas na elaboração do lay out?
- 8 - Existe um departamento para as atividades de Engenharia de Fábrica, Lay Out e Movimentação de Materiais?
- 9 - A quem está subordinado?
- 10 - Existe definição clara quanto às suas atribuições?
- 11 - As pessoas envolvidas, tanto os chefes quanto os técnicos e engenheiros, têm conhecimento pleno de suas atribuições e do objetivo a ser atingido?

#### 4.3.1.5 - Compras

- 1 - A empresa mantém um cadastro de fornecedores?
- 2 - Quais as informações constantes do cadastro de fornecedores?
- 3 - O arquivo do cadastro de fornecedores é feito por ordem alfabética, por produto, por região geográfica, ou por outro critério ?
- 4 - Quais os critérios para seleção de fornecedores?
- 5 - Pedidos vultosos são confiados a um único fornecedor que tenha oferecido as melhores condições ou distribuído entre os fornecedores que ofereceram as melhores condições ?
- 6 - Após o pedido, é feito acompanhamento da compra até a entrega do produto, para saber se o fornecedor atende ao prazo de entrega, no preço combinado, na qualidade exigida, na embalagem adequada?

- 7 - Caso o fornecedor não cumpra alguma das condições estipuladas no ato da compra, é feita anotação em seu cadastro?
- 8 - Para efetuar compras, especialmente as vultosas, são feitas concorrências públicas entre os fornecedores?
- 9 - Como os fornecedores tomam conhecimento das concorrências?
- 10 - Qual o relacionamento mantido com os principais fornecedores ?
- 11 - Fazer uma lista dos principais fornecedores, mencionando o que eles fornecem e quais são maiores, menores ou do porte da empresa diagnosticada. Esta lista deve ter ordem de grandez, a começar do maior fornecedor.
- 12 - São tomadas atitudes visando reduzir os prazos de entrega ? Quais ?
- 13 - São tomadas atitudes visando aumentar os prazos de pagamento das duplicatas ? Quais ?
- 14 - O Método ABC é utilizado e é dispensada atenção especial aos itens mais relevantes nas compras ? (Como por exemplo, negociação visando obter preços menores, prazos maiores, maior qualidade, menor prazo de entrega, pontualidade na entrega, lotes ótimos de compra, etc.) ?
- 15 - Pontualidade na entrega dos pedidos pelos fornecedores é fator importantíssimo para o Planejamento e Controle da Produção. É exigida dos fornecedores ? É anotado no cadastro, o fornecedor impontual ? É ponderada a pontualidade nas compras de maior monta e/ou de itens mais relevantes (importantes) ?

#### 4.3.1.6 - Controle de Estoques e Expedição

- 1 - Existe um departamento que congrega o almoxarifado e a expedição ?
- 2 - A quem está subordinado ?
- 3 - Quantos almoxarifados existem na empresa ?
- 4 - Onde estão localizados ?
- 5 - Os produtos acabados e as matérias-primas são estocados no mesmo almoxarifado ?

- 6 - Qual a documentação utilizada para levantar itens do estoque ?
- 7 - Como são estocados os itens ?
- 8 - Qual o sistema de transporte dentro do almoxarifado ?
- 9 - É feita conservação do estoque ?
- 10 - Qual a perda existente de estoque, por falta de conservação, perecibilidade ou obsolescência, em função da não utilização ?
- 11 - Quanto tempo os itens vão para os devidos lugares, após chegarem ao almoxarifado ?
- 12 - Quanto tempo os itens são colocados à disposição do requisitante, após chegar a requisição ao almoxarifado ?
- 13 - Existem "gargalos" na recepção ou na entrega de itens do almoxarifado ?
- 14 - Caso existam "gargalos", é utilizado o Método ABC para priorizar os itens mais importantes, merecedores de maior agilidade e privilégio na estocagem ?
- 15 - É freqüente a divergência entre as fichas de estoque e o estoque físico ?
- 16 - Essa divergência evidencia estoque físico maior ou menor do que o escritural ?
- 17 - Existe congestionamento de caminhões e/ou vagões na recepção ou na expedição ?
- 18 - O que é feito para evitar esse congestionamento ?

#### 4.3.1.7 - Pesquisa & Desenvolvimento e Engenharia de Produtos

- 1 - Existe um departamento para as atividades de P & D e Engenharia de Produtos ?
- 2 - A quem está subordinado ?
- 3 - Qual a verba de que dispõe para seu trabalho? Geralmente a verba de departamento dessa natureza é dada em percentual do faturamento. Caso não o seja, obter o valor absoluto e, além deste, apurar o percentual do faturamento que ele representa. Fazer uma análise histórica do percentual deste custo sobre o faturamento.

- 4 - Existe definição clara quanto às suas atribuições?
- 5 - As pessoas envolvidas, chefes, engenheiros e técnicos, têm conhecimento pleno de suas atribuições e do objetivo a ser atingido?
- 6 - Quem determina os objetivos a serem atingidos?
- 7 - Em que projetos estão trabalhando atualmente?
- 8 - Porque estão explorando tais projetos? Quais as razões para desenvolvê-los?
- 9 - São efetuados estudos visando padronizar produtos ou peças que compõem os produtos, para beneficiar-se de economia de escala na linha de produção?
- 10 - São efetuados estudos visando reduzir o consumo de matéria-prima, outros materiais, energia, etc., no produto fabricado?
- 11 - São efetuados estudos visando obter materiais, energia e outros insumos alternativos para diminuição dos custos de produção dos atuais produtos?
- 12 - É feita Análise do Valor nos produtos?

#### 4.3.1.8 - Controle de Qualidade

- 1 - Existe um departamento de Controle de Qualidade?
- 2 - A quem está subordinado?
- 3 - Quantas pessoas trabalham nele?
- 4 - Qual a sua estrutura organizacional interna?
- 5 - Quais as formações técnicas que detêm seu pessoal (Engenharia, Biologia, Química, etc.) ?
- 6 - Qual o nível técnico do pessoal (Nível médio, nível superior, pós-graduados) ?
- 7 - Existe treinamento do pessoal do Controle de Qualidade? Qual o objetivo? É atingido tal objetivo?
- 8 - Qual a qualidade que se deseja atingir nos produtos da empresa? Esta resposta deve ser dada, preferencialmente, em termos mensuráveis e objetivos, como por exemplo, % de teor de impureza, % de germinação, % de umidade, kg/centímetro, etc.
- 9 - Quem define esse teor de qualidade?

- 10 - Quais as razões da adoção de tal teor de qualidade?
- 11 - O pessoal tem pleno conhecimento de suas atribuições e responsabilidades?
- 12 - É feito o Controle de Qualidade das matérias-primas e outros materiais recebidos de fornecedores?
- 13 - A empresa pode ser considerada como praticante do TQC (Total Quality Control) ?
- 14 - Descrever o processo do Controle de Qualidade. Se houver fluxograma, inclua-o na descrição do processo. O processo todo deve ser descrito, desde a coleta da amostra e sua periodicidade, as análises, os resultados e sua divulgação.
- 15 - Qual o custo desse departamento para a empresa? Fazer uma análise histórica deste custo, comparando-o com o faturamento e/ou o custo total.

#### 4.3.1.9 - Fatores Humanos

Os Recursos Humanos são, para nós da Administração de Empresas, uma "zona cinzenta", no que se refere à sua gestão. Alguns autores defendem que esta área constitui parte integrante da Produção, Marketing e Finanças, outros entendem que é uma área funcional distinta daquelas. Hoje, muitas empresas, principalmente as de grande porte, têm realmente uma área distinta para lidar com Recursos Humanos (embora isto não exima as áreas de Produção, Marketing, Finanças e outras, da responsabilidade de estimular e aprimorar as relações pessoais dentro de suas respectivas áreas). Dada a evolução da ciência do comportamento e do relacionamento humano, dada a importância das pessoas dentro das empresas e que sem elas nada seria produzido, é natural que destacássemos uma área especial para Recursos Humanos. Nada obstante, esses recursos estão presentes também nas áreas de Produção, Marketing, Finanças e Administração Geral, portanto, muitas interligações teriam que ser feitas entre RH e as outras áreas.

Como a área de Produção congrega a maior parte dos Recursos Humanos, aqui neste Capítulo abordaremos um pouco de seus problemas. Nos Capítulos destinados às outras áreas, também colocaremos questões acerca de seus Recursos Humanos. Dessa forma não criamos um Capítulo específico para a área de RH, apesar de sua reconhecida complexidade e importância.

Não foi casual, por exemplo, termos dado relevância à investigação sobre a qualificação do pessoal e suas atribuições, nos questionários referentes à Engenharia de Fábrica, Lay Out, Movimentação de Materiais, Pesquisa & Desenvolvimento, Engenharia de Produto e Controle de Qualidade, visto que esses setores envolvem a tecnologia da empresa, portanto são vitais.

Feito este preâmbulo, podemos elaborar o questionário:

- 1 - Existem planos de incentivos na área de Administração da Produção ? Se existirem planos distintos para cada setor, descrevê-los também.
- 2 - Os incentivos pecuniários são calculados com base em que ?
- 3 - Existe plano de treinamento do pessoal da área de Produção ?
- 4 - Em que se consiste esse treinamento (reuniões, cursos, palestras, etc. ) ?
- 5 - Quais os cursos administrados aos empregados ?
- 6 - Quais os empregados que recebem os cursos ?
- 7 - Os cursos são administrados por pessoal da própria empresa ou por pessoal externo ?
- 8 - O pessoal externo que profere palestras ou ministra cursos, são de que empresa/escola/instituição ?
- 9 - Fazer uma comparação temporal entre o aumento do número de empregados de cada setor da empresa (Compras, Controle de Estoques, Planejamento e Controle da Produção, Controle de Qualidade, etc.), e o aumento da produção física. Isto é uma medida de produtividade. Vamos citar um exemplo para ilustrar esta questão:

Setor	Número de empregados		
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
P.C.P.....	300	340	420
Controle de Qualidade.....	10	11	13

Produção:    Ano 1 = 10.000  
                   Ano 2 = 12.000  
                   Ano 3 = 15.000

Colocando os quadros acima em números-índices, adotando o ano 1 como base 100, temos:

Setor	Número de empregados		
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
P.C.P.....	100,0	113,3	140,0
Controle de Qualidade.....	100,0	110,0	130,0

Produção:    Ano 1    Ano 2    Ano 3  
                   100,0    120,0    150,0

Neste caso, podemos notar que a produção aumentou mais que proporcionalmente ao aumento do quadro de pessoal. Isto é um aumento da eficiência da empresa, que pode ser decorrência da automação da linha de produção. Neste caso, a avaliação terá que ponderar os investimentos em máquinas e equipamentos e as repercussões no lucro.

Entretanto, se não houve dispêndio de capital e o aumento da produção se deu utilizando a mesma capacidade instalada, com a mesma tecnologia, então temos um forte indicio de aumento da produtividade.

# 5

## ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Marketing foi definido por Kotler como "a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca".<sup>17</sup>

É um conceito que o próprio Kotler aprimora, quando lança a idéia do 'Marketing Social', que definiremos a seguir. Contudo é um conceito extremamente atual, aquele dado acima por Kotler e, apesar disto, muitas empresas ainda não o empregam na conceituação de sua Administração de Marketing.

Quando ele afirma que Marketing é uma atividade humana, está se referindo às pessoas que fazem o Marketing, quer seja próprio ou pessoal, quer seja o Marketing de sua empresa. Enfim, são pessoas, seres humanos que fazem a sua Administração.

Essa atividade é dirigida para a satisfação das necessidades e desejos das pessoas. O objetivo da Administração de Marketing é descobrir o que as pessoas necessitam e desejam, para poder, então, provê-las com um produto adequado.

17. KOTLER, Philip. Marketing. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1986. p. 31



Essas necessidades apontadas por Kotler têm uma hierarquia, se gundo Maslow, que podem esquematicamente ser representadas assim:

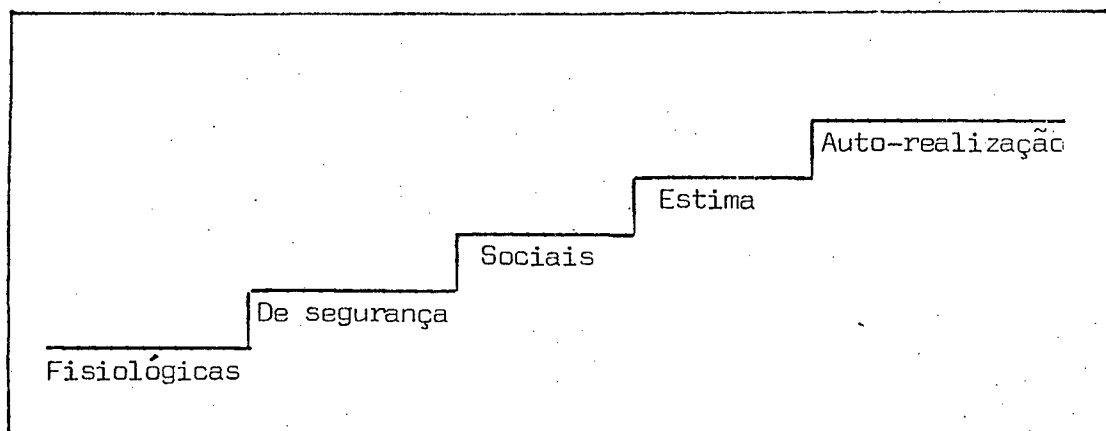


Figura 5.1. Hierarquia das Necessidades.

FONTE: MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. New York, Harper & Row, 1954.

As necessidades fisiológicas dizem respeito a sede, fome, sexo. As de segurança a coisas como sentirem-se protegidas e a salvo. As so ciais, ao desejo de pertencerem a um grupo social, como clubes, asso-  
ciações de classe. As de estima, a coisas como serem amadas, estima-  
das, respeitadas, que eleva a auto-confiança das pessoas. As de auto-  
-realização são necessidades de realização profissional, ascensão pro-  
fissional, auto-desenvolvimento e reconhecimento no trabalho.

A partir das necessidades humanas podemos nos remeter ao concei-  
to de produto. O produto é um bem ou serviço capaz de satisfazer a  
uma necessidade e/ou desejo. Este conceito não deve se ater às carac-  
terísticas físicas, mas ao serviço prestado, ao benefício que o adqui-  
rente acredita que o produto traga. Dessa forma, podemos dizer que um  
produto (bem ou serviço) presta um serviço. As pessoas sentem necessi-  
dade de algo, um desejo de suprir essa necessidade, e o fazem através  
de um produto (bem ou serviço).

Quando Kotler afirma que toda essa atividade de satisfação de  
necessidades e desejos se dá através de processos de troca, está se  
referindo às transações que envolvem: comprador, mercado, produto e  
ofertante. O comprador é a pessoa que tem uma necessidade ou desejo  
para ser satisfeito; o mercado é o local onde será transferida a pos-  
se do produto (bem ou serviço) e pode ser uma loja, um supermercado,  
uma rua, uma praça, um shopping center, etc. O produto é o instrumento  
da satisfação das necessidades ou desejos do comprador. Ofertante é

aquele que vende o produto (pode ser uma empresa, médico, engenheiro, etc.).

## 5.1 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

### 5.1.1 - Conceito de Produto

As empresas orientadas por este conceito, centram suas atenções na fabricação do produto. Acreditam que se fizerem um produto de boa qualidade (dentro dos padrões por ela determinados), a um preço justo, as vendas estarão garantidas. Não consideram o mercado e suas flutuações, os eventuais concorrentes, e nem mesmo a necessidade real dos consumidores. Há o exemplo de um fabricante de arquivos que se vangloriava de vender um armário que resistia a uma queda livre de uma altura equivalente a um prédio de quatro andares. Os clientes, ao comprar o armário, não estariam dispostas a satisfazer suas necessidades de atirá-lo pela janela do 4º andar, mas sim, suas necessidades de arquivar documentos.

### 5.1.2 - Conceito de Vendas

As empresas que se orientam por este conceito acreditam que os consumidores não demandarão toda a produção da empresa a menos que sejam levados a fazê-lo, através de um grande esforço promocional e de vendas.

A finalidade de empresas assim orientadas é obter a maximização das vendas e do lucro no curto prazo, mesmo que o cliente não se sinta satisfeito com a compra.

Este conceito pode produzir bons resultados no curto prazo, mas no longo prazo a imagem do produto e da empresa estarão desgastados, de forma que o preço e a quantidade vendida podem sofrer alterações negativas.

Para que tal conceito leve a empresa a bons resultados no longo prazo é preciso que:

- a - os clientes insatisfeitos logo esqueçam suas insatisfações;
- b - clientes insatisfeitos não reclamem nem a instituições de defesa do consumidor nem a potenciais clientes da empresa;
- c - ou ainda, o mercado seja tão grande que se os atuais clientes não comprarem, existirão outros que comprarão pela primeira vez e manterão o mercado da empresa.

### 5.1.3 - Conceito de Marketing

Diferente e antagônico ao conceito de vendas, Marketing conceitua-se, segundo Kotler, "como uma orientação da Administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva que seus concorrentes".<sup>18</sup>

É um conceito diferente e antagônico porque as atividades da empresa estão voltadas para o consumidor e a satisfação de suas necessidades, enquanto que o conceito de vendas enfoca o vendedor e a venda, através de promoção e esforço de vendas sem levar em consideração se as necessidades do comprador serão satisfeitas.

O lucro, neste conceito, decorre da satisfação do cliente e da habilidade da empresa em produzir, colocar os produtos à disposição dos compradores (logística) e comunicá-los adequadamente das características do produto.

Peter Drucker evidencia ainda mais esse antagonismo, afirmando que "na realidade, a venda e o Marketing são antíteses e não sinônimos ou complementações. Haverá sempre, podemos admitir, necessidade para alguma venda. Mas o objetivo do Marketing é tornar a venda superflua, é saber compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço o sirva e se venda por si mesmo. Do ponto de vista ideal, o Marketing deve resultar num cliente que está pronto para comprar. Tudo que precisa, então é tornar o produto ou serviço disponível, isto é, logística em vez de perícia em vendas, a técnicas estatísticas em vez de promoção".<sup>19</sup>

Visual e esquematicamente podemos estabelecer a seguinte comparação:

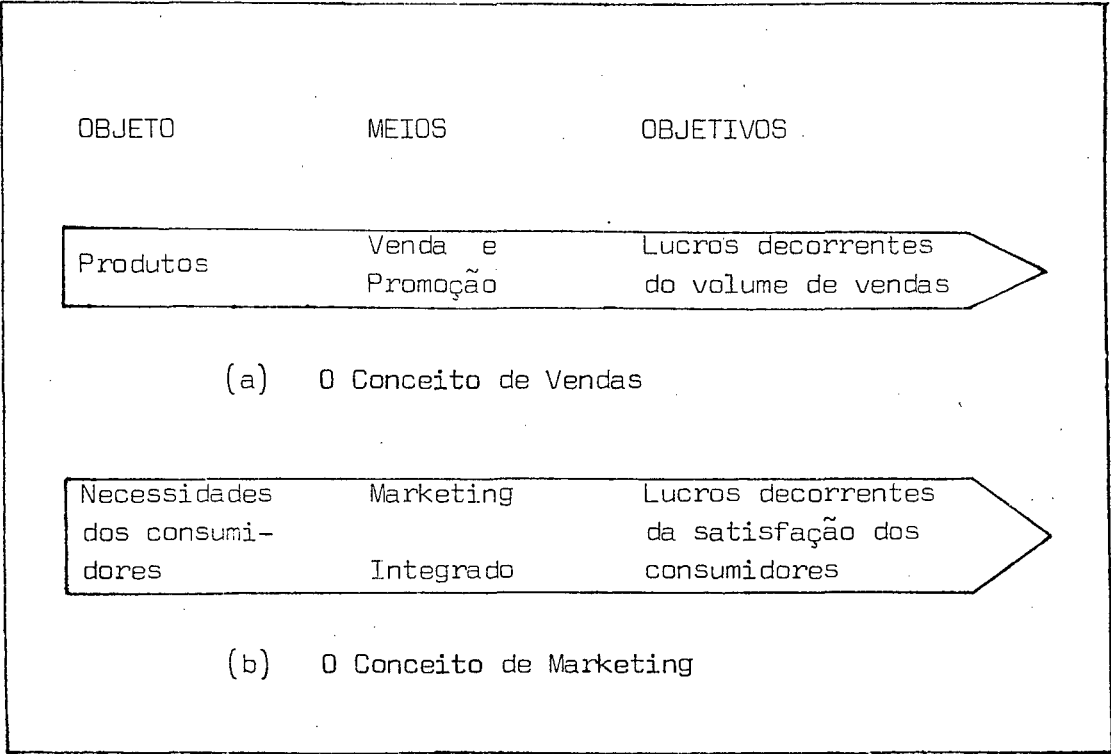


Figura 5.2. Comparação entre os Conceito de Vendas e de Marketing.  
FONTE: KOTLER, Philip. Marketing. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1986. p. 43.

19. DRUCKER, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York, Harper & Row, 1973. p. 64 e 65.

A maneira como essa tarefa primordial de determinar as necessidades e desejos dos consumidores e satisfazê-las, de forma mais eficiente que os concorrentes se constitui no Marketing Integrado, onde as atividades de pesquisa e informação sobre os consumidores, estudos visando estabelecer as características e especificações que o produto precisa ter para satisfazê-los, a estocagem, a força de vendas, as embalagens, a marca, a promoção, a publicidade e propaganda (para informar os compradores), a logística (administração da distribuição física dos produtos) são todas agregadas e interdependentes entre si, para atingir o objetivo central que é obter lucro com a satisfação do consumidor.

Da assertativa de que a empresa deve atender às necessidades e desejos dos clientes de maneira mais efetiva e eficiente que seus concorrentes nos leva a concluir, em primeira linha, que apenas uma empresa vai atingir essa meta plenamente e será mais eficiente que os concorrentes. Nada obstante, podemos admitir que algumas empresas no mercado estarão próximas dessa meta de satisfação dos consumidores, oferecendo produtos ideais e muito semelhantes entre si. Se o mercado for grande o suficiente para comportar todas as empresas e elas se conformarem com sua fatia de mercado, então o conceito de Marketing poderá estar sendo aplicado e de maneira satisfatória. O que se observa, entretanto, é que as empresas estão sempre querendo ampliar sua fatia de mercado, então, apesar de estarem buscando a satisfação dos consumidores, os seus lucros, segundo suas próprias filosofias, serão obtidos, simultaneamente, através:

- a - da satisfação dos clientes (compra);
- b - do esforço promocional e de vendas, para sobrepujar os concorrentes.

Então, as empresas começam a utilizar, não somente as técnicas estatísticas de previsão, como também de promoção de vendas e até mesmo de um considerável esforço de vendas, além de logística, contrariando a parte final da afirmativa de Drucker, colocada anteriormente. Não que a colocação esteja equivocada com relação à Ciência de Marketing (e sua distinção de vendas), antes pelo contrário, está muito apropriada. O que ocorre é que, na prática, as empresas se orientam por conceitos híbridos e mistos.

Além das empresas que oferecem produtos semelhantes que podem satisfazer as necessidades dos consumidores, existem as empresas que não conseguem determinar e atender as necessidades e desejos dos consumidores, lançando produtos que não os satisfazem plenamente e, portanto, para venderem, essas empresas se orientam integralmente pelo conceito de vendas.

Podemos inferir então, que a maioria das empresas ainda se orientam pelo conceito de vendas, quer seja integralmente, quer seja parcialmente (é o caso das empresas que se preocupam com os consumidores, mas que têm que fazer um considerável esforço de vendas para ampliar suas fatias de mercado, por não se contentarem com as que possuem).

Atualmente são feitas basicamente as seguintes críticas aos profissionais desta área:

- a - a de que eles estão sempre tentando 'empurrar' produtos nos consumidores, mesmo que isso não traga satisfação às suas reais necessidades;
- b - a de que eles estão desenvolvendo uma 'guerra' de Marketing, voltada para a concorrência, visando conquistar fatias de mercado cada vez maiores. \*

\* Al Ries e Jack Trout lançaram duas obras inéditas nesse campo: "Marketing de Guerra" e "Marketing de Guerra II: A Ação", nas quais desenvolvem conceito de guerra (princípios de defesa, de ataque, de flancoamento e de guerrilha) para vencer a concorrência a qualquer custo. Pela sua assertativa de que "pensamos que o melhor livro de Marketing foi escrito por um general prussiano aposentado, Karl von Clausewitz, intitulado "On War", o livro de 1832 delinea os princípios estratégicos que amparam todas as guerras que lograram êxito", inserida à primeira página do seu livro "Marketing de Guerra", podemos antever suas teorias.

As críticas parecem cabíveis à maioria dos profissionais da área, contudo não podemos deixar de mencionar que a ciência de Marketing está bastante avançada.

O próprio Drucker reconhece que não se tem praticado muito o Marketing, afirmando "que, depois de vinte anos de retórica de Marketing, o 'consumerismo' pudesse transformar-se num poderoso movimento popular, prova que não se tem praticado muito Marketing. O 'consumerismo' é a vergonha do Marketing".<sup>20</sup>

#### 5.1.4 - Conceito de Marketing Social

Conceito de Marketing Social ou mesmo Conceito Social de Marketing, são expressões sinônimas. Conceitua-se como tal, segundo Kotler, "uma orientação da Administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e o bem-estar do consumidor e do público a longo prazo, com a solução para satisfazer aos objetivos e às responsabilidades da organização".<sup>21</sup>

Este novo conceito baseia-se principalmente em:

- a - melhoria da qualidade de vida dos consumidores, além de satisfazer suas necessidades e desejos imediatos;
- b - a empresa deixará de produzir aquilo que for nocivo à sociedade;
- c - a empresa somente produzirá aquilo que dará satisfação aos consumidores e proporcionará uma melhoria na sua qualidade de vida;

20. DRUCKER, Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York, Harper & Row, 1973. p. 64

21. KOTLER, Philip. Marketing. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1986. p. 46.

- d - os consumidores reconhecerão esses esforços da empresa, premiando-a com a aquisição de seus produtos.

Entretanto as empresas não estão dispostas, atualmente a produzir aquilo que é desejável socialmente, visto que os consumidores em geral não estão preocupados com a melhoria da qualidade de vida no longo prazo, nem com o bem-estar social e muito menos dispostos a reconhecer os esforços de uma empresa comprometida com o bem-estar social. Vamos citar alguns exemplos:

- a - duas empresas produzem fertilizantes. O produto final é idêntico em termos de qualidade, contudo, uma delas utilizou processos de controle de poluição e seu fertilizante ficou 20% mais caro. Os consumidores, não só vão comprar do concorrente, como talvez ainda acusem a empresa de praticar preços abusivos;
- b - se a utilização de CFC<sup>\*</sup> em sprays provocar uma redução no preço final do produto, os consumidores vão optar por este tipo de spray;
- c - os consumidores que compram produtos em embalagens descartáveis não estão preocupados com o problema do lixo.

Enquanto apenas uma parcela das empresas e dos consumidores estiverem preocupados com a melhoria da qualidade de vida (controle de poluição, equilíbrio ecológico, utilização eficiente de recursos, etc.) este conceito de Marketing Social não será aplicável. Quando Kotler afirma que "a responsabilidade do Marketing 'Societal' exige a inclusão de quatro considerações nas tomadas de decisão: desejos dos consumidores, interesse dos consumidores, exigências da empresa e bem-estar social"<sup>22</sup>, está colocando toda a responsabilidade social

\* CFC (Clorofluorcarbono), que segundo muitos estudiosos, provoca a destruição da camada de ozônio que reveste a Terra, acelerando o efeito 'estufa'.

22. KOTLER, Philip. Marketing. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1986. p. 46.



sobre os homens de Marketing. Contudo, acreditamos que essa responsabilidade deve ser dividida com a sociedade e o Governo. Portanto, somos taxativos em exigir da empresa uma orientação para Marketing, mas flexíveis em relação a exigir da empresa uma orientação para Marketing Social (quando compatível com os objetivos da empresa).

Utilização prática à parte, o conceito e a ciência de Marketing evoluiu, e podemos representar essa evolução pela figura a seguir:

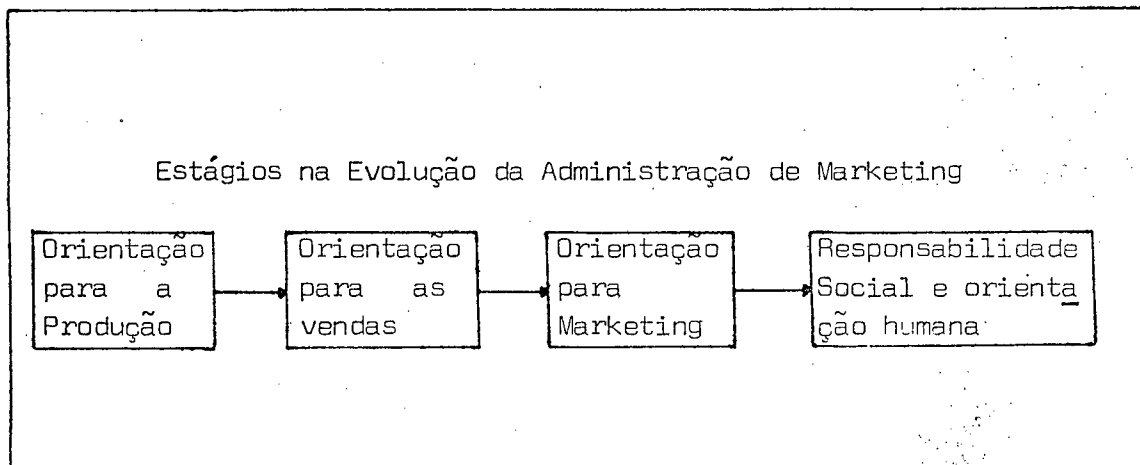


Figura 5.3. - Estágios da Evolução da Administração de Marketing.  
FONTE: STANTON, William J. & BUSKIRK, Richard H. Administração de Vendas. 5. ed. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1984. p. 7.

## 5.2 - FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Segundo Affonso C. A. Arantes, "função mercadológica é uma atividade única e importante, inerente ao processo de mercadização".\*<sup>23</sup>

\* Conforme o Prof. Affonso C. A. Arantes, em seu livro "Administração Mercadológica: Princípios e Métodos", escrito com a participação de diversos autores, encontram-se definidos no Glosário de Mercadologia, publicado pela EAESP em 1962: "MERCADIZAÇÃO é a execução das atividades de negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços, do produtor aos consumidores finais, industriais e comerciais" e "MERCA-DOLOGIA é o estudo sistemático da mercadização, quer sob os aspectos descritivos, quer sob os analíticos".

23. ARANTES, Affonso C. A. et alii. Administração Mercadológica: Princípios e Métodos. 2. ed. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 171.

De acordo com o autor, a função mercadológica se subdivide em:

- a - Funções de transferência da propriedade (Venda e Compra);
- b - Funções de aprovisionamento físico (Transporte e Armazenagem);
- c - Funções auxiliares (Padronização e Classificação, Financiamento, Cobertura de Riscos, Obtenção de Informações).

Na definição acima, é utilizada a palavra Mercadologia para designar Marketing. O Prof. Raimar Richers também atesta: "Marketing e Mercadologia são sinônimos e poderão, portanto, ser utilizados como expressões intercambiáveis"<sup>24</sup>. Prosseguindo na mesma linha do Prof. Affonso C. A. Arantes, as palavras Mercadologia e Mercadização foram adotadas, segundo ele, em 1957, pela EAESP/FGV, para a tradução do vocábulo 'Marketing'.

Para Stanton & Buskirk, "Marketing não é tão-somente uma atividade comercial. Pelo contrário, há uma perspectiva social, de natureza mais ampla, que é mais significativa e melhor descreve essa função!"<sup>25</sup>

Essa definição aborda o conceito social de Marketing. Para melhor explicá-la, Stanton & Buskirk enfocam duas dimensões:

- a - Dimensões sociais da função de Marketing;
- b - Dimensões empresariais da função de Marketing.

NOTA: E. Jerome McCarthy, em seu livro "Marketing Básico: Uma Visão Gerencial (Rio de Janeiro, Ed. Zahar, 1976), à página 39, propõe, para a Administração de Marketing as mesmas 8 funções apresentadas pelo Prof. Affonso C. A. Arantes. Embora ele enumere 7 funções, termina por definir as mesmas 8 funções.

24. RICHES, Raimar. O Que é Marketing. 11. ed. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1981. p. 15.

25. STANTON, William J. & BUSKIRK, Richard H. Administração de Vendas. 5. ed. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1984. p. 3.

As dimensões sociais da função de Marketing, tal como é definida pelos autores tem como base o Marketing Social, enquanto que as dimensões empresariais, o conceito puro de Marketing. O marketing Social é muito raramente empregado, então vamos nos ater ao desenvolvimento teórico dado às dimensões empresariais da função de Marketing, que nos parece mais aplicável ao Diagnóstico de Empresas --- que se orientará, nesta área, pelo conceito de Marketing.

Para Stanton & Buskirk, num contexto empresarial (dimensões empresariais), "Marketing é um sistema total de atividade empresariais cuja finalidade é planejar, preçar, promover e distribuir bens e serviços que satisfaçam desejos de consumidores atuais e potenciais".<sup>26</sup> Aqui se coloca intuitivamente o sistema integrado de Marketing proposto e sistematizado por E. Jerome McCarthy, como os "4 Ps: Produto, Preço, Promoção e Ponto".<sup>27</sup>

Kotler, por sua vez, é mais sintético em sua definição, ao afirmar que "Administração de Marketing é a administração da demanda".<sup>28</sup>

A definição para as funções de Marketing que entendemos ter sido a mais clara e objetiva, foi dada por Raimar Richers, ao agregá-las num sistema denominado por ele de os "4 As: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação".<sup>29</sup> Assim, as funções de Marketing, podem ser definidas como:

26. STANTON, William J. & BUSKIRK, Richard H. Administração de Vendas. 5. ed. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1984. p. 4.

27. MCCARTHY, E. Jerome. Marketing Básico: Uma Visão Gerencial. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. p. 84 a 87.

28. KOTLER, Philip. Marketing. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1986. p. 35.

29. RICHERS, Raimar. O Que é Marketing. 11. ed. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1981. p. 20 a 22.

- a - Analisar o mercado e suas interações com a empresa, a partir do levantamento de dados (através de pesquisa de Marketing e de um sistema de informações de Marketing) para detectar as necessidades e desejos dos consumidores;
- b - Adaptar os produtos da empresa aos desejos dos consumidores ('design', embalagem, marca, preço, assistência ao cliente, etc.);
- c - Ativar, executar ou colocar em funcionamento o sistema mercadológico, através da seleção dos canais de distribuição, de logística (armazenamento e distribuição física dos produtos), da força de vendas e da comunicação aos consumidores (propaganda, publicidade, promoção, 'merchandising');
- d - Avaliar ou controlar os resultados. Essa função é também chamada de Auditoria de Marketing e aqui vamos concentrar o Diagnóstico desta área.

### 5.3 - ALGUNS DADOS QUANTITATIVOS: LEVANTAMENTO E ANÁLISE

#### 5.3.1 - Proporção das Despesas com Marketing/Vendas Líquidas ou Receita Operacional Líquida

A finalidade de tal medida é verificar se a empresa não está tendo gastos excessivos e fora de controle, para efetuar suas funções de Marketing.

Este quociente pode ser apurado dividindo-se o valor das Despesas com Marketing no período (mensal, bimestral, semestral, recomendando-se o acompanhamento mensal) pela Receita Operacional Líquida. As vendas brutas são o montante global das vendas, enquanto que a Receita Operacional Líquida representa as vendas, menos as deduções como abatimentos e descontos, devoluções e cancelamentos de vendas e os impostos sobre vendas que, devido às diferenças de tributação estaduais podem provocar distorções, caso não fossem excluídos da análise. Alguns

autores utilizam o Lucro Operacional Bruto, contudo este já sofre os efeitos da dedução do CPV (Custo dos Produtos Vendidos), que envolve valores além de vendas e despesas com Marketing e pode distorcer este quociente, bem como gerar interpretações errôneas. A fórmula, então, fica assim descrita:

$$\text{Quociente de Proporção das Despesas com Marketing/Receita Operacional Líquida} = \frac{\text{Despesas com Marketing}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$$

Um modelo de mapa de controle proposto por Kotler, permite uma boa visualização deste quociente apurado, período a período. Como dizia Confúcio (filósofo chinês), "uma imagem vale por mil palavras". Esse modelo consiste em colocar no Plano Cartesiano os percentuais das despesas com Marketing sobre a Receita Operacional Líquida (quociente que ora estamos estudando) nos diversos períodos. Kotler ainda traça nesse modelo, os limites máximos e mínimos que devem atingir esses percentuais. Esses limites podem ser obtidos através de intervalos de confiança, ou pela observação histórica desses percentuais dentro da empresa, utilizando-se um dos maiores e um dos menores percentuais já observados no passado, de forma que a maioria das ocorrências tenham ficado dentro desse intervalo. Além desses limites, ele ainda coloca uma reta dentro do intervalo, representando o nível desejado. Esse nível desejado é obtido dos orçamentos de projeção, como por exemplo, da Demonstração do Resultado projetada, mas nem sempre têm a configuração de uma reta, pois os percentuais desejados podem sofrer oscilações ao longo do tempo (exemplo: época de Natal, dia das crianças, páscoa, carnaval, etc.).

Os limites máximos e mínimos servem como padrão de controle. Não podem ser muito elásticos, nem muito rígidos, ou seja, o intervalo formado entre um e outro não pode ser muito grande, nem muito pequeno.

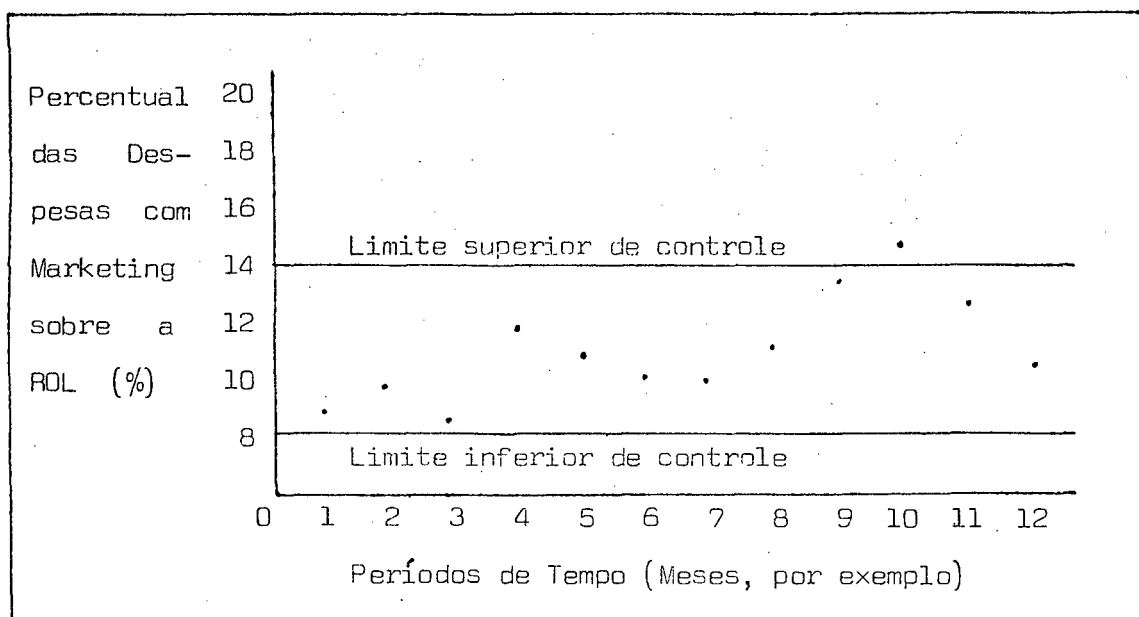


Figura 5.4 - Modelo de Mapa de Controle

FONTE: KOTLER, Philip. Marketing. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1986. p. 525.

Podem ser colocados, além dos pontos referentes aos percentuais realmente ocorridos, pontos referentes aos percentuais desejados, para verificar se estão sendo atingidos ou não. Diferentemente de Kotler, que coloca uma reta, onde os percentuais desejados seriam constantes ao longo do tempo, podemos ser mais realistas e colocar os pontos desejados.

A comparação entre o desejado e o obtido pode ser feita visualmente, e eventos que estejam fora dos limites máximos ou mínimos devem merecer atenção.

Toda e qualquer análise promovida sobre Despesas com Marketing tem que levar em consideração que nem sempre existe uma boa correlação entre elas e as vendas da empresa, no mesmo período, devido aos seguintes fatores:

- a - se o mercado está se retraindo, aumentam as Despesas com propaganda, promoção e distribuição, para manter as vendas nos níveis previstos ou mesmo para impedir quedas muito grandes;
- b - se o mercado está se expandindo, as Despesas com propaganda e promoção tendem a se manter ou até reduzir, enquanto o mercado demanda mais produtos que o previsto;

- c - quando a empresa efetua seus gastos com Marketing, os resultados não vêm imediatamente, mas algum tempo depois. Portanto, um nível de Despesas com Marketing hoje pode estar relacionado não com as vendas atuais, mas sim com as vendas futuras;
- d - um gasto atual com Marketing pode estar relacionado com mais de um período no futuro. Pode produzir efeitos por um tempo relativamente grande nas vendas futuras.

### 5.3.2 - Controle do Atingimento das Metas de Vendas

Esta é uma análise visando determinar se o valor das vendas reais foram obtidas conforme a previsão (meta de vendas).

Há dois vetores que podem direcionar o valor das vendas, para propiciar a não obtenção das metas:

- 1 - redução nos preços;
- 2 - redução no volume físico vendido.

Esses vetores podem ser combinados, então o efeito se amplifica.

Num contexto inflacionário, torna-se difícil avaliar a redução real de preços, pois ela nem sempre (ou quase nunca) se configura pela queda do preço nominal, mas sim pelo aumento de preços abaixo dos índices inflacionários. Porém, se a empresa trabalhar com um sistema de preços em moeda constante, torna-se mais fácil comparar o real com o previsto. Dentre os indexadores que têm sido frequentemente utilizados para trabalhar com um sistema de preços em moeda constante podem ser citados: dólar, IGP, BTN, IPC. Não se pode esquecer, entretanto, que quaisquer indexadores trazem consigo diversas limitações, de metodologia de cálculo, sistema de levantamento e apuração de preços, época de levantamento e apuração de preços, etc., que tendem a ser maiores quanto maior é a inflação.

Outra alternativa é avaliar a variação real de preços separadamente da variação do volume físico vendido, para facilitar a análise e evitar erros de interpretação. Podemos construir dois gráficos, sendo um para comparar os preços, outro para comparar os volumes físicos vendidos.

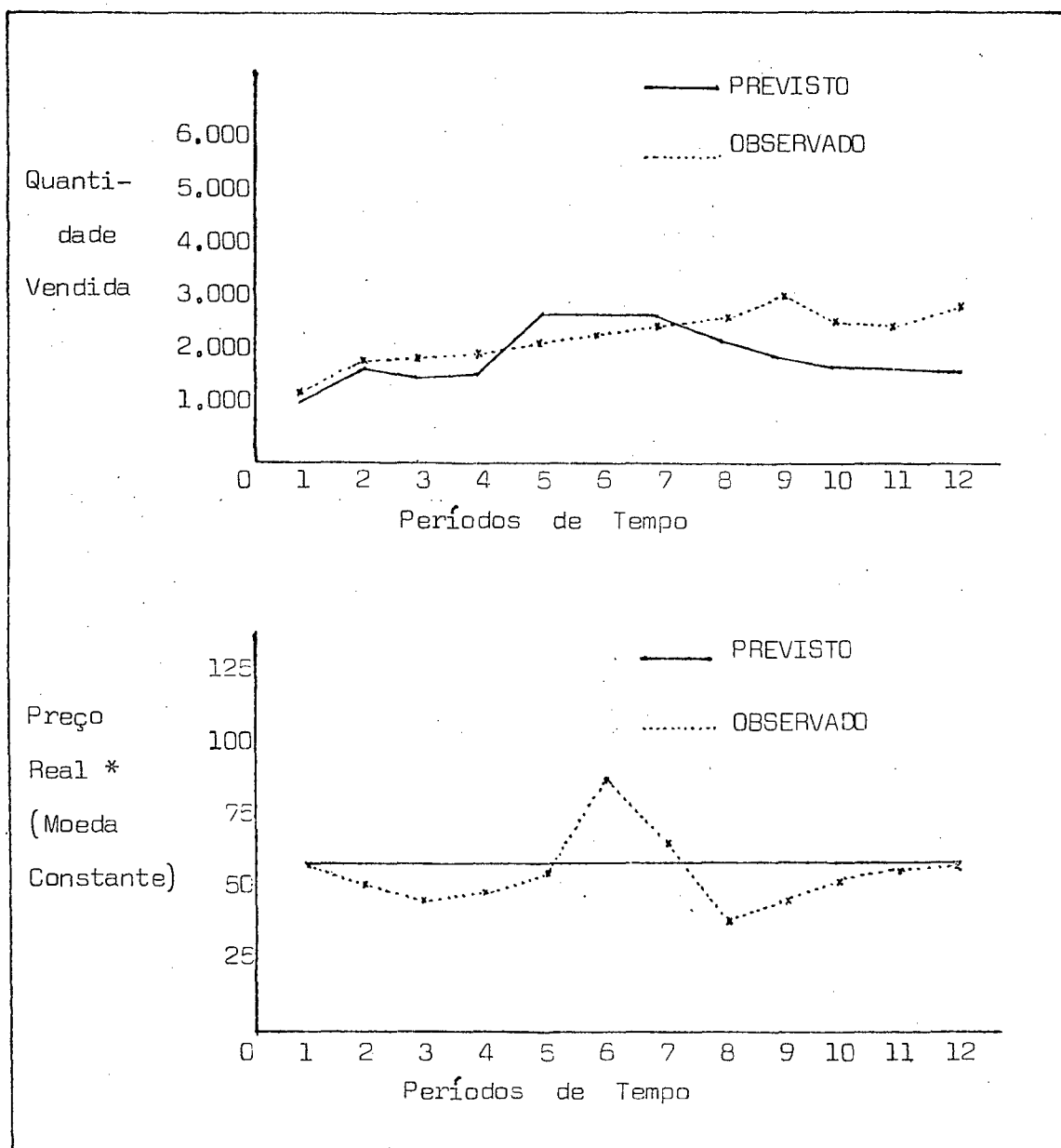


Figura 5.5. Gráficos de Controle do Atingimento das Metas de Vendas.

\* O preço real em moeda constante terá o indexador que a empresa julgar de maior conveniência e cujas limitações sejam minimizadas. Entretanto, esse gráfico pode ser elaborado com o preço nominal, assim, o preço previsto e o preço observado terão elevações no gráfico. Neste caso, o grande desafio será a previsão da elevação dos preços, para comparar aos preços nominais observados no futuro.



Para empresas com muitos produtos, é importante fazer uma segmentação de produtos para dar mais atenção àqueles de maior importância. Certamente existem 10% a 20% dos itens produzidos que geram aproximadamente 70% ou mais do lucro da empresa, assim como, possivelmente, 1% ou 2% do lucro seja gerado por 70% a 80% dos itens. Então, de acordo com o Método ABC, daremos mais atenção aos produtos que geram os maiores lucros, são em menor número (geralmente em maior quantidade produzida/vendida), e portanto, dispendem menos esforços de controle. A Matriz de Portfólio de Produtos, que será apresentada posteriormente, também, é um método a ser considerado na seleção dos produtos mais importantes da empresa.

Além de construir um gráfico para cada produto, a empresa pode e deve descer a detalhes menores, como segmentação das vendas, por região geográfica (São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Zona da Mata, Triângulo Mineiro, etc.), por filiais, por canais de distribuição (loja de departamentos, farmácias, supermercados, etc.) ou outras segmentações importantes que permitam a separação das vendas no maior número homogêneo de segmentos, a fim de descobrir qual ou quais segmentos estão realmente com problemas, e facilitar a detecção das causas.

Vejamos um exemplo: uma empresa tem uma meta de vendas de 800.000 unidades de um determinado produto, no trimestre. Ao final da aquele trimestre, verifica-se que foram vendidas 700.000 unidades, ou seja, apenas 87,5% da meta. Verificando as três regiões geográficas, X, Y e Z, nota-se o seguinte:

Região Geográfica	Previsão de Vendas	Vendas Reais Obtidas	Percentagem sobre a meta
Região X	400.000	294.000	73,5%
Região Y	250.000	255.000	102,0%
Região Z	150.000	151.000	100,7%
TOTAL	800.000	700.000	87,5%

A observação feita por região geográfica aponta a existência de problemas na região X, visto que as outras atingiram satisfatoriamente suas metas. Agora, resta-nos buscar as causas da queda nas vendas da região X e certificar-se de que as outras regiões estão realmente saudáveis.

### 5.3.3 - Análise da Participação de Mercado

Qualquer análise que for feita do volume de vendas e das Despesas com Marketing deverá ser sucedida pela Análise da Participação de Mercado, também cognominada de Análise da Fatia de Mercado.

Esta análise consiste em apurar o percentual que as vendas (volume físico) da empresa representam do mercado total daquele tipo de produto. É uma análise para cada produto. Se for possível uma segmentação mercadológica por região, ou seja, se for possível considerar cada região como um mercado distinto, então a análise deve ser de cada produto, por região. Contudo, quase sempre é difícil separar mercados regionais, dadas as facilidades de comunicação e transporte que coloca o mercado a nível nacional e proporciona o acesso dos concorrentes e da empresa em qualquer mercado regional.

A análise deve ser feita, produto a produto, porque para empresas que tenham mais de um produto, certamente os concorrentes, os consumidores e, por conseguinte, os mercados serão diferentes para cada produto. Por exemplo, a IBM produz computadores e softwares para 'mainframe'. Nos equipamentos, concorre com a Unysis nos de grande porte, com a Itaotec, Microtec e outros nos PC, e com Unysis, Athur Andersen, Labo, Villares e outros, nos softwares. Por aí se percebe que cada produto possui concorrentes, consumidores e mercados diferentes.

A Análise da Participação de Mercado pode dar pistas das causas do problema da empresa. Vamos aproveitar o exemplo do item anterior, onde a empresa vende um só produto, em três regiões, X, Y e Z, e é

possível isolar cada uma dessas regiões como um mercado distinto. As metas e as vendas realmente obtidas e o percentual da meta atingido, estão descritos abaixo:

Região Geográfica	Previsão de vendas do produto	Vendas reais obtidas	Percentagem sobre a meta
Região X	400.000	294.000	73,5%
Região Y	250.000	255.000	102,0%
Região Z	150.000	151.000	100,7%
TOTAL	800.000	700.000	87,5%

Por este quadro, verificamos que a região X é a causa da queda nas vendas da empresa, em termos globais, visto que as outras regiões atenderam suas metas de vendas. Contudo, vamos analisar agora a performance e o desempenho global do mercado e a performance e o desempenho relativo de cada região.

Quando a empresa elaborou a previsão de vendas, deve ter elaborado, também, uma previsão para o mercado, e estipulado a participação de mercado desejada para cada região. Essa previsão poderia ser, por exemplo:

Região Geográfica	Previsão de vendas para a empresa	Previsão de demanda global do produto	Fatia de Mercado
Região X	400.000	2.000.000	20,0%
Região Y	250.000	1.500.000	16,7%
Região Z	150.000	1.000.000	15,0%
TOTAL	800.000	4.500.000	17,8%

Vamos, agora, analisar a participação efetiva de mercado, após as vendas obtidas no período.

Região Geográfica	Vendas da empresa	Vendas totais do produto (Mercado)	Fatia de Mercado
Região X	294.000	1.200.000	24,5%
Região Y	255.000	2.200.000	11,6%
Região Z	151.000	1.020.000	14,8%
TOTAL	700.000	4.420.000	15,8%

Se o produto analisado é o mesmo, o preço em cada região proporciona uma rentabilidade considerada satisfatória a ponto de não haver preferência em se vender para essa ou aquela região, ou seja, torna-se indiferente, do ponto de vista de lucros, vender em quaisquer daqueles mercados, então podemos inferir o seguinte:

- a - com relação à região X, houve um erro de previsão para a empresa e o mercado, ou então algum fator alheio à empresa e aos concorrentes, contribuiu para a frustração geral das expectativas. Pode ser, por exemplo, uma redução na renda consumidores daquela região. Suponhamos que a empresa venda tratores para gricultores, a explicação do declínio generalizado nas vendas pode ser devido à redução da área plantada naquela região, pode ser transformação de áreas de lavoura em pastagens, pode ser a frustração de safras anteriores gerando menores lucros e investimentos, pode ser o declínio dos preços dos produtos agrícolas, gerando expectativas de lucros menores e desencorajando os investimentos, podem ser menores créditos bancários, e daí por diante;
- b - partindo do pressuposto de que não houve erro de previsão e de que os concorrentes foram também afetados por um evento incontrolável, o fato da região X ter ficado abaixo da meta absoluta prevista da empresa e a região Y ter superado a meta absoluta da empresa, pode levar à crença de que a região X obteve pior desempenho em relação a Y. Contudo, o desempenho da região X foi relativamente bom, pois, como o mercado foi afetado por igual, naquela região houve aumento da participação relativa de mercado, ou seja, ali a empresa saiu-se melhor que os concorrentes. Havia sido pre-

visto que a empresa teria cerca de 20% do mercado do produto naquela região e, em circunstâncias adversas para a empresa e os concorrentes, a empresa conseguiu obter, naquela região, desempenho relativo melhor que os concorrentes e aumentar a fatia de mercado;

- c - partindo do mesmo pressuposto de que o mercado foi afetado por igual, em seu turno a região Y obteve desempenho relativo desfavorável, visto que, apesar de seu mercado ter se expandido cerca de 46,67%, suas vendas não tiveram o mesmo crescimento, o que refletiu em uma queda na participação relativa de mercado, de 16,7% para 11,6%. Se o mercado se estabilizar nesse novo nível de vendas, será difícil para a empresa recuperar, na região Y, a participação de mercado almejada de 16,7%, pois os concorrentes já se instalaram em seus segmentos mercadológicos;
- d - o desempenho mais estável coube à região Z, que teve um pequeno aumento nas vendas em relação ao volume previsto, apesar de não ter acompanhado o mercado e perdido 0,2% na fatia de mercado prevista. Entretanto, esta tendência deve ser revertida, pois no final de um ano, essa região pode perder 0,8% do mercado, a persistir esta tendência;
- e - o mercado global teve uma redução de 80.000 unidades em relação ao previsto pela empresa, o que corresponde a cerca de 1,78%, enquanto que a empresa teve uma redução de 100.000 unidades, o que corresponde a 12,5% do previsto. A empresa, a nível global foi menos eficaz em vender seus produtos do que os concorrentes, conseqüentemente sua participação no mercado total não atingiu os 17,8% previstos, mas apenas 15,8%. Esta tendência tem que ser revertida, pois é mais difícil recuperar mercado do que conquistá-lo, quando se conta com o fator surpresa do ataque;
- f - temos que averiguar porque o mercado se retraiu tanto na região X e se expandiu na região Y. A empresa não soube tirar proveito disto e nem sequer soube conviver com tal situação, pois nesse deslocamento da demanda de uma região para outra a empresa perdeu 2,0% do mercado total em um único trimestre. A causa pode ter sido um erro de previsão

das metas de cada região, visto que o mercado se retraiu em apenas 1,78% no total. Pode também ser problema de logística. Enfim, a empresa tem que averiguar essas causas e tomar as medidas corretivas imediatamente. Com a presente análise foi possível localizar o problema, detectar suas causas já se torna bem mais fácil sabendo-se onde reside o problema.

#### 5.3.4 - Matriz de Portfólio de Produtos

É um método aplicável a cada produto, assim como a Análise da Participação de Mercado, e também pode ser utilizado para analisar todos os produtos da empresa (produto por produto), colocando-os na matriz da figura abaixo:

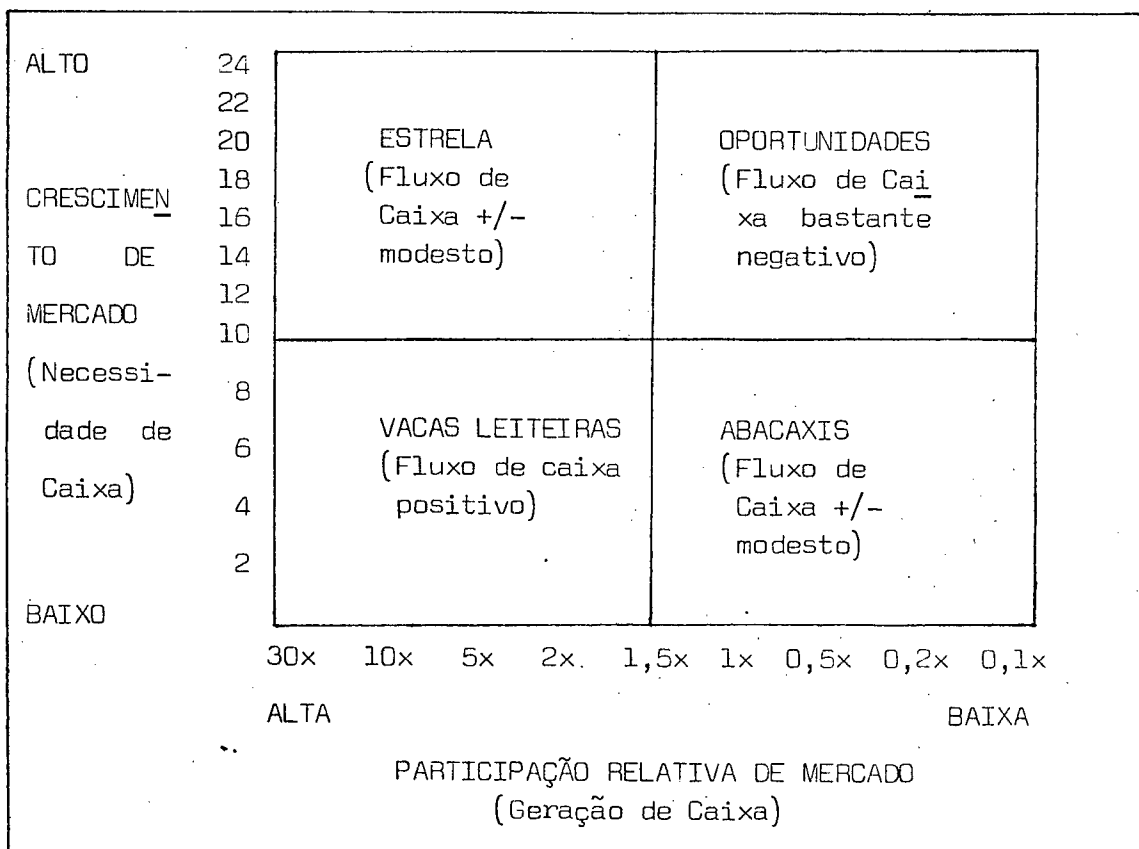


Figura 5.6. Matriz de Portfólio de Produtos.

FONTE: COBRA, Marcos. Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1988. p. 366.

Aqui, a análise deve ser a nível global da empresa, por produto, sem a divisão do mercado por regiões ou filiais.

É uma análise multidimensional, onde temos, no eixo vertical, as taxas percentuais de crescimento do mercado (pondendo até incluir taxas de decréscimo do mercado), e no eixo horizontal, a participação relativa (percentual) de mercado, ou seja, a fatia de mercado que a empresa detém de cada produto.

No quadrante dos produtos "Estrela", suas características básicas são: alta taxa de crescimento de mercado (mercado em grande expansão) e alta participação de mercado do produto da empresa. São geralmente produtos que se encontram na fase de desenvolvimento (expansão) do seu ciclo de vida e o fluxo de caixa da empresa é modesto, pois gasta-se muito para promover o produto e manter alta a participação relativa num mercado em franca expansão.

"Oportunidades" são produtos que se caracterizam por altas taxas de crescimento do mercado, mas onde a empresa detém uma participação relativa de mercado muito pequena. Existe a entrada de muitos concorrentes no mercado, e a empresa gasta muito para manter sua participação de mercado, podendo gastar mais ainda, caso decida aproveitar a 'oportunidade' e ampliar sua fatia. Denomina-se "Oportunidades" porque são produtos que quando entrarem em sua fase de maturidade (ciclo de vida do produto) poderão proporcionar bons lucros à empresa. Por isto, talvez compense investir (gastar) na tentativa de ampliar a fatia de mercado desse produto, para que ele se transforme em "Vaca Leiteira", na sua fase de maturidade.

As "Vacas Leiteiras" se caracterizam por alta participação em um mercado mais ou menos estável, com taxas moderadas de crescimento. Estes produtos entrarem em sua fase de maturidade (ciclo de vida do produto). São geralmente os produtos "Estrelas" na fase de expansão que se tornam "Vacas Leiteiras" na sua fase de maturidade. Há, portanto, grande geração de lucro e de caixa, com economias de escala e

ganhos de experiência. Os produtos "Oportunidades" podem se transformar em "Vacas Leiteiras", desde que a empresa invista na ampliação de sua participação de mercado, enquanto o produto ainda estiver na fase de crescimento (expansão).

Os "Abacaxis", como o nome diz, produzem fluxos de caixa e lucros modestos e não têm perspectivas de melhoras, visto que o mercado não cresce ou o faz muito lentamente. Estes produtos tendem a morrer e desaparecer. São produtos que se encontram em sua fase de maturidade e saturação, e a participação de mercado da empresa é baixa, não permitindo amplo aproveitamento de economia de escala e ganhos de experiência. Geralmente são os produtos "Oportunidades" na fase de expansão (ciclo de vida), quando estes passam à fase de maturidade e estabilização (ciclo de vida), sem terem ampliadas suas fatias de mercado. Apesar de produzirem lucros modestos, sem perspectivas de crescimento do mercado e dos lucros, a decisão sobre deixar de produzi-los deve ser muito bem estudada, pois estes produtos contribuem para cobrir os custos fixos, podem ser sub-produtos de itens importantes para a empresa, de forma que talvez seja melhor produzi-los do que deixar de fazê-lo.

Esta análise é muito importante para empresas que têm muitos produtos. Em todas as análises que discutimos, em condições de diversidade de produtos, enfocamos a necessidade de utilizar o Método ABC para dar maior prioridade à análise dos produtos mais importantes à empresa. Se, para classificarmos em A, B ou C os produtos da empresa, utilizamos os critérios de margem de contribuição e/ou lucro total, a nível financeiro, podemos então, a nível estratégico, ponderar nesta classificação a posição do produto na Matriz de Portfólio. Isto significa dizer que um produto pode estar dando prejuízo, mas representar uma excelente "Oportunidade" de mercado, ou seja, podemos transformar um produto "Oportunidade" em "Vaca Leiteira". Assim como podemos investir em promoção de um produto "Estrela", que gera lucros modestos, mas que vai se tornar uma "Vaca Leiteira", quando o mercado se estabilizar ou amadurecer.



Concluimos, então, que nem sempre vamos dar prioridade apenas aos produtos ditos "Vacas Leiteiras", que do ponto de vista financeiro são os mais interessantes. Isso não significa, também, que daremos prioridade aos "Abacaxis". Esta matriz é um forte instrumento de política e controle estratégicos e mercadológicos.

#### 5.4 - QUESTIONÁRIO-PADRÃO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Nesta área, talvez resida a maior dificuldade de se elaborar questionários abrangentes e completos, dada a diversidade de produtos, concorrentes, necessidades e desejos dos consumidores, mercados, canais de distribuição, composto promocional, etc. Contudo, do questionário que propomos, podem ser acrescentados ou suprimidos quesitos para atender às circunstâncias específicas da empresa diagnosticada.

Vale ressaltar que os questionários desempenham um papel importante para prover informações necessárias à análise. Dessa forma equilibramos a utilização de informações quantitativas, vistas anteriormente, com as informações qualitativas. O excesso de informações quantitativas poderia confundir o analista e impossibilitá-lo de chegar a uma conclusão, assim como o excesso de informações qualitativas pode deixar a análise muito presa ao campo teórico, sem nenhuma diretriz.

Para este conjunto de informações (quantitativas e qualitativas), visando a análise mercadológica, tem-se adotado chamar de "Auditoria de Marketing". Alguns profissionais e acadêmicos da área têm salientado que, devido ao fato de não haver demonstrativos definidos para Marketing, assim como existem as Demonstrações Financeiras, com regras definidas e próprias, ainda não se difundiu completamente o termo "Auditoria de Marketing", nem procedimentos específicos de auditoria. O que propomos aqui, é mais que uma auditoria. Esta, é apenas uma análise visando verificar a regularidade da aplicação de critérios pré-determinados para a elaboração de certos relatórios. Por exemplo, a Auditoria Contábil, visa checar se os princípios e convenções contábeis foram respeitados na contabilidade da empresa e na elaboração dos relatórios contábil-financeiros. O que propomos aqui é,

além de verificar a justeza das informações prestadas na área de Marketing, partir delas e chegar a conclusões a respeito do desempenho da área, detectar seus problemas e potencialidades e propor um plano de ação, para corrigir as falhas e aproveitar as oportunidades.

#### 5.4.1 - Questionário-Padrão

##### 5.4.1.1 - Composto de Marketing ou Marketing-Mix

Vamos aqui utilizar as quatro funções básicas defendidas por Edmund Jerome McCarthy, intituladas os 4 Ps: Produto, Preço, Ponto e Promoção, e que compõem o Marketing-Mix. Dentro de cada uma delas o analista deve arguir todas as questões referentes à atividade de Marketing da empresa.

#### I - Produto

- 1 - Quais os principais produtos da empresa, classificados pelo Método ABC, quanto à sua importância para a empresa?
- 2 - Qual ou quais os critérios adotados para determinar os principais produtos da empresa?
- 3 - Em que estágio do ciclo de vida se encontram cada produto considerado como produto importante para a empresa?
- 4 - Os principais produtos da empresa atendem às necessidades e desejos dos consumidores? Por quê?
- 5 - Há interação entre Marketing e Produção, a fim de determinar:
  - a - padronização ou diferenciação dos produtos?
  - b - análise da função de cada produto, visando desenvolver a Análise do Valor?

- 6 - O produto ou os principais produtos da empresa têm garantia da empresa? Caracterize-a.
- 7 - Existe prestação de serviço pós-venda? Como é feita?
- 8 - A assistência técnica aos produtos da empresa é própria ou prestada por terceiros? Quantos pontos de assistência técnica existem?
- 9 - Os produtos da empresa são de melhor ou pior qualidade que os produtos da concorrência?
- 10 - A embalagem do produto agrada aos consumidores?

## II - Preço

- 1 - Como são determinados os preços dos produtos? Com base no custo ou no mercado? Quais os critérios de determinação do preço?
- 2 - Os consumidores da empresa são sensíveis a preço? Aqui, vale destacar que para certos produtos da empresa, o preço pode não ser um fator relevante na decisão de compra do consumidor, enquanto que em outros produtos sim.
- 3 - É feito um acompanhamento dos preços dos concorrentes?
- 4 - Existe uma política de descontos e abatimentos? Em que se calca?
- 5 - Em valor atual, existe coerência entre o preço à vista e os diversos planos de pagamento da empresa, nas vendas a prazo?
- 6 - As vendas a prazo são financiadas pela própria empresa ou por uma financeira?
- 7 - A empresa possui um cadastro de clientes? Quais os critérios para concessão de crédito?
- 8 - Tem havido muito inadimplimento? E contas não pagas e irrecuperáveis?
- 9 - Quais as táticas de cobrança? Têm funcionado? Qual o percentual das contas não pagas que tem sido recuperado?

### III - Ponto

- 1 - Qual o canal de distribuição adotado? É o mais indicado?
- 2 - Quais os principais transtornos ocorridos com os canais de distribuição adotados?
- 3 - A empresa distribui produtos em quais regiões geográficas?
- 4 - Já foi ponderado se é mais vantajoso gastar com transporte e vender longe ou gastar com promoção e vender mais perto?
- 5 - O mercado local foi totalmente saturado antes de se partir para mercados mais longínquos?
- 6 - Como é feita a distribuição física dos produtos aos diversos pontos de distribuição?
- 7 - Ocorre falta de produto nos pontos de distribuição? Qual a frequência com que isto ocorre?
- 8 - Quanto tempo decorre do momento em que o produto entra no almoxarifado até chegar aos pontos de distribuição?

### IV - Promoção

- 1 - Quais as táticas utilizadas do composto promocional: propaganda, publicidade, "merchandising", relações públicas ou promoções de vendas?
- 2 - Caracterize como é utilizada cada uma delas.
- 3 - Quais as características enfocadas do produto, da marca ou da empresa, na comunicação? A empresa realmente procura expor seus pontos fortes na comunicação ao cliente?
- 4 - O canal de mídia é bem escolhido? Produz bons resultados?
- 5 - Já foi elaborada pesquisa para verificar qual a sensibilidade dos consumidores a cada tipo de comunicação do composto promocional?
- 6 - A empresa possui um departamento de comunicação ou contrata uma empresa independente?
- 7 - a - A empresa possui a quantidade adequada de vendedores?  
b - Eles estão geograficamente bem distribuídos?  
c - Eles conhecem bem os produtos da empresa?

- d - Eles estão bem treinados?
  - e - Estão subordinados a quem?
  - f - Como são estipuladas as metas individuais?
  - g - Como é feito e por quem é feito o controle das vendas e dos vendedores?
  - h - Como é recebido o "feedback" dos vendedores (sobre o mercado, o produto, os clientes, o sistema de crédito e cobrança, etc.) e como isto pode contribuir para melhorar o desempenho da empresa?
  - i - Qual o sistema de incentivos oferecido aos vendedores?
  - j - O atingimento e a superação de metas também são premiados de alguma forma? Ou seja, a eficiência é alvo de recompensas?
- 8 - Como são controladas as metas de vendas nos níveis hierárquicos superiores aos vendedores? Os vendedores possuem metas individuais a cumprir e se reportam a um superior --- possivelmente um gerente de vendas --- cuja meta é a soma das metas individuais dos vendedores e da qual é responsável perante seu superior hierárquico, e assim sucessivamente pela escala hierárquica. É esse sistema de controle hierarquizado que é preciso investigar. Em momento algum, um Diretor poderá ouvir de seu subordinado que a culpa da frustração da meta não foi dele, mas de seus subordinados. Se essa desculpa for aceita, haverá um clima de irresponsabilidade generalizado dentro da empresa, portanto, é preciso averiguar a fundo essas relações, nesta questão tão importante para a empresa, que são as vendas, o oxigênio que dá vida à organização.
- 9 - Existe algum sistema de incentivos ao longo da escala hierárquica, para os profissionais ligados às vendas, como gerentes, superintendentes, chefes de divisão, chefes de departamento, etc.? Caracterize-o.
- 10 - Existe muita rotatividade ("turnover") do pessoal desta área? É de bom alvitre, colocar a rotatividade existente em cada setor, em dados numéricos. A rotatividade do pes-

soal, além de provocar desperdício de recursos de treinamento, não permite a especialização do pessoal e pode ainda favorecer a espionagem de concorrentes.

- 11 - As campanhas promocionais mais importantes da empresa são mantidas em sigilo? Como é montado o esquema de segurança?

#### 5.4.1.2 - Ambiente de Marketing

##### I - Clientes

- 1 - É mantido um canal de comunicação cliente-empresa, para:
  - a - ouvir suas queixas, críticas, reclamações e sugestões?
  - b - prestar-lhe assistência técnica?
  - c - prestar-lhe serviço pós-venda de esclarecimento sobre o produto comprado e outros, de potencial interesse?
  - d - receber o "feedback" dos clientes, visando detectar suas mudanças de comportamento que possam interferir nos seus desejos e necessidades, com relação aos produtos da empresa?
- 2 - Os clientes da empresa ficam satisfeitos com o produto e o serviço prestado após a venda, ou existem tantos clientes que a empresa pode se dar ao luxo de perder um cliente após cada venda efetuada?
- 3 - A empresa faz segmentação de mercado por tipo de clientes? Quais as bases para esta segmentação?
- 4 - Quais os fatores preponderantes na decisão de compra dos clientes da empresa, em relação a cada um dos principais produtos?
- 5 - A empresa sempre se mantém informada sobre esses fatores preponderantes na decisão de compra dos clientes, ou seja, sobre o que os clientes esperam ou desejam de seus produtos? É importante conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, para poder oferecer produtos que melhor os

atendam, senão os clientes migram para os produtos concorrentes que melhor satisfaçam suas necessidades e desejos.

## II - Mercado e Concorrentes

- 1 - A empresa faz algum tipo de pesquisa de mercado? Qual? Para quê? Quais as bases da pesquisa? Quais os objetivos pretendidos? São atingidos os objetivos pretendidos?
- 2 - Quais os principais mercados da empresa?
- 3 - Quais os principais segmentos em cada mercado?
- 4 - Qual o tamanho de cada mercado ou segmento?
- 5 - Qual a fatia de mercado que a empresa detém em cada um deles?
- 6 - Quais os principais concorrentes em cada um deles?
- 7 - Qual a fatia de mercado dos principais concorrentes?

## 6

# ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Este Capítulo tem por objetivo investigar não somente a cúpula administrativa e as decisões estratégicas, mas também os reflexos dessas decisões por toda a organização, inclusive a interferência daquelas sobre as decisões operacionais.

Por isso, não é raro que nesta área sejam aproveitadas informações das outras áreas já investigadas, assim como poderá até mesmo haver superposição de questões.

Esta é uma área extremamente delicada, pois o respaldo que o analista possui para promover o Diagnóstico e apontar falhas, provém dos dirigentes. Por mais que eles se mostrem receptivos a críticas, alguma resistência natural e inconsciente acaba persistindo, portanto, é um terreno muito delicado de investigações. As perguntas têm que ser muito bem elaboradas e bem apresentadas pelo entrevistador. Tanto ou mais cuidados requer as colocações do entrevistador, frente às respostas, sendo sempre mais profícuo ouvir do que falar.

As observações do analista sobre esta área, no relatório final devem ter o dom de indicar maneiras de resolver problemas e aproveitar oportunidade, de forma a não colocá-lo em posição de superioridade em relação às pessoas da empresa (principalmente os dirigentes),



pois a resistência pessoal a uma eventual demonstração de superioridade do analista pode invalidar todo o Diagnóstico com a não colocação em prática, das medidas tendentes a melhorar o desempenho da empresa. O analista tem que entender que não é superior a ninguém nesse processo de Diagnóstico, e principalmente deixar isto evidente, para evitar insegurança e resistência dos dirigentes da empresa.

A profundidade das investigações e das sugestões de melhoria têm que ser diretamente proporcionais à cultura dos dirigentes. Se eles forem muito conservadores, devem ser sugeridas apenas mudanças vitais à empresa, sempre utilizando fórmulas já consagradas na empresa, para disfarçar o caráter de mudança e transparecer que não está havendo um processo brusco de mudanças. É preferível alguma mudança benéfica, por menor que seja, do que obter a resistência dos dirigentes e perpetuar as deficiências da empresa.

Administradores mais liberais e empreendedores aceitam mais facilmente as mudanças, portanto é possível sugerir alterações mais profundas na empresa, para melhorar sua performance. Mas é sempre de bom alvitre ter cautela ao apontar falhas existentes, potencialidade não enxergadas, e divulgar as mudanças.

A cultura dos dirigentes envolve, também, seu conhecimento da ciência e prática de Administração. Existem administradores que ainda gerem suas empresas com base em princípios que fazem parte da Escola Científica de Administração. Outros, por sua vez, já incorporaram pensamento Sistêmico e Contingencial, de tal forma que tomam importantes decisões estratégicas, conscientemente. Para cada cultura, uma receita diferente: faz parte da diplomacia que deve possuir o analista para apontar falhas, potencialidades e apresentar sugestões de mudanças.

O porte da empresa tem alguma relação com a cultura dos dirigentes. Geralmente, as grandes empresas são administradas por profissionais de altíssima cultura administrativa, enquanto que as pequenas e médias empresas (muitas vezes do tipo familiar) nem sempre têm dirigentes com tamanha cultura e a causa normalmente reside no fato da empresa não investir no seu desenvolvimento, treinamento e aperfeiçoamento. Não é pelo fato de serem quase sempre do tipo familiar que a-

presentam tal característica, pois algumas médias e grandes empresas familiares são altamente profissionalizadas e têm profunda cultura administrativa.

Em empresas de grande porte, portanto, o trabalho de Diagnóstico tem que ser mais profundo, não só pela complexidade e magnitude dos problemas, como pela cultura dos empresários e dirigentes, que geralmente é elevada e também, pelo fato de que normalmente essas empresas têm condições de pagar um trabalho de investigação mais duradouro e profundo. Empresas de menor porte (pequenas e médias), além de ter menores problemas, não podem arcar com custos muito elevados para efetuar um Diagnóstico. Entretanto, este mesmo aplicativo de Diagnóstico pode ser utilizado, só que com menor profundidade, ou seja, menos entrevistas e menos coleta de dados. Isto não significa que as falhas e potencialidades da empresa não serão detectadas, mas que as mesmas estao mais evidentes em empresas menores e mais facilmente detectáveis.

## 6.1 - ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

As principais e mais avançadas idéias administrativas atualmente gravitam em torno de:

- a - Administração Estratégica;
- b - Marketing com a satisfação do cliente;
- c - RH com ênfase para a descoberta de "intrapreneurs". \*

\* Intrapreneurs, significa "empreendedores", dentro da empresa. É aquele que empreende, implementa e torna rentáveis, idéias novas, quer sejam suas ou não. Contudo, esse processo é desenvolvido dentro da empresa. O autor do conceito de "intrapreneur" e "entrepreneur", é o americano Gifford Pinchot III, que publicou o livro "Intrapreneuring: Porque Voce não Precisa Deixar a Empresa para se Tornar um Empreendedor". As questões básicas do livro foram discutidas em entrevista à Revista Exame, nº 23, Novembro/89, págs. 94 a 96, sob o título "Santo de Casa Faz Milagres".

Em pesquisa recente feita em 20 países, por professores da Graduate School of Business, da Universidade de Colúmbia (EUA), patrocinada pela empresa americana de recrutamento de pessoal, a Korn/Ferry International, na qual foram compiladas 190.000 respostas de profissionais americanos, japoneses, europeus e latino-americanos, e que foi intitulada "Relatório do Século XXI", foram determinadas quais as áreas de conhecimento mais importantes que o líder empresarial de hoje e do ano 2000 deve dominar. Em ordem decrescente de importância, a pesquisa revelou:

ANO 1988
1 - Formulação de Estratégias.
2 - Marketing e Vendas.
3 - Administração de Recursos Humanos.
4 - Negociação e Resolução de Conflitos.
5 - Contabilidade e Finanças.
6 - Habilidade junto à Mídia.
7 - Produção e Operações.
8 - Economia e Política Internacionais.
9 - Ciência, Tecnologia e P & D.
10 - Conhecimento de Idiomas Estrangeiros.

ANO 2000
1 - Formulação de Estratégias.
2 - Administração de Recursos Humanos.
3 - Marketing e Vendas.
4 - Negociação e Resolução de Conflitos.
5 - Contabilidade e Finanças.
6 - Economia e Política Internacionais.
7 - Habilidade junto à Mídia.
8 - Ciência, Tecnologia e P & D.
9 - Produção e Operações.
10 - Conhecimento de Computadores.

Figura 6.1. - Conhecimentos que devem possuir os líderes empresariais, atualmente e no ano 2000.

FONTE: KORN/FERRY INTERNATIONAL.

O EXECUTIVO-CHEFE DO TERCEIRO MILÊNIO. EXAME, 432(15): 94-5, 26.JUL.1989.

Comprova-se, então, a afirmativa anterior sobre as idéias administrativas e, em relação à Administração Estratégica, vale ressaltar que ela envolve a concepção da empresa como um sistema, formado de diversos sub-sistemas (diretorias, divisões, superintendências, filiais, regionais, grupos informais, etc.), e que, por sua vez, é um sub-sistema inserido num contexto maior, que envolve outros grupos, como concorrentes, Governo, clientes, não-clientes, fornecedores, consultores, sindicatos, etc.

Se a empresa outrora nascia, crescia e interferia no macro-sistema, hoje é ela que sofre as influências desse macro-sistema, sendo forçada a adaptar-se a ele, sob pena de desaparecer, caso não se adapte. Quando a produção não era suficiente para atender a um mercado insaciável, o Governo não regulamentava tanto, nem existiam tantos concorrentes, administrar era tarefa menos difícil, visto que tinha que se administrar com base no presente e o futuro era relativamente previsível. Atualmente, a empresa está condicionada às regulamentações governamentais, à demanda cada vez mais exigente e aos concorrentes cada vez mais eficazes. Portanto, o futuro passou a ficar imprevisível. Dessa forma, as empresas têm que traçar estratégias com base nas possíveis alterações que sofrerão: (a) mercado; (b) concorrência; (c) Governo; e (d) sociedade. Essas estratégias têm que ser flexíveis, ou seja, dependendo de cada reação de quaisquer daqueles grupos, a empresa tem que tomar decisões visando aproveitar melhor a situação ou conviver bem com ela.

A Administração Estratégica envolve decisões sobre as áreas mais voláteis e menos controláveis pela empresa, como: necessidades e desejos dos consumidores, conjunto de produtos a ser oferecido, preços, capacidade de consumo da sociedade, concorrentes, tecnologia, políticas governamentais tangentes à renda da população, tributos, regulamentações técnicas do produto e do processo de produção, dentre outras. Portanto, ela exige uma "empresa flexível" (conceito emergente nos meios administrativos), e isso só é possível com uma boa equipe. A empresa somente será flexível e poderá exercer uma boa Adminis-

tração se estiver calcada sobre Recursos Humanos estáveis, bem treinados e motivados. Dessa forma, RH é também uma atividade estratégica, assim como Marketing e Tecnologia.

Administração Estratégica é a arte de prever as ações e reações dos sub-sistemas (concorrentes, clientes, sindicatos, Governo, etc.) no curto e, principalmente, no longo prazo, que interfiram nos objetivos da empresa e a tomada de decisões que visem obter proveito máximo das oportunidades que apresentem o macro-sistema.

## 6.2 - QUESTIONÁRIO-PADRÃO

### 6.2.1 - Recursos Materiais e Tecnológicos

- 1 - Existe algum fornecimento considerado essencial e estratégico ao funcionamento da empresa (Matérias-primas, materiais indiretos, energia, máquinas e equipamentos, tecnologia, etc.) ?
- 2 - Alguns desses fornecimentos são feitos por apenas uma empresa ou uma empresa detém fatia preponderante desse fornecimento? Qual insumo? Quais as quantidades físicas fornecidas? Qual o valor monetário? Quem é o fornecedor? A empresa diagnosticada tem conhecimento profundo desse fornecedor (Seus acionistas, seus dirigentes, sua situação econômico-financeira) ?
- 3 - É feito algum estudo no sentido de buscar ampliar o número de fornecedores para dar mais flexibilidade e independência à empresa diagnosticada ?
- 4 - No caso de escassez de algum recurso (insumo), é feito algum estudo no sentido de obter esses recursos (insumos) em outro local ou a mudança tecnológica do processo de produção para a utilização de outros recursos ?

- 5 - A empresa estuda a utilização de:
- a - materiais e matérias-primas alternativas?
  - b - energia alternativa?
  - c - máquinas e equipamentos alternativos?
  - d - tecnologia alternativa?
- 6 - Qual a finalidade desses estudos?
- a - obter flexibilidade\* ?
  - b - melhorar a qualidade dos produtos da empresa?
  - c - reduzir custos?
  - d - outra finalidade? Qual?
- 7 - Algum dos recursos (insumos) apresenta perspectivas de escassez ou irregularidade de fornecimento? Qual? Em qual prazo começarão a surgir os problemas? Qual a estratégia a ser utilizada para resolver o problema?
- 8 - Existe perspectivas de aumento da procura ou redução da oferta de recursos (insumos) que possa fazer subir demasiadamente seus preços?

#### 6.2.2 - Mercado: Clientes e Concorrentes

- 1 - A empresa faz pesquisa de mercado? Qual o objetivo de tais pesquisas (Quais as informações que elas buscam) ?
- 2 - São feitas pesquisas visando descobrir:
- a - novas necessidades e desejos dos consumidores, que possam se traduzir em novos produtos?
  - b - novas funções para os atuais produtos (novos usos para os consumidores) ?
  - c - novos mercados para os produtos atuais e potenciais?
  - d - se os clientes estão satisfeitos com os produtos atuais?

\*Flexibilidade significa a empresa não depender de um (ou poucos) fornecedores ou clientes. Se a empresa possui muitos fornecedores e clientes, a desistência de qualquer um deles de negociar com ela não a afeta substancialmente. Neste caso diz-se que a empresa possui flexibilidade.

- 3 - A empresa pesquisa o mercado e seu comportamento? Qual tem sido o comportamento do mercado (ou dos principais mercados da empresa), com relação ao tamanho? Esse (s) mercado (s) tem (têm) crescido, diminuído ou estagnado?
- 4 - A empresa estuda o comportamento da concorrência? Estuda suas estratégias de Marketing, Produção, Finanças e Recursos Humanos?
- 5 - A concorrência tem se ampliado:
  - a - em número de concorrentes? Quantificar.
  - b - em fatia de mercado? Quantificar.
- 6 - Missão, conforme Ansoff, "é uma necessidade existente de produtos"<sup>30</sup>, é a necessidade que um produto deve satisfazer, ou ainda, a função do produto. É aquilo para o que o produto foi concebido, por exemplo: um agricultor adquire produtos que atendam à sua necessidade de plantio, cultivo ou mesmo colheita. Dessa forma, uma missão da empresa pode ser "máquinas para plantio de milho" ou "máquinas colheita<sub>de</sub>iras de soja".

#### I - Conjunto de Produtos e Mercados

- a - A empresa pode fazer uma relação de seus principais produtos atuais, suas missões e os segmentos de clientes que os adquire? (Em ordem decrescente de importância).
- b - Essa ordem de prioridade é determinada pelo retorno atual oferecido pelos produtos, pela sua margem de lucro ou outro critério? Rediscutir aqui a Matriz de Portfólio de Produtos, como instrumento de auxílio na determinação dos principais produtos da empresa. Instrumento esse, discutido no Capítulo de Marketing. Promover uma discussão ampla dos critérios adotados para se decidir sobre a ordem de importância dos produtos.

- c - A empresa pode relacionar seus novos produtos (em fase de lançamento ou por lançar), suas missões e segmentos de clientes que os adquirirão?

## II - Vetor de Crescimento

A empresa pode descrever como se situa cada um dos seus principais produtos, em relação à matriz abaixo?

Produto Missão	ATUAL	NOVO
ATUAL	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produto
NOVA	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Figura 6.2. Componentes do Vetor de Crescimento.

FONTE: ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. 1. ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977. p. 92.

## III - Vantagem Competitiva

- a - Quais os pontos fortes e fracos da empresa e dos principais concorrentes (Por produto, por mercado ou genericamente) ?
- b - Onde se situa ou em que se consiste a vantagem (ou vantagens) competitiva da empresa em relação aos concorrentes e destes em relação àquela (Exemplo: qualidade do produto A, preço, prazo de entrega, etc.) ?
- c - Como é aproveitada a vantagem competitiva, seus pontos fortes e os pontos fracos dos concorrentes?
- d - Aos clientes interessam essas vantagens competitivas? Sensibilizam sua decisão de compra?



#### IV - Sinergia

Descrever a sinergia (ou as principais sinergias) existente na empresa.

- 7 - A empresa se encontra em processo de expansão, diversificação, ambos ou em retração? Quais as táticas utilizadas para implementar tal estratégia?
- 8 - A empresa tem planos de ampliar a fatia de mercado de algum produto? Qual a fatia atual e a fatia projetada? Qual a estratégia a ser utilizada para conseguir esta ampliação?
- 9 - Existe tendência de queda ou acréscimo no volume total do mercado de algum dos produtos da empresa? Qual será a participação futura da empresa nesse mercado? Qual será o tamanho futuro desse mercado?
- 10 - Os concorrentes têm aumentado sua participação no mercado de algum produto? Quais as táticas utilizadas para evitar que a fatia da empresa seja afetada por esse expansionismo?
- 11 - Algum concorrente tem ampliado muito sua fatia de mercado, em detrimento de outros concorrentes (sem afetar diretamente a empresa) ? Se isto está ocorrendo, a empresa pode continuar do mesmo tamanho, mas um concorrente está se agigantando e adquirindo maior economia de escala, relativo controle sobre a oferta e os preços, menores custos de P & D e promoção por unidade, e, com isso, estar fortalecido para empreender um ataque à participação de mercado da empresa diagnosticada.

#### 6.2.3 - Recursos Humanos

- 1 - Quais as estratégias da empresa na área de Recursos Humanos:
  - a - para selecionar e recrutar pessoal (onde procura, como procura, como seleciona, etc.) ?
  - b - para distribuir (aplicar) o pessoal dentro da empresa (colocação, descrição de cargos, promoção, rebaixamento, locomoção horizontal, etc.) ?

- c - para manutenção do pessoal na empresa (políticas de benefícios sociais, remuneração, higiene e segurança no trabalho, incentivos à produtividade, etc.) ?
  - d - para desenvolvimento do pessoal (treinamento operacional, administrativo e estratégico, treinamento visando o curto e longo prazos, treinamento interno/externo, etc.) ?
- 2 - Existem dificuldades para conseguir mão-de-obra? Relacione as dificuldades de recrutamento aos diversos tipos de mão-de-obra (Não-qualificada, semi-qualificada, qualificada, técnicos, engenheiros, médicos, eletricitas, etc.).
- 3 - O que é feito para superar essas dificuldades?
- 4 - Qual o conceito que a empresa tem de seus Recursos Humanos? Com esta pergunta, observando as feições do entrevistado e a sua resposta, é possível perceber se ele sinceramente acredita que os Recursos Humanos são realmente essenciais, importantes e merecedores de recompensas pelos bons serviços prestados, ou se a empresa apenas oferece incentivos como uma forma de obter maior produção (encarando-os apenas como um custo pesado), ou ainda por pressão sindical (ou dos trabalhadores), ou mesmo porque o empresário quer dar mostras de que sua Administração é avançada já que oferece benefícios e incentivos aos empregados.
- 5 - Quantos empregados a empresa possuía no fim do mês, nos últimos 6 meses?
- 6 - Quantos empregados foram admitidos e demitidos por mês, nos últimos 6 meses?
- 7 - Essa rotação de pessoal ('turnover') é aceitável? Qual a causa provável desse 'turnover' ?
- 8 - Quantos dias seriam trabalhados por mês, nos últimos 6 meses (Número de dias úteis X número de empregados em exercício, fora os de férias, licenciados, em treinamento, afastados por motivo de saúde, afastados por outros motivos) ?

- 9 - Quantos dias foram perdidos por mês, por faltas justificadas, nos últimos 6 meses?
- 10 - Quantos dias foram perdidos por mês, por faltas não justificadas, nos últimos 6 meses?
- 11 - Quantos dias foram perdidos por mês, por motivo de saúde e acidente de trabalho, nos últimos 6 meses?
- 12 - Esse absenteísmo é aceitável? Qual a causa provável desse absenteísmo?
- 13 - Qual o número de acidentes de trabalho por mês, nos últimos 12 meses? Quais as suas causas? Poderiam ter sido evitados? Como poderiam ter sido evitados?
- 14 - Existem muitos conflitos dentro da empresa? Eles são reprimidos (sub-conflito), abertos (estado de guerra), ou são assumidos e resolvidos? Como são resolvidos (ou encerrados) os conflitos na empresa? \*
- 15 - Os empregados são ouvidos, dão sugestões, fazem reivindicações?
- 16 - Suas críticas, sugestões e reivindicações são atendidas ou postas em prática?
- 17 - Estimula-se a criatividade dos empregados? Como?
- 18 - Os empregados estão satisfeitos por trabalhar na empresa? Quais as principais causas da sua satisfação ou insatisfação?

#### 6.2.4 - Recursos Financeiros

- 1 - Qual a estrutura de capital utilizada pela empresa? A empresa a julga ótima? Se a julga ótima, qual a estratégia para manter tal estrutura? Se não a julga ótima, qual a estratégia para se chegar à estrutura ótima de capital?

\* Para aprimorar o conceito de conflito reprimido (sub-conflito), conflito aberto e conflito assumido, remetemos o leitor à obra de Michel Fustier, intitulada "O Conflito na Empresa", 1. ed., São Paulo, Ed. Martins Fontes, 1982.

- 2 - Qual o custo médio ponderado de capital da empresa?
- 3 - Qual o relacionamento existente entre a Diretoria da empresa e os acionistas, investidores em debêntures, outros financiadores, principalmente os de longo prazo, como bancos, bancos de investimento, companhias de leasing, etc.?
- 4 - Qual a estratégia de levantamento de recursos de longo prazo, tanto próprios como de terceiros?
- 5 - Como é feita a distribuição de lucros? Em que proporção? Por quê?
- 6 - Os acionistas se mostram satisfeitos com os resultados? E com os dividendos?

#### 6.2.5 - Objetivos

- 1 - Quais são os objetivos da empresa? Separe-os em objetivos econômicos e não-econômicos, de curto e longo prazo. Se a empresa tiver outra segmentação, como por exemplo, objetivos quantitativos e qualitativos, apresente-a.
- 2 - A empresa atinge o objetivo de Retorno sobre o Investimento (RSI) ?
- 3 - A empresa atinge os outros objetivos? Quais? Como? Colocar o objetivo-parâmetro e os resultados reais obtidos.
- 4 - Os acionistas divergem quanto aos objetivos? Descrever tais divergências e o percentual dos vencidos em votação.

#### 6.2.6 - Acionistas

- 1 - Os acionistas tomam decisões unânimes ou existe muita divergência entre eles?
- 2 - Eles formam facções antagônicas na empresa?

- 3 - Essas facções se combatem ideologicamente?
- 4 - Quais as proporções dessas facções no capital votante?
- 5 - Esses conflitos têm obstado algumas decisões importantes na empresa ou os acionistas se limitam a deliberar, em assembléia, sobre os resultados financeiros e sua destinação?
- 6 - O que tem sido feito para solucionar tais conflitos?

## 7

# ESTUDO DE CASOS

A metodologia traçada para o Diagnóstico de Empresas foi aplicada em três empresas de pequeno e médio portes. Assim temos três casos de aplicação do Diagnóstico de Empresas, a pequenas e médias empresas.

A premissa básica adotada para o Diagnóstico de Empresas prevê:

- 1 - detecção de deficiências ou potencialidades;
- 2 - identificação de suas causas;
- 3 - apontamento de maneiras de solucioná-los e/ou aproveitá-los;
- 4 - elaboração de um programa para a execução das alternativas mais viáveis.

Entretanto na aplicação às empresas escolhidas, foi adotada como premissa básica a detecção de deficiências ou potencialidades e a identificação de suas causas. Acreditamos que atendidas essas duas primeiras premissas básicas, comprovamos a validade do método de Diagnóstico de Empresas. Descobertas as deficiências e/ou potencialida-

des e suas causas, as maneiras de solucioná-las e/ou aproveitá-las, assim como a forma de sua implementação passa a ser uma consequência. A tarefa mais difícil do Diagnóstico de Empresas é o levantamento de informações confiáveis e, conseqüentemente, a descoberta das deficiências e/ou potencialidades e suas causas. Descobertos os problemas, suas soluções tornam-se mais fáceis.

As empresas escolhidas foram:

- 1 - Pequena empresa, fabricante de algodão em pluma;
- 2 - Média empresa, produtora de ovos incubáveis;
- 3 - Pequena empresa, fabricante de telhas cerâmicas, tipo romana.

O critério utilizado para classificar uma empresa quanto ao porte (pequena, média ou grande) é um critério ainda muito polêmico. Alguns órgãos, como Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Federação do Comércio do Estado de São Paulo, não se aventuraram a estabelecer seus critérios para classificação das empresas. O CEAG-SP e o CEAG-MG utilizam uma classificação importada do IBGE, que classifica as empresas, quanto ao porte, da seguinte forma:

Porte	Indústria	Comércio
Micro	até 19 empregados	até 9 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados	de 10 a 49 empregados
Média	de 100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
Grande	acima de 500 empregados	acima de 100 empregados

Este critério tem suas limitações, pois não considera a diferença entre empresa de capital-intensivo e as de mão-de-obra-intensiva. Tem sua validade para casos mais simples e comuns, contudo, não tem validade em casos mais atípicos, como por exemplo, o caso da

M. Seabra Criações, que não possui empregados, é "uma empresa de um homem só". "Sem funcionário". "Mário Seabra consegue faturar até 25.000 dólares por mês" <sup>31</sup>, o que daria até 300.000 dólares por ano. Pelo critério do IBGE, esta seria uma micro empresa, entretanto, pelo critério do BNDES, é uma pequena empresa.

O critério do BNDES parte da Receita Operacional Líquida, para estabelecer a classificação da empresa, quanto ao porte. Os limites são:

Porte	Receita Operacional Líquida anual ou anualizada
Micro	até 240.000 BTN
Pequena	acima de 240.000 e até 2.400.000 BTN
Média	acima de 2.400.000 e até 7.200.000 BTN
Grande	acima de 7.200.000 BTN

Este critério parece mais coerente com o conceito de porte da empresa, visto que normalmente o conceito intuitivo que temos de pequena, média ou grande empresa, está relacionado com itens como faturamento e lucro. É claro que, no critério adotado pelo BNDES, uma média empresa pode até ter lucro menor que uma pequena empresa, principalmente se ambas tiverem um faturamento semelhante, mas tão próximo do limite de classe que as divida, ficando cada uma em uma classe (pequena, média, grande) diferente. Assim, embora tenham ROL próxima (exemplo: 2.397.000 e 2.401.000 BTN), elas são classificadas diferentemente, quanto ao porte e pode acontecer que a menor tenha lucro ligeiramente maior.

Para elaborar um critério baseado no lucro, teríamos que ponderar itens como eficiência administrativa, crises setoriais, tributação, negociações salariais com sindicatos e até mesmo planos governamentais de estabilização econômica.

31. NEM SÓ CRIANÇA VIVE DE BRINCADEIRAS. EXAME, 465(22): 98, 31.OUT.1990.



Assim, um critério que parece ser mais consistente e enquadrar um número maior de empresas, corretamente, é este do BNDES, baseado na Receita Operacional Líquida anual ou anualizada. As empresas escolhidas, obtiveram as seguintes Receitas Operacionais Líquidas anualizadas, cotadas aos preços da época, em moeda corrente, considerando não somente valores contábeis como extra-contábeis, ou seja, faturamento efetivo e real, previsto para 12 meses de operação, ou para a safra:

- 1 - A algodoeira (indústria de fabricação de algodão em pluma): Cr\$63.700.000,00, que equivalia a 1.526.333 BTN e, portanto, considerada como pequena empresa. Se estivesse utilizando toda sua capacidade de produção, poderia ser considerada como média;
- 2 - A produtora de ovos incubáveis: Cr\$247.440.000,00, que equivalia a 5.928.979 BTN e, portanto, considerada como média empresa;
- 3 - A cerâmica (indústria de fabricação de telhas tipo romana): Cr\$41.600.000,00, que equivalia a 996.789 BTN e, portanto, considerada como pequena empresa.

#### 7.1 - CASO Nº 1

A atividade da empresa é processar o algodão em caroço, transformando-o em algodão em pluma, ou seja, retirar-lhe a semente e as impurezas, uniformizá-lo em mantas e prensá-los em fardos de aproximadamente 200 kg., envoltos em telas de pano, amarrados com arame.

Normalmente a empresa adquire dos produtores rurais da região, sua safra de algodão em caroço, beneficiando-a por conta própria, para, em seguida, vender sua produção, à vista, com no máximo 8 dias para pagamento. Entretanto, é comum, também, receber adiantado por suas vendas, para entrega futura. Também não é raro serem contratadas operações de EGF (Empréstimo do Governo Federal), cujo principal agente financeiro é o Banco do Brasil. Assim, são liberados recursos

para a empresa processar a safra adquirida, dando o algodão em cargo como garantia dos empréstimos, efetuando a substituição da garantia, por ocasião da transformação em pluma e quitando o empréstimo quando da venda e recebimento. Assim, a empresa obtém financiamento de capital de giro, embora seja chamado, pelo Governo Federal, de financiamento para comercialização.

Há cinco safras atrás, a empresa, na época administrada por diversos diretores, foi convencida, pelo Diretor de Vendas, que não deveria vender sua produção logo que elaborada, mas aguardar até novembro ou dezembro por supostos melhores preços.

O Diretor Financeiro cobrava recursos para pagamento dos contratos de EGF, que são recursos de curto prazo. Em confronto, foi vencedora a tese do Diretor de Vendas, mais por falta de autoridade central do que por argumentos convincentes de seu defensor. Os Diretores da empresa na ocasião eram todos detentores de participação acionária expressiva na empresa, o que favorecia o quadro de acefalia, pois havia um sentimento generalizado de que a empresa era de todos, e com isso cada um administrava à sua maneira.

De qualquer forma, os EGFs tiveram que ser liquidados. Como a empresa não realizou suas receitas, os empréstimos foram liquidados com a tomada de novos empréstimos, também de curto prazo, a taxas menos favorecidas, pois se tratava de linhas de crédito de recursos próprios dos bancos. A situação financeira ficou agravada, os preços continuaram estáticos e as vendas não eram feitas, no aguardo de melhores preços.

Como os preços mantiveram-se estáticos, a situação se agravou, até que a empresa começou a ter dificuldades para rolar sua dívida. Nesse estágio, a produção estocada teve que ser vendida, para pagamento das obrigações. Como os preços não subiram e a empresa manteve um passivo elevado pelos empréstimos, gerando juros elevados naquele período, houve um encolhimento das receitas e uma expansão das despesas, o que corroeu o lucro e o capital de giro para a safra se-

guinte. Dessa forma, na safra seguinte a empresa não dispunha de capital de giro para adiantar dinheiro aos agricultores para efetuarem parte de seus gastos de colheita, como sempre foi feito na região. Assim, a empresa já não tinha garantido uma parte do fornecimento de matéria-prima, como todos os anos, visto não haver vínculo financeiro entre ela e os cotonicultores.

Como a linha de crédito dos EGFs somente é liberada pelos bancos um pouco após o início das colheitas e mediante comprovação de estoque de algodão em caroço das algodozeiras, a empresa teria que dispor de um capital de giro mínimo para, pelo menos, iniciar as compras de algodão em caroço, logo no início das colheitas. Assim, a empresa ainda conseguiu, adquirindo e vendendo, processar 712.000 arrobas de algodão em caroço (equivalente a 10.680.000 kg.), na safra seguinte, em 1987, o que correspondeu a 27,64% menos que na safra de 1986, quando processou 984.000 arrobas de algodão em caroço. Nos anos seguintes, o processamento ficou em:

1988.....765.000 arrobas de algodão em caroço;

1989.....280.000 arrobas de algodão em caroço.

A previsão para o ano de 1990 é de 300.000 arrobas de algodão em caroço.

Com a safra de 1987 não foi possível gerar lucros suficientes para recompor o capital de giro, mas permitiu ampliar a produção em 7,44% para 1988. No entanto, os preços que haviam sido bons na safra anterior, não foram muito estimulantes naquela safra. Novamente as reservas da empresa, já bastante debilitadas, foram novamente corroídas, a ponto de não permitir a aquisição de matéria-prima para a safra seguinte.

A empresa, então, achou, para a safra de 1989, uma fórmula que, a seu ver, seria sua redenção. Em vez de adquirir algodão em caroço, processar e vender o algodão em pluma, ela passou a pegar o algodão

em caroço, processar e vender, revertendo o valor do algodão em pluma para o cotonicultor, cobrando uma taxa pelo processamento e administração da venda.

Aparentemente foi uma fórmula boa, visto que a empresa não teria como implementar a produção nos moldes tradicionais, pois estava descapitalizada e não queria se endividar, nem mesmo com EGFs. O sistema proporcionou à empresa, processar 280.000 arrobas de algodão em caroço em 1989, com previsão de processar 300.000 arrobas para 1990, e projeções de que para 1991 seria possível desenvolver um mix de prestação de serviços/industrialização, ou seja, mesclar o atual sistema com o sistema tradicional, pois a empresa vem se capitalizando paulatina e vagarosamente, com o modesto lucro gerado em 1989 e o previsto para 1990.

A solução encontrada pela empresa sofre alguns males. Um deles, é o fato da empresa passar de indústria para prestação de serviços, e é sabido que o ramo industrial permite maior agregação de valor à matéria-prima, proporcionando maiores margens de lucro. Outro mal dessa solução, é a descoberta pelos cotonicultores de que a industrialização traz uma agregação de valores que permite que eles obtenham lucros maiores beneficiando e vendendo seu algodão do que simplesmente vendendo o algodão em caroço, fazendo com que seja mais difícil a conquista de fornecedores quando da volta ao sistema tradicional de industrialização. Um terceiro mal, é que a empresa perde fornecedores, clientes, economia de escala e até mesmo know-how, além de existir a possibilidade de estar desenvolvendo concorrentes em potencial.

Uma solução considerada boa para casos como este, é uma chamada de capital entre os sócios atuais, abertura de capital para novos sócios ou mesmo lançamentos de debêntures, ou ainda, o endividamento, que neste caso poderia ser através dos EGF, para capital de giro. Contudo, os sócios se desagregaram tanto que não concordavam

entre si, sobre as bases da recuperação da empresa. Não concordavam nem sobre o aumento de capital da empresa, muito menos sobre a admis são de novos sócios, ou o aumento de capital por parte de alguns sócios o que alteraria a composição do capital votante. A possibilidade do lançamento de debêntures nem foi aventada na época, possivelmente por desconhecimento.

O endividamento, mesmo que por EGF, com taxas de juros moderadas, também é uma alternativa fora de cogitação, pois a empresa ficou aversa ao endividamento, muito embora não tenha sido o endividamento em si que a levou à descapitalização, mas sim a especulação com estoques, sem ter um capital de reserva; ou seja, a empresa jogou todas as suas fichas e perdeu. Ela somente poderia ter entrado nessa aventura se tivesse garantido o capital de giro para a safra seguinte.

Por falta de acordo e interesse para implementar essas soluções mais promissoras, foi adotada a solução de prestar serviços de industrialização, até a empresa capitalizar-se novamente. Apesar de suas limitações, foi a melhor solução adotada, considerando a falta de espírito empreendedor e vontade de enfrentar desafios dos acionistas.

#### 7.1.1 - Análise Quantitativa

Além desse histórico, apurado pelo Diagnóstico de Empresas, alguns dados confirmam o quadro de decadência apresentado pela empresa, ultimamente. Os indicadores econômico-financeiros têm que ser analisados à luz da história da empresa, bem como do procedimento dinâmico das variáveis que compõem esses indicadores.

A Liquidez Corrente e a Liquidez Seca cresceu nos últimos 3 anos (87, 88 e 89), entretanto isso não significa que a empresa me-

lhorou, pois os quocientes foram melhorados devido a uma forte redução do Passivo, visto que a empresa passou a não se endividar de forma alguma.

A Rotação de Estoques, por exemplo, apresentou acréscimos mirabolantes, mas devido ao fato de que os custos de produção continuaram a ser contabilizados e jogados na Demonstração do Resultado do Exercício, contudo os estoques não eram contabilizados, o que provocou tais distorções.

Por seu turno, o Período Médio de Pagamentos da empresa aumentou, para tentar fazer frente à crise.

O Giro do Ativo Operacional e do Ativo Total diminuiu drasticamente: 5,35 e 4,76, em 1988 e 2,04 e 1,63, em 1989. Isso foi resultado da diminuição das receitas que são comparadas ao Ativo Operacional e Ativo Total, que, por sua vez, permaneceram inalterados, já que não houve desmobilização durante esse período.

A Participação dos Recursos de Terceiros (novamente os empréstimos) sobre os Recursos Totais passou de 58% em 1987, para 19% em 1988 e apenas 9% em 1989, o que prova que a empresa adquiriu verdadeira fobia ao endividamento. Entretanto, o que a empresa precisava ter aprendido com o ocorrido é que não se deve especular com estoques, principalmente se o que os lastreia são empréstimos. Se os recursos que lastreassem seus estoques fossem próprios e a empresa deles não necessitasse como capital de giro para a safra seguinte, então justificar-se-ia a especulação, pois seria como um jogo calculado, que poderia trazer grandes lucros ou prejuízos, sendo que esses últimos não afetariam o ciclo produtivo da empresa. Mas o que se pôde observar é que os acionistas passaram a ter verdadeira aversão ao endividamento, que por seu turno, e bem administrado, poderia promover a recuperação da empresa, principalmente através dos EGFs. Outra consequência dessa fobia de endividamento foi a extinção completa do Exigível a Longo Prazo. Assim, a empresa preferiu passar à presta

ção de serviços aos cotonicultores, ocupando menos de 30% da capacidade instalada e com baixa lucratividade.

Essa antipatia ao endividamento resultou de um Diagnóstico mal elaborado do problema enfrentado pela empresa, quando debitou a culpa de seu fracasso ao endividamento, visto que foi por ali que suas receitas se esvaíram, ao passo que aquilo foi apenas o efeito. A causa residiu na especulação indevida, ou seja, má administração dos estoques e do Passivo.

Como toda pequena e média empresa, não é dada muita importância à contabilidade e aos controles gerenciais. A contabilidade, por sua vez, não ofereceu muitos dados confiáveis para análise, visto que houve muita quebra de consistência de um ano para outro, além de que as contas do Balanço e a disposição da Demonstração do Resultado do Exercício não favoreciam seu entendimento. Assim, as conclusões a que chegamos através de análise das Demonstrações Financeiras foram mais calcadas nas entrevistas do que nos dados contábil-financeiros. A Análise Vertical do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, comparados ano a ano, produziu pouco resultado, embora tenha sido elaborada. É que algumas verbas, como Despesas com Veículos, cuja previsão para 1990 era de 6,53% do custo total, não aparecia nos anos anteriores da Demonstração de Resultado do Exercício. As Despesas com Promoções Sociais e Refeitório estavam estimadas em 3,65% do custo total previsto para 1990 e estavam desmembradas dos Gastos Gerais, contudo nos anos anteriores estava incorporada aos Gastos Gerais.

Essa inconsistência da contabilidade e dos controles gerenciais, peculiar às pequenas e médias empresas, não chega a invalidar totalmente as técnicas de Análise das Demonstrações Financeiras e de controles gerenciais, mas as sobrecarrega de limitações que só podem ser diminuídas com a utilização de questionários, com entrevista direta aos dirigentes da empresa, para colher suas opiniões (além de outros dados) que, se não são precisas, em certos casos são mais con

fiáveis que os relatórios contábil-financeiros e de controles gerenciais. Essas informações, obtidas através de entrevistas, vêm reforçar a Análise das Demonstrações Financeiras, fazendo com que a técnica do Diagnóstico de Empresas seja mais completa que aquela Análise.

#### 7.1.2 - Análise Qualitativa

Com a aplicação dos questionários, nas áreas Financeira, de Produção, Marketing e Administração Geral e Estratégica, pudemos constatar muitos outros problemas, bem como confirmar os que já haviam sido detectados.

##### 7.1.2.1 - Organização

A empresa, como a grande maioria do segmento de pequenas e médias, sofre de problemas organizacionais, ou seja, não está devidamente organizada, com estrutura hierárquica e de comando definidas, com distribuição de tarefas e responsabilidades e atribuição de autoridade. No caso específico, a empresa toda gravita em torno de um único Diretor, que exerce as funções financeiras, mercadológicas e de produção, centralizando todas as informações e ordens. Entretanto, o nível de informação que chega até ele é precário, não havendo planejamento e controle efetivos de nenhuma atividade. Apenas o orçamento dos custos de produção é elaborado como previsão, antes de iniciada a safra, embora não seja elaborado o orçamento do custo real incorrido, após a conclusão da safra. Dessa forma, não é checado se o planejamento foi cumprido ou não e as causas de eventuais desvios.

A empresa tem gravitado em torno desse único Diretor, sendo ele que toma as decisões em todas as áreas (Produção, Marketing, Finanças) à exceção da área estratégica, reservada aos acionistas, num processo intuitivo e não-consciente. Esse Diretor é um especia-



lista na área de Produção, o que tem mantido a empresa funcionando e dando lucro, mesmo que modestos. Entretanto, nas áreas Financeira e Mercadológica, suas decisões deixam algo a desejar, surgindo aí os principais pontos fracos, ao lado da Administração Estratégica precária, tocada pelos acionistas.

É bem verdade que com a produção pequena como está, não são necessários muitos esforços nas áreas Financeira e Mercadológica, contudo a solução para a empresa, que teria origem nessas áreas, fica aguardando indefinidamente para ser implementada.

#### 7.1.2.2 - Controle de Estoques

Não são feitos controles de estoque, apenas um cálculo estimativo da produção, com base no volume de algodão em caroço que entra, visto que o rendimento em algodão em pluma é em torno de 35% do algodão em caroço.

#### 7.1.2.3 - Controle de Qualidade.

O Controle de Qualidade é feito de maneira bastante empírica e prática. A empresa tem um classificador de algodão em seu quadro de pessoal que, segundo o Diretor, é elemento muito conhecedor de algodão e do ofício de classificação, podendo determinar com precisão o tipo de algodão. É política da empresa, fazer uma classificação pró-cliente, ou seja, classificar o algodão em pluma um pouco abaixo do real. Com isto, o cliente compra um algodão em pluma de um tipo e quando recebe, verifica que no lote existe, na verdade, um algodão de tipo melhor, que poderia alcançar até classificação melhor em outras algodoeiras. Assim, alguns clientes têm preferência por adquirir seu algodão em pluma. Apesar dessa atitude favorável ao cliente,

isso demonstra que nessa área de Controle de Qualidade a empresa acaba deixando esvair mais algumas receitas, por não classificar precisamente o algodão em pluma. Por outro lado, em épocas de retração de demanda, não há grandes problemas de alocação da produção, pois seus produtos são considerados de ótima qualidade, sendo portanto, demandados primeiro.

Apesar dessa preocupação com a qualidade e da aferição de qualidade da matéria-prima para o processamento separado de cada tipo, não é feito um controle quantitativo do algodão em caroço de cada tipo que entra e sua correspondente saída, como algodão em pluma. Portanto, é possível um algodão ser classificado como um tipo na entrada e sair como um tipo inferior, devido ao rigor da classificação, na saída. Isto significaria que um algodão em caroço poderia estar sendo pago por um preço proporcionalmente maior que o produto a que daria origem ou que o produto estaria sendo cobrado a um preço proporcionalmente menor que a matéria-prima que o geraria.

Na verdade o que se chama na empresa de Controle de Qualidade é um Controle da Produção, pois a classificação é feita ao final do processo, não interferindo no próprio processo, para correção de distorções.

#### 7.1.2.4 - Manutenção

Nas entressafras são feitas manutenções de rotina para preparação das máquinas para a safra seguinte. A empresa mantém estoque regular de peças de reposição mais críticas e possui um chefe de máquinas que conhece bem as máquinas em operação na empresa. Sempre que elas apresentam alguma anormalidade, ele interfere para a solução da causa da anormalidade.

### 7.1.3 - Pontos Fortes

#### 7.1.3.1 - Produção

O principal ponto forte da empresa reside na área de Produção, apesar de carecer de controles gerenciais. O Diretor atual da empresa é um profundo conhecedor do processo, podendo: selecionar melhor o pessoal, como por exemplo, o classificador e o chefe de máquinas; aferir, com sua sensibilidade, se a linha de produção está normal, se o rendimento das máquinas está em perfeita ordem, se as tarefas do pessoal da produção estão sendo cumpridas, se o algodão comprado e vendido estão sendo bem classificados e se os sub-produtos também estão tendo bom rendimento.

Para otimização e aproveitamento dessa potencialidade, o atual Diretor deveria instituir controles gerenciais, para melhor aferição dos resultados dessa área, visto que ele tem plena capacidade para analisar os controles dessa área.

#### 7.1.3.2 - Qualidade

Do ponto de vista financeira, a empresa está trabalhando com um parâmetro de qualidade muito folgado, visto que poderia classificar sua produção com índices melhores e obter preços maiores, contudo é uma opção da empresa pela qualidade. Isso não significa que dela somente saiam ótimos produtos, mas que sua classificação é confiável, ou seja, quando um comprador analisa sua amostra e efetua a compra, tem a certeza de que está realmente comprando aquele tipo de algodão da amostra e o melhor algodão daquele tipo. Com isto, a empresa não tem reclamações do produto e nem devoluções de vendas.

Deve ser melhor explorado este ponto forte, com um trabalho mais intenso de Marketing junto aos clientes.

#### 7.1.3.3 - Endividamento

Embora o endividamento seja salutar para uma empresa, o que queremos ressaltar como ponto forte é o fato de que esta empresa não está endividada e em vias de falência, o que torna sua recuperação bem mais fácil. Pode até se dar ao luxo de adotar uma política de recuperação baseada em endividamento, pois tem um potencial de endividamento muito grande.

#### 7.1.4 - Pontos Fracos

##### 7.1.4.1 - Capital de Giro

O grande problema da empresa, que a leva a prestar serviços e não industrializar produtos, e a manter um nível de atividade tão baixo, com uma lucratividade inexpressiva é a falta de capital de giro. Com sua exaustão ocasionada pela especulação com estoques no passado, fato que não mais se verifica e nada mais se pode fazer a respeito, a empresa deve procurar caminhos que proporcionem tal capital de giro para poder implementar sua produção a níveis rentáveis.

As causas para a apatia da empresa frente ao problema são:

- a - relativo desinteresse real dos acionistas;
- b - divergência entre os acionistas, que não permite a implementação de um programa de reestruturação;

- c - resistência dos acionistas à injeção de capital próprio na empresa;
- d - resistência dos acionistas ao endividamento, como forma de capitalizar a empresa;
- e - resistência dos acionistas à entrada de novos sócios.

Essas causas podem ser resumidas no conflito entre os acionistas. A empresa está vivendo uma crise advinda do conflito entre eles e sua melhor solução é a retirada dos principais conflitantes, permanecendo os que mais se afinizem, pois a empresa acabará fechando as portas por falta de capital se a crise perdurar muito tempo.

#### 7.1.4.2 - Marketing

Embora a empresa não tenha muitos problemas para alocar a pequena produção que vem processando, aí reside uma falha da empresa, que confia única e exclusivamente nos corretores de algodão em pluma.

A empresa não dispõe de elemento familiarizado com a área, não tem cadastro de clientes, não faz estatística de vendas por clientes ou por região, não promove relações públicas com os clientes, aliás, raramente os contacta, deixando este trabalho para os corretores. A empresa, também, não faz um trabalho de cooptação dos corretores, nem possui um cadastro deles. Não acompanha a evolução do plantio e colheita de algodão em caroço, nem de seu mercado. Não tem informações sobre a produção nacional de algodão em caroço, de algodão em pluma, importação/exportação do produto, mercado e consumo de algodão em pluma, mercado e consumo de tecidos e roupas, que podem ou não impulsionar seu setor. Não faz histórico dos preços de seu produto para descobrir os principais determinantes de preços, oferta e demanda. Enfim, a empresa simplesmente não atua na área Mercado lógica. Atualmente, com esse nível de atividade, não é mesmo necessário, mas estrategicamente falando, a empresa teria que desenvolver essa área, para preparar-se para a recuperação.

#### 7.1.4.3 - Controles Gerenciais

Provavelmente devido à diminuição da atividade, foi diminuindo, também, a motivação e proporcionando o relaxamento dos controles.

Atualmente não são elaborados orçamentos, à excessão do orçamento do custo de produção. Mesmo este, carece de consistência, pois ano após ano, as verbas nele incluídas mudam de nome, fundem-se ou desmembram-se, não permitindo comparações temporais das Análises Verticais. Há também, o fato de que a previsão não é confirmada com um orçamento real, visto que este não é elaborado, portanto, não é conhecido o custo real de produção ao final da safra.

A contabilidade também, padece de inconsistência e a Demonstração do Resultado do Exercício nem mesmo está nos moldes do artigo 187, da Lei nº 6.404, de 15.12.76.

Os índices econômico-financeiros nem podem ser extraídos com segurança, pois a contabilidade não a oferece.

Não é conhecido nem sequer a Taxa Interna de Retorno que a empresa obtém anualmente. Também, é desconhecido pela empresa, o montante de capital de giro necessário para sua recuperação plena, embora saiba que esse é o principal mal que a aflige.

Juntamente com o Diretor, em entrevistas, pudemos apurar o montante aproximado de capital de giro necessário à sua recuperação, e prevendo o processamento de 600.000 arrobas de algodão em caroço. Esse nível de atividade é de aproximadamente 50%, visto que a empresa pode processar até 1.200.000 arrobas de algodão em caroço. Foi estabelecido com base nos dados fornecidos pelo Diretor da empresa, como sendo um patamar que não exigiria um capital de giro muito elevado e, ao mesmo tempo, geraria lucros que permitiriam elevar ainda mais a produção no ano seguinte.

A empresa, estão à disposição, diversos profissionais de Administração de Empresas, formados na própria cidade, que poderiam desenvolver controles gerenciais, para permitir a ela segurança maior nas tomadas de decisão, advinda de um maior nível de informações confiáveis.

#### 7.1.4.4 - Administração Estratégica

Do ponto de vista financeiro, não é desejável o atual quadro no qual a empresa presta serviços de beneficiamento de algodão para os cotonicultores e, adicionando a isto, seguem-se uma lista de contra-indicações estratégicas, do tipo:

- a - reduzindo a produção, a empresa diminui sua participação de mercado (fatia de mercado) e é muito difícil recuperar a fatia perdida;
- b - perda de contatos com fornecedores e clientes, dificultando a reativação das atividades;
- c - criação de um novo produto que é a prestação de serviços de beneficiamento, despertando os cotonicultores para os benefícios financeiros, que dificultará sua extinção;
- d - capitalização muito lenta, devido à pequena geração de lucros.

Portanto, a empresa teria que mudar sua postura estratégica, mas para isso seria necessário, também, resolver outro problema estratégico: o conflito entre os acionistas.

Um consultor externo independente, sem vínculo com qualquer dos acionistas poderia ter respaldo suficiente para apaziguar o conflito e sugerir modificações profícuas para a empresa.

#### 7.1.5 - Conclusão

Uma Análise de Demonstrações Financeiras pura e simples, por mais indicadores que fossem calculados e reunidos, não nos permitiria ter uma visão tão profunda dos problemas e potencialidades da empresa. Mesmo porque os Demonstrativos Financeiros não são os sistemas de informação mais confiáveis, neste caso, o que é peculiar à maioria das pequenas e médias empresas.

Contudo, utilizando-se das melhores técnicas para Análise das Demonstrações Financeiras e de outros itens quantitativos, aliadas aos questionários que extraíram informações quantitativas e qualitativas sob a forma de entrevistas, aproveitando a experiência acumulada na empresa, permitiram a investigação das causas reais dos problemas da empresa, tornando mais fácil a busca de soluções, visto que as causas e os problemas foram isolados, assim como em uma experiência biológica é feito o isolamento de seres ou parte de seres com corantes, para facilitar seu estudo. Com esta técnica de Diagnóstico de Empresas, também, é possível identificar as potencialidades que podem ser melhor aproveitadas.

Esta empresa apresenta um problema de capital de giro para emprender sua produção normal. Esse problema é um efeito da experiência especulativa que relatamos anteriormente, mas poderia ser facilmente solucionado não fosse ter sua causa presa a outro evento: desentendimento entre os acionistas, falta de coragem e decisão para traçar um plano de recuperação para a empresa (através de endividamento, aumento de capital ou abertura do capital).

Com a Análise das Demonstrações Financeiras (chamada também de Análise de Balanços) ou simplesmente utilizando Análises Quantitativas, por mais bem elaboradas que fossem, chegaríamos, neste caso,



à conclusão de que o problema central da empresa é capital de giro, pois não teríamos instrumentos, como as entrevistas e o julgamento pessoal e subjetivo dos elementos da empresa, para concluir que a ausência de capital de giro é causa de uma série de problemas na empresa, como queda de produção, mas é efeito de um problema mais abrangente, que são os desentendimentos entre os acionistas e sua falta de coragem e decisão para traçar um plano de recuperação para a empresa.

As maiores potencialidades da empresa, que podem ser exploradas, são:

- a - qualidade dos produtos;
- b - confiança e tradição dos cotonicultores no fornecimento à empresa;
- c - assistência técnica e financeira aos cotonicultores;
- d - baixo nível de endividamento.

Inferre-se, também, deste estudo, que a conjugação dessas técnicas (Análise Quantitativa e questionários), formam o arcabouço do Diagnóstico de Empresas, transformando-o num instrumento de descoberta de falhas e potencialidades, com a investigação de suas causas, bem como o delineamento de maneiras de solucioná-las e/ou aproveitá-las, bastante apropriado às pequenas e médias empresas, nas quais as informações não estão facilmente disponíveis.

## 7.2 - CASO Nº 2

Este caso é sobre empresa agrícola dedicada à produção de ovos incubáveis, de galinha. A criação das aves é similar aos sistemas de cria para abate ou recria, em galpões, cientificamente separados entre si e isolados com uma cortina vegetal para evitar contaminação entre si ou por outras atividades, como criação de bovinos,

eqüinos, suínos, etc. Nesses galpões são colocados os pintos de raças selecionadas pelo médico-veterinário da empresa, que serão tratados até a fase produtiva, na qual as fêmeas são fecundadas pelos machos, pondo ovos férteis, prontos para incubação. Esses ovos são vendidos a empresas que possuam incubatórios, criem o pinto, engordem e abatem o frango e o comercializem. Essas empresas normalmente adquiririam o pinto de um dia para engorda, abate e comercialização. Contudo, o pinto comprado tem 1 dia quando é embarcado, mas pode chegar com até 3 dias na granja, o que compromete seu resultado futuro, além de expô-lo a doenças e a um nível de mortes muito grande durante o transporte. Os ovos incubáveis vão, por seu turno, gerar pintos de 1 dia na granja da empresa compradora, reduzindo o número de mortes (perdas), incidência de doenças e aumentando a produtividade de quilos por frango, visto que o acompanhamento será feito desde o seu nascimento.

A empresa nasceu como atividade rural do proprietário, que, concomitantemente à parte agrícola e à criação de bovinos, eqüinos e suínos, decidiu criar aves. O atual médico-veterinário da empresa, assistia tecnicamente a atividade, até que o proprietário resolveu dedicar-se predominantemente à atividade avícola, fundando a empresa. Assim, chamou o veterinário para trabalhar com ele nesta empresa. A partir daí, foi preciso apenas definir melhor o mercado-alvo e ajustar alguns detalhes técnicos da produção.

#### 7.2.1 - Análise Quantitativa

A contabilidade da empresa não reflete confiavelmente a situação patrimonial da empresa. Existe, na fazenda, algumas atividades exploradas pelo proprietário, independentemente da pessoa jurídica da empresa. Na contabilidade da empresa, consta parte da receita e dos gastos dessa atividade, de forma que nenhuma análise poderia brotar de seus relatórios, mesmo que fosse agregada, pois não são todas as atividades do proprietário que são contabilizadas na empresa.

Entretanto, muitos relatórios extra-contábeis são elaborados, para efeito de acompanhamento e controle. Na área Financeira são elaborados orçamentos de receitas, custos e caixa. A área de Produção é a mais rica em controles, visto que a empresa é orientada para a Produção e é dirigida por um médico-veterinário.

Nos núcleos (galpões que congregam um grupo de pintos ou galinhas/frangos) são aferidos os resultados do grupo, desde o 1º dia até a fase poedeira. Há controle da alimentação, tanto da quantidade como da qualidade, além de controles fito-sanitários. Quando as galinhas estão na fase de por ovos, são controlados rigorosamente o seu desempenho, visando detectar irregularidades em tempo de saná-las e também visando comparar as diversas raças de matrizes testadas.

A produtividade está no seu ponto máximo, havendo aproveitamento ótimo da ração adotada, da quantidade de matrizes vivas, da quantidade de ovos por ave, do período produtivo das matrizes, da qualidade dos ovos e do percentual de sucesso na eclosão (acima de 80%), fazendo com que o custo por pinto gerado seja extremamente competitivo. Qualquer empresa com aqueles índices de produtividade, com o mercado cativo como o dessa empresa, estaria obtendo excelentes resultados. Entretanto, se por um lado a empresa acumula um faturamento ótimo, por outro é o faturamento máximo que ela pode obter, pois está na sua capacidade máxima de produção e acumula uma dívida com vencimento para os próximos 18 meses, cujo serviço (juros e encargos) e amortização consumirão todo o lucro do período, sem permitir sequer sobras para reinvestimento. Ao final dos 18 meses, o resultado líquido acumulado terá sido de Cr\$130.888 mil, para uma dívida de Cr\$130.000 mil.

#### 7.2.2 - Análise Qualitativa

Além dos inúmeros relatórios da produção, principalmente os

selecionados com a parte técnico-veterinária, existe uma vontade muito grande de se organizar como uma empresa moderna e competitiva, perfeitamente afinada com as atuais técnicas administrativas. Há a disposição de adequar a contabilidade, separar as atividades da empresa das atividades da pessoa física do proprietário, para transformar a contabilidade da empresa num sistema de informações confiável e para que esta sirva como instrumento gerencial.

Percebe-se, também, grande interesse pela parte de pessoal. Existem diversas vantagens para os empregados, como casa, transporte para a cidade, escola para os filhos, vacinação gratuita, assistência médico-hospitalar gratuita, alguns frutos agrícolas gratuitos (como ovos, galinhas, verduras cultivadas pelos próprios empregados), salários acima da média do mercado.

Fruto das entrevistas efetuadas na empresa, bem como da Análise Quantitativa dos orçamentos e relatórios, podemos apontar os principais pontos fortes e fracos.

### 7.2.3 - Pontos Fracos

Os principais pontos fracos apresentados pela empresa e descobertos mediante as investigações através das entrevistas e da análise dos relatórios e orçamentos são:

- a - Endividamento;
- b - Capacidade de produção;
- c - Contabilidade e Controles Gerenciais;
- d - Organização;
- e - Administração Estratégica.

#### 7.2.3.1 - Endividamento

O nível de endividamento atual da empresa a compromete em muitas frentes. Numa delas o lucro dos próximos 18 meses serão totalmente consumidos no pagamento dessa dívida; numa segunda, não haverá reinvestimento de lucros por 1 ano e meio; numa terceira, durante esse período a empresa estará exposta à entrada de concorrentes no mercado sem poder lhe fazer oposição; numa quarta, não poderá se dar ao luxo de ter perda ou frustração de produção, como uma epidemia nos núcleos.

O endividamento da empresa é alto, entretanto, ela demonstra capacidade de pagamento. Assim, podemos concluir que o mais nocivo, no endividamento é seu perfil, ou seja, prazo de 18 meses. Se o endividamento fosse mais a longo prazo, a empresa poderia reinvestir lucros e expandir, ampliando a produção.

#### 7.2.3.2 - Capacidade de Produção

A produção atingiu o máximo da capacidade instalada. Não é possível aumentar a produção sem que sejam feitos novos investimentos. Como a empresa não dispõe de recursos próprios e seu endividamento desencoraja qualquer banco a financiar sua expansão, a empresa tem que continuar com esse nível de produção até saldar boa parte dos seus débitos. Sem expandir, o lucro também permanecerá estático, não havendo nada que possa reverter o atual quadro financeiro, a não ser uma elevação nos preços de venda.

#### 7.2.3.3 - Contabilidade e Controles Gerenciais

Apesar de contar com inúmeros controles e relatórios na área de Produção, a empresa deixa muito a desejar no desenvolvimento de

controles gerenciais e da contabilidade. É um problema típico de pequenas e médias empresas. Não há um sistema de informações confiável e as informações obtidas não passam a compor um banco de dados para comparações futuras. Assim, mesmo os controles exercidos atualmente e no passado, não têm acumulado dados para análise comparativa.

Existe grande disposição da empresa em organizar sua contabilidade e seus controles gerenciais. Nada obstante, falta ao principal Diretor da empresa (médico-veterinário) e outros dirigentes, mais familiaridade com a Administração de Empresas, apesar de já ter feito pequenos cursos sobre economia.

#### 7.2.3.4 - Organização

Como é orientada para a produção e principalmente dirigida por um médico-veterinário, a empresa peca em alguns princípios administrativos. A despeito do seu interesse em transformá-la em uma empresa moderna e bem administrada, não há ainda sequer uma distribuição estudada de tarefas, autoridade e responsabilidades, não gozando de um organograma e muito menos de uma estrutura hierárquica definida. É preciso definir as linhas funcionais, com atribuição de responsabilidade e delegação de autoridade. Os núcleos têm que ser encarados do ponto de vista de geração de lucros e não apenas sob o aspecto qualidade dos ovos. Só assim poderá se exigir dos chefes de núcleo uma postura gerencial, não permitindo, por exemplo, desperdícios de materiais e mesmo excesso de pessoal, sob pena de não atingir desempenho compatível com o dos outros núcleos.

Essa característica de ausência de organização formal, é própria das pequenas e médias empresas, contudo se elas quiserem ingressar no mundo da eficiência e compatibilidade têm que mudar e se organizar.

### 7.2.3.5 - Administração Estratégica

O mercado criado pela empresa é inédito e promissor e a prova disto são os preços, os contratos extremamente favoráveis à empresa e os clientes em fila de espera. Isto nos faz entrever que o mercado chama concorrentes, ainda mais que a empresa não tem condições de expandir sua produção no momento, para satisfazer a demanda.

Deveria ter sido feito um planejamento estratégico e financeiro, no passado, para que a empresa não caísse na situação que está atualmente; endividada, sem poder se expandir, utilizando toda sua capacidade de produção e com uma demanda não satisfeita.

Em caráter estratégico, a empresa tem que:

- a - definir bem sua missão e os clientes-alvo;
- b - definir uma política de custos e preços para enfrentar futuras concorrências;
- c - personalizar seu produto ou sua marca, para obter banta-gem sobre eventuais concorrentes que, ao entrar enfrenta-riam certa desconfiança;
- d - organizar a empresa;
- e - adotar controles gerenciais, além dos controles de quali-dade e dos pouco consistentes orçamentos de custos, receitas e caixa;
- f - manter sua política de qualidade, assistência técnica, produtividade e custos baixos, para suportar eventuais concorrentes no futuro;
- g - desenvolver entendimentos com os credores (especialmente os bancos), visando alongar o perfil da dívida, para poder planejar novos investimentos (seja através de novos cré-ditos a longo prazo, seja com reinversão de lucros).

#### 7.2.4 - Pontos Fortes

##### 7.2.4.1 - Produção/Produtividade

A produção da empresa se encontra otimizada, havendo um percentual de eclosão muito bom, acima de 80% (comparável aos obtidos em países desenvolvidos), o número de aves por m<sup>2</sup> é quase o dobro do conseguido nos Estados Unidos e Alemanha, o período de vida útil das aves chega a uma semana a mais do que é normalmente obtido, o percentual de aves vivas é considerado bom, os ovos se encontram imunes às principais doenças, fazendo com que além da boa eclosão, haja, também, um baixo percentual de mortalidade após a eclosão. Com todos esses índices de produtividade elevados, a produção absorve toda a capacidade instalada atualmente na empresa.

##### 7.2.4.2 - Mercado

Como a empresa é a única na América Latina a produzir ovos incubáveis e vende os ovos para empresas que produzem o frango a partir dos seus ovos (sem possuir matrizes poedeiras), não existe uma concorrência direta. Existe a concorrência oferecida por empresas que adquirem as matrizes poedeiras, incubam os ovos, criem, abatem e comercializam o frango e que, quando o mercado de frango se reduz, vendem ovos incubáveis ou pintos de 1 dia, visto que não irão consumi-los totalmente. Entretanto, a concorrência não chega a ser direta, pois a empresa tem assegurada a colocação de seus ovos por contrato com as granjas compradoras. Esses contratos de 2 anos, renováveis por igual período, caso as partes não se manifestem contrárias, com 10 meses de antecedência, garantem a venda integral dos produtos, além da previsibilidade de 10 meses, do desligamento de qualquer cliente, o que reserva à empresa período suficiente para procurar novo cliente.



O único risco que a empresa corre, em relação à concorrência, atualmente, é a possibilidade da entrada de novos produtores de ovos incubáveis, pois a demanda desse produto é maior que a oferta. A empresa tem, em carteira, muitos pedidos que não tem como atender no curto prazo. Esses pretensos compradores se sujeitam a ficar em fila de espera, aguardando a desistência de contrato por parte dos atuais compradores. Novos produtores de ovos incubáveis poderiam ingressar no mercado e, caso a oferta venha a ser maior que a demanda, os preços tenderiam a cair, e provavelmente os compradores não precisariam mais fechar contratos (que garantem ao produtor a colocação tranqüila de sua produção), dentre outros agravantes.

Entretanto, esse risco não chega a ser muito grande, pois qualquer empresa que se decida a ingressar nesse meio, gatará cerca de 10 a 12 meses para começar a entregar os primeiros ovos incubáveis, entre estudo, implantação e colocação das matrizes a ponto de botar ovos. A partir daí, a empresa teria no mínimo 10 meses de fornecimento garantido, caso seus clientes decidissem romper os contratos. Nesse interim, a empresa já teria se livrado do alto endividamento, estaria saneada e pronta para reiniciar novos investimentos, visando suprir melhor o mercado ou, pelo menos, estaria estruturada para enfrentar melhor a concorrência, suportando menores margens de lucro, maiores prazos, provável extinção dos contratos de fornecimento, etc.

A concorrência poderia lhe ser nociva atualmente, visto que a empresa não tem flexibilidade competitiva no momento. Não pode se dar ao luxo de baixar preços, nem dar mais prazo para pagamento, senão não paga suas dívidas, nem pode se dar ao luxo de não vender sua produção total, o que poderia ocorrer em sistema de livre mercado, caso a empresa não detivesse os contratos de fornecimento.

#### 7.2.4.3 - Qualidade

Como a empresa é orientada para a produção e possui ótima assistência técnica de um de seus dirigentes, além de contar com consul

toria externa especializada em aves, um de seus pontos fortes é a qualidade, não somente expressa em percentual de eclosão elevado, como ausência de doenças nos nascimentos dos pintos e o bom estado de saúde e genético das matrizes, além de controles fito-sanitários realizados logo após a colheita dos ovos e do padrão genético das matrizes.

Esse composto, aliado à assistência técnica prestada aos clientes, além de satisfazer suas necessidades, isenta completamente a empresa de reclamações.

Reside aí um fator pelo qual a empresa não fornece seus ovos a granjas que também produzam ovos além do pinto e do frango para abate, pois não seria possível distinguir os ovos e a empresa estaria sujeita a muitas reclamações improcedentes.

#### 7.2.5 - Conclusão

Neste caso, a principal limitação desta empresa, é o alto grau de endividamento a médio prazo, endividamento este que deveria ser a longo prazo. Houve uma política desastrosa de endividamento, no passado, que traz suas conseqüências agora. Não vem ao caso descobrir quais foram as atitudes erradas, nem quem as tomou, pois, neste caso, um problema consumado é o seu endividamento excessivo, a ponto de consumir-lhe todo o lucro da atividade, nos próximos 18 meses.

Como a empresa não tem como expandir a produção, nem melhorar seus níveis de produtividade, tampouco capital para investir em ampliação da capacidade, e muito menos como reduzir custos, resta apenas exercer rigoroso controle orçamentário durante os próximos 18 meses, bem como controle de produção, visando evitar quebras de produção, para resgatar a dívida. A nível estratégico poderia renegociar, com os bancos, o prazo de sua dívida, para aliviar mais o caixa e

permitir reinvestimentos ao longo desse período.

Além desse problema, a empresa apresenta algumas falhas identificadas no Diagnóstico de Empresas, como a falta de planejamento estratégico, visto que ela traz um conceito de produção inédito, que são ovos incubáveis, sem agregar nenhuma outra etapa do ciclo avícola. É natural que no setor, com demanda insatisfeita, surjam concorrentes, para o que a empresa tem que se preparar e traçar sua estratégia de ação. Outro problema é a ausência de um sistema de informações econômico-financeiras eficiente, que permita à empresa administrar seus recursos de maneira científica e mais eficientemente.

Por seu turno, suas principais potencialidades são:

- a - qualidade dos produtos;
- b - alta produtividade;
- c - inexistência de concorrentes no mercado, permitindo à empresa se firmar, à excessão das granjas que têm produção verticalizada, do ovo ao frango, e que, às vezes, entram no mercado;
- d - garantia de fornecimento dos ovos, através de contratos.

Neste caso, conclui-se, também, que a técnica do Diagnóstico de Empresas é bastante aplicável. Sem sua utilização, não seria possível a descoberta dos problemas e potencialidades da empresa, principalmente porque a contabilidade não é confiável e os poucos relatórios e orçamentos financeiros são insuficientes para tentar conclusões. Na área Mercadológica, também, não existem dados quantitativos, assim como não existe Organização, nem Administração Estratégica formais, tornando impossível qualquer trabalho de Diagnóstico que não trilhe pelos caminhos utilizados neste estudo, ou seja, através de entrevistas com elementos da empresa.

### 7.3 - CASO Nº 3

Este caso trata-se de uma indústria de telhas, tipo romana, de cerâmica vermelha, a partir da argila. O processo é simples, constituindo-se na extração da argila que, neste caso, encontra-se às margens de um rio. Essa argila é transportada em caminhões até o pátio da indústria e colocada regularmente dentro do caixa alimentador, que quebra a argila em torrões mais ou menos uniformes, que são transportados por correia até o misturador, cuja função é massagear e umedecer a argila, para evitar grandes concentrações de alumínio e silício em algumas partes e baixa concentração em outras. Assim, a matéria-prima fica homogênea. A fase seguinte, é um laminador, cuja função é triturar pequenas rochas (pedriscos), através da passagem da argila entre dois cilindros que giram com velocidades diferentes. Essas rochas, se ficarem intactas, provocam rachaduras no produto final, pois ao ir ao forno, sua dilatação e contração com a temperatura são de natureza diversa da argila. Do laminador a argila passa à extrusora, que retira todo o ar da matéria-prima (que também teria comportamento diversos da argila, nos fornos, provocando rachaduras) e extruda em forma cilíndrica a argila, que será cortada, formando bastões cilíndricos. Esses bastões são colocados na prensa, que dá a forma à telha. Daí, a telha é colocada numa câmara rudimentar, para secar, onde ficará cerca de 10 dias em época de baixa umidade relativa do ar, podendo ficar até 15 dias. Em seguida vão aos fornos, cujo processo de queima é de cerca de 70 horas, com aproximadamente 8 horas para carga e descarga dos fornos, 15 horas para aquecimento, 12 horas de calor máximo (em torno de  $800^{\circ}\text{C}$ ), 17 horas com o forno fechado, aguardando a temperatura cair, 18 horas com o forno aberto, aguardando a temperatura cair ainda mais a ponto de permitir a entrada de pessoas para descarregamento.

Percebe-se que a tarefa primordial da cerâmica é:

- a - homogeneizar a massa de argila para evitar que, sob alta temperatura, uma parte do produto tenha comportamento (dilatação/contração) diferente de outra parte, provocando rachaduras e deformações;
- b - destruir pedriscos que também têm comportamento diverso do resto do material, sob alta temperatura;
- c - retirar o ar (oxigênio) que também tem comportamento diverso do resto do produto, no forno;
- d - retirar água (umidade) dos produtos, nas câmaras de secagem, pois esta também se comporta diferentemente do resto do material, nos fornos. Assim que chega aos fornos, o produto é composto de argila pura, maciça e homogênea, sem ar, pouca umidade, e sem outros componentes estranhos, em proporção suficiente para danificar o produto;
- e - queimar o produto a alta temperatura (neste caso, cerca de 800° C) para dar-lhe resistência mecânica e impermeabilizá-lo, pois suportará peso e água de chuva, nos telhados.

A empresa é administrada por um de seus sócios, cujo conhecimento técnico é superficial, embora já exerça essa função há muitos anos. Como a produção é pequena e na região são poucas as cerâmicas que produzem esse tipo de telha, a demanda é relativamente maior que a oferta, fato que é percebido pelo volume de pedidos não atendidos. Sob o aspecto financeiro a empresa não possui controle sequer de suas contas bancárias. Um banco manda seu pessoal recolher os depósitos da empresa, sem que seu Diretor tenha que ir ao banco, que administra todo o caixa da empresa, aplicando e desaplicando o dinheiro. A empresa não possui um fluxo de caixa, com previsão para pagamento de duplicatas, tributos, energia, pessoal. Podemos concluir que esta empresa não é orientada para o cliente, nem para a venda, muito menos para a produção. Sem orientação específica, a empresa não se especializa, nem possui um traço marcante que a distingue das outras, e pode falir, caso sobrevenham intempéries no setor.

### 7.3.1 - Análise Quantitativa e Qualitativa

Tanto a Análise Quantitativa como a Qualitativa, neste caso, têm que ser feitas com base nas entrevistas pessoais, nas quais são repassados os questionários do Diagnóstico de Empresas. Entretanto, as informações obtidas nas entrevistas têm que ser checadas com o máximo de pessoas possível, pois as informações podem sair imprecisas da fonte. Assim, checando os dados, pode-se perceber as tendências que cada informante transmite e, também, pode-se neutralizar uma tendência com outra, obtendo uma informação mais precisa. Além das tendências nas respostas, outro fator que interfere na análise é a abordagem que cada pessoa dá a uma mesma questão, provocando distorções involuntárias, ou seja, cada um responde dentro de um conjunto de concepções e critérios próprios.

Neste caso, pudemos constatar o efeito da subjetividade das respostas aos questionários. Quando interrogamos sobre o prazo de queima dos fornos, obtivemos de uma fonte, 42 horas, sendo que o tempo total gira em torno de 70 horas. É uma diferença considerável e alteraria profundamente a análise. Contudo, as investigações junto a outras pessoas da empresa indicaram um número mais realístico e um estudo do tempo de queima real de alguns fornos observados, identificação que realmente o tempo total de queima fica em torno de 70 horas.

Esta empresa não possui nenhum sistema de informações. A contabilidade é totalmente desajustada da realidade, não são elaborados orçamentos de custos, receitas e de caixa. Todos os dados quantitativos foram obtidos nas entrevistas, refletindo a situação atual, sem possibilidade de comparar dados quantitativos passados, para aferição horizontal de resultados. Nada obstante, a situação atual, em termos quantitativos pôde ser razoavelmente apurada.

Com as informações obtidas nas entrevistas, do Diretor da empresa e de diversos empregados, pudemos então fazer uma análise e apontar seus resultados.

## 7.3.2 - Pontos Fracos

### 7.3.2.1 - Processo de Produção

Aqui reside o principal ponto fraco que tem diversas origens. Vamos elencar as principais:

- 1 - Linha de Produção Desbalanceada: o conjunto de máquinas pode processar até 2.000.000 peças por mês, as câmaras de secagem processam no máximo 400.000 peças por mês e os fornos podem processar entre 480.000 e 520.000 peças por mês (dependendo da produtividade obtida). Assim, apesar de ter máquinas e fornos para processar mais, a produção é limitada em 400.000 peças por mês por causa do processo de secagem.
- 2 - Câmaras de secagem: as câmaras são muito arcaicas, havendo dentro delas muito espaço não utilizado, fazendo com que se perca calor, em vez de aproveitá-lo diretamente nos produtos. Elas não têm um bom sistema de eliminação de umidade pelo alto, possuem vazamentos que deixam escapar o calor, acumulam umidade, não possuem ventiladores internos para direcionar o calor reaproveitado dos fornos e, devido a uma má programação de produção não se encontra cheio quando os exaustores são ligados para jogar calor dentro das câmaras, ficando com as portas abertas quase o tempo todo do reaproveitamento de calor, proporcionando desperdício do calor advindo dos fornos. A produtividade dessas câmaras é muito baixa, chegando quase a se equiparar à secagem natural, sem nenhum processo de aproveitamento de calor com exaustores. Enquanto que a secagem ao ar livre proporciona uma secagem em cerca de 15 dias (com umidade relativa do ar média), as câmaras mais avançadas conseguem secar os produtos entre 15 e 24 horas. Entretanto, as câmaras da empresa secam os produtos em 10 dias.

- 3 - Fornos: os fornos da empresa abrigam cerca de 10.000 unidades e têm um ciclo de queima de 70 horas, incluindo carga e descarga. Algumas cerâmicas chegam a queimar em até 50 horas. Assim, conclui-se que é possível melhorar esse tempo de queima, mas, no estágio atual da empresa, o único benefício disto seria a economia com lenha, diminuição do ciclo total de produção e maior presteza na entrega dos produtos, pois o gargalo da produção está nas câmaras.
- 4 - Quebra: apesar da produção ser processada com lentidão, existem muitas perdas, normalmente nos fornos, com elevação ou redução brusca de temperatura ou colocação de produtos com umidade excessiva dentro dos fornos, o que provoca rachaduras. Às vezes se pode vender essa produção de baixa qualidade a um preço menor, mas às vezes é perdida completamente.
- 5 - Ciclo de Produção: desde a extração da argila na jazida, até a entrega no pátio da fábrica, dos produtos ao comprador, a produção tem envolvidos cerca de 15 a 16 dias, sendo que poderia ser de 4 a 5 dias. Assim, o reflexo financeiro do grande ciclo de produção é um capital de giro mais elevado que o necessário, fazendo com que se perca por não poder aplicá-lo de outra forma, já que a empresa não possui endividamento.
- 6 - Matéria-prima I: a exaustão da jazida de argila já se avizinha. Será fato consumado para dentro de aproximadamente 3 anos, de forma que aumentar a produção sem ter certeza de novos veios é antecipar o fim.
- 7 - Matéria-prima II: a empresa tem utilizado a argila para fabricar seus produtos, na mesma composição, desde a inauguração. Contudo a argila que hoje se utiliza é extraída a uma profundidade maior que antes, tendo sido formada há mais tempo. Pela experiência de outras cerâmicas, que extraem no mesmo veio, sabe-se que a argila tem um alto teor de alumínio e silício. Em alguns casos, argila de 50 cm. de profundidade proporcionam produtos com resistência mecânica de até  $95 \text{ kg/cm}^3$ , sendo que o exigido legalmente



são 55 kg/cm<sup>3</sup>. Assim, podem ser misturados outros materiais, como terra, para aumentar a quantidade de matéria-prima, baixando um pouco a qualidade, mas mantendo-a a níveis aceitáveis. A argila ficando menos densa em alumínio e silício, poderia, também, ser queimada a uma temperatura um pouco menor, com economia de lenha.

- 8 - Matéria-prima III: a empresa nunca dispertou para a regulação da prensa, que molda as telhas. Com o passar do tempo vai havendo desgaste e deslocamento da forma, fazendo com que as telhas saiam um pouco mais grossas do que deveria. Com pequenos ajustes periódicos na prensa, a argila seria economizada, contribuindo para um retardamento da exaustão.
- 9 - Recursos Humanos: existe na empresa um certo descontentamento com o salário e as condições de trabalho. A jornada de trabalho dos encarregados dos fornos é extensa e muito desgastante, pois além do esforço físico de carregar lenha, o empregado fica exposto a temperaturas elevadas e, quando vai de um forno a outro sofre um choque térmico com o ambiente, principalmente os que trabalham à noite. Não existe nenhum sistema salarial de incentivo, relacionamento entre o salário do empregado à produtividade. Não existe, também, participação nos lucros, dos empregados, seguro de vida e acidentes, nem assistência médico-hospitalar. Tudo isto resulta em um clima de descontentamento, onde o empregado somente vai ao emprego porque necessita do salário (que é baixo, tanto na empresa como nas outras empresas do ramo, na região). Isso se repercute na produtividade, tornando-a muito baixa. Adere-se a esse quadro, um elevado 'turnover' e baixa especialização.

As relações com os empregados devem ser alteradas, principalmente se a empresa deseja investir na correção das distorções do processo produtivo e expandir. A produtividade da mão-de-obra não pode ficar nos níveis que está, senão de nada adiantará fazer investimentos visando aumentar a produção eliminando os gargalos, pois se terá

um gasto excessivo com mão-de-obra, sem efeitos muito palpáveis.

Se não houver motivação do trabalhador e treinamento da mão-de-obra, o acréscimo do número de empregados será mais que proporcional ao aumento da produção, além do fato de aumentarem as quebras. Poderíamos representar da seguinte forma:

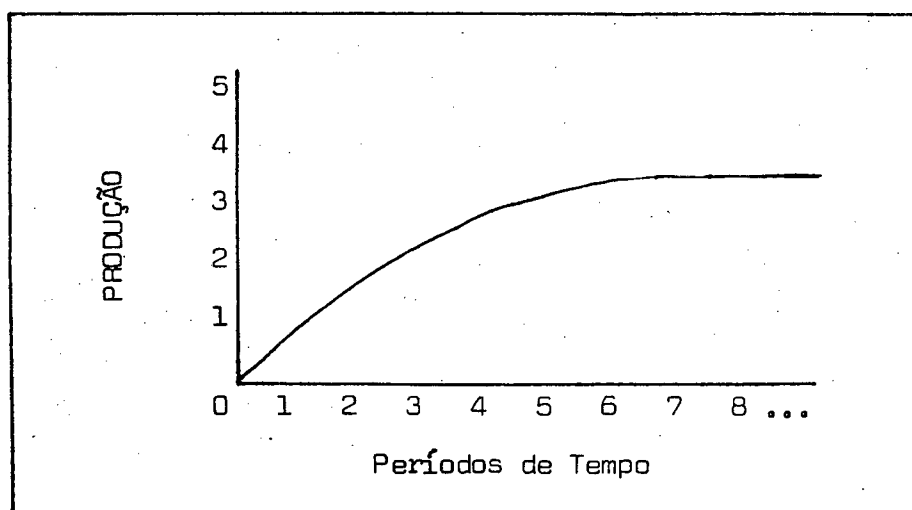


Figura 7.1. Produtividade da mão-de-obra.

No entanto, com redução do 'turnover', treinamento da mão-de-obra, motivação dos empregados, a empresa se beneficia de melhor aproveitamento de cada empregado e, ao longo do tempo, de sua experiência, que tem uma configuração assim:

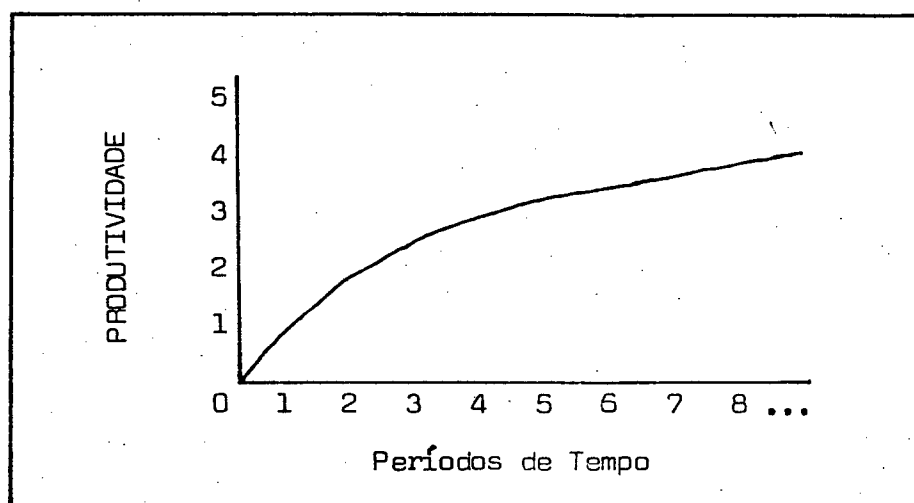


Figura 7.2. Curva de experiência.

### 7.3.2.2 - Aspectos Estratégicos

São de ordem estratégica, algumas das limitações da empresa, mormente as da área de produção. Os principais aspectos são:

1 - Matéria-prima: com a exaustão completa da jazida, se avizinhando, percebe-se um erro estratégico muito grande que foi o abandono da busca de novas minas de argila. Na região existe um veio de argila muito grande, que atinge diversas propriedades. Como poucos proprietários cederam seus direitos de exploração, há muita argila ainda para ser explorada. Entretanto, os proprietários que ainda não exploram ou consentem sua exploração por terceiros, estão reticentes a negócios com os ceramistas, por dois motivos:

- a - a experiência dos que primeiramente cederam à exploração de terceiros com contratos de longo prazo (10 a 15 anos), com preços definidos à época e reajustados monetariamente. Entretanto, não foi uma experiência feliz, pois o preço reajustado logo se distanciou do preço de mercado, tendo a argila, durante quase todo o tempo do contrato, saído quase que de graça. Além do que, a atividade empresarial dos industriais se mostrou muito rentável, havendo prosperidade dos que nela haviam entrado;
- b - a possibilidade de exploração própria dos proprietários das terras onde se situam as minas de argila. A indecisão desses proprietários prende-se ao desconhecimento do ramo (know-how, mercado, valor a investir, dentro outros fatores), contudo, não se aventuram a se desfazer das minas porque sentem que os empresários do ramo estão prosperando e a demanda pela argila tem crescido.

Apesar de haver certa dificuldade em adquirir argila atualmente, isso não inviabiliza outras alternativas,

como: (1) propor sociedade ou participação nos lucros, para os atuais detentores de argila; (2) fazer contrato para garantir apenas o fornecimento à empresa, deixando o preço livre; (3) propor negócios para os detentores de argila do outro lado do rio, que ainda não estão tão reticentes quanto os do lado mineiro e, com estes celebrar contratos de cessão de direitos de argila a preço previamente combinado, como já foi realizado negócio por outro ceramista da mesma cidade desta empresa.

É evidente que no caso de abrir fronteiras no Estado de Goiás, a empresa teria que montar nova fábrica ou transferir a atual, pois o caminho mais curto tem cerca de 70 km. e é onerado pelo custo da travessia do rio por balsa. Para se evitar o custo da travessia de balsa, o caminho se estenderia por mais 55 a 60 km., tornando quase inviável o transporte da argila e muito pouco competitivo para a empresa, além de que boa parte dos produtos da empresa voltariam pelo mesmo trajeto da vinda da matéria-prima, para servir mercados no Estado de Goiás.

- 2 - Lenha: atualmente é utilizada a lenha para combustão e, conseqüente aquecimento dos fornos. Algumas empresas do ramo têm optado por reverter o sistema de queima para óleo combustível devido ao custo e escassez da lenha. No Estado de São Paulo praticamente todas as cerâmicas aderiram ao óleo combustível. Alegam algumas empresas, que há, também, uma certa homogeneidade na distribuição do calor dentro do forno e conseqüentemente da queima dos produtos, maior facilidade de controle da temperatura e menor índice de poluição atmosférica.

A empresa, no entanto, ficaria exposta a uma eventual crise do petróleo. Uma opção seria promover um reflorestamento que lhe garantiria a independência energética, à excessão da energia elétrica. Um programa de reflorestamento produziria resultados dentro de 4 a 5 anos. Nesse interim, cabe à empresa decidir entre um custo menor com o óleo combustível e o risco de uma crise nos próximos 4 ou 5 anos, ou um custo mais elevado com a lenha a cada

ano, até começar a cortar suas próprias árvores, visto que a lenha estaria cada vez mais distantes. Talvez fosse mais propício optar pelo óleo e reflorestamento. Seguramente, o petróleo não vai acabar dentro de 5 anos, pode apenas ter os preços mais elevados. Dentro de 5 anos, com o reflorestamento, a empresa se tornaria independente do risco de crise do petróleo e do custo ascendente da lenha.

- 3 - Câmaras de Secagem: a produção da empresa, atualmente, limita-se pela sua capacidade de retirar umidade dos produtos para deixá-los em condições de queima. Suas câmaras de secagem são arcaicas e não existe área coberta disponível na fábrica para efetuar a secagem natural. Existe, nessa secagem de produtos, um gargalo. Com investimentos em construção de câmaras de secagem mais avançadas tecnologicamente, a produção poderia ser maior e, como já existe uma estrutura de câmaras na fábrica, o investimento seria menos elevado ainda. Com isso, a produção poderia crescer de 20% a 30% e o gargalo passaria a se dar nos fornos, cuja construção é fácil, simples e de investimento relativamente baixo.

Com a construção de novas câmaras de secagem, haveria, também, melhor aproveitamento do calor retirado dos fornos, pois não haveria desperdícios, como excesso de área interna, vazamentos nas paredes e tetos, e direcionamento do calor reaproveitado dos fornos, diretamente para os produtos, através de ventiladores, não deixando o calor se dissipar dentro das câmaras.

Entretanto, novos investimentos na empresa teriam que ser precedidos da certeza de novas fontes de matéria-prima. Sem isso, seria antecipar o fim, além de correr o risco de não haver tempo suficiente para o retorno do investimento.

### 7.3.3 - Pontos Fortes/Potencialidades

A empresa tem muitas potencialidades que não têm sido exploradas. Está situada num contexto muito favorável, onde seu produto tem uma

demanda maior que a oferta, fazendo com que ela tenha preços estimulantes e não fique com estoques encalhados. Com o enorme déficit habitacional do Brasil e o Governo Federal sempre aliviando as pressões sobre o setor da construção civil por causa da sua grande capacidade de geração de empregos, a empresa sobrevive bem no setor, com lucratividade, apesar de todos os problemas de produção, organizacionais e até estratégicos.

Um fator que pode ser considerado como um ponto forte da empresa é o seu grau de endividamento, que é zero. Assim, a empresa não tem a menor possibilidade de falir, o que pode acontecer-lhe é parar completamente a produção, cessar suas atividades, caso não consiga sobreviver no setor. Por outro lado, o custo do capital próprio é maior que o custo do capital de terceiros<sup>32</sup>, fazendo com que esse mesmo volume de lucros não atinja retorno aceitável sobre o capital investido, visto que há um volume proporcionalmente alto de recursos próprios na empresa.

Como a empresa está num setor de grandes perspectivas e oportunidades, ela tem grande 'potencialidades'. Nada obstante, essas potencialidades não significam absolutamente nada se não houver segurança no fornecimento da matéria-prima, um item pouco oneroso financeiramente na matriz de custo, mas estrategicamente fundamental.

Caso a empresa solucione seu problema de fornecimento de matéria-prima, deverá planejar investimentos visando corrigir as distorções do processo de produção e aumentar a produtividade. Esses investimentos teriam que ser escalonados por etapas:

32. GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 3.ed. São Paulo, Ed. Harper & Row do Brasil, 1984. Cap. 16

- 1 - os investimentos terão que atingir primeiramente as câmaras de secagem, que representam hoje o gargalo da produção. Aproveitar-se-ia o máximo a estrutura das atuais câmaras e acrescentar-se-ia equipamentos e estruturas que a melhorariam tecnologicamente;
- 2 - concomitantemente à modernização das câmaras, que eliminariam o gargalo do nível de 400.000 peças por mês, seriam feitos investimentos em treinamento de mão-de-obra e melhoria de produtividade, principalmente com relação ao tempo de queima, visando obter um ciclo entre 56 e 60 horas, permitindo que a produção atingisse 480.000 a 520.000 peças por mês;
- 3 - como a lenha está escassa e cara na região, a empresa poderia investir na reversão da queima dos fornos para óleo combustível e/ou reflorestamento. Como o reflorestamento somente produziria resultados dentro de 4 a 5 anos, a empresa poderia adotar o óleo combustível, que hoje é mais barato que a lenha, até poder cortar suas próprias árvores e ficar independente energeticamente, e livre do risco de criso do petróleo;
- 4 - com o gargalo nos fornos, a etapa seguinte no plano de investimentos seria a construção de mais fornos para ampliar a produção e absorver melhor a grande capacidade das máquinas.

Em cada etapa dessas, que envolvesse aumento de produção, a empresa deveria empreender estudo de mercado visando detectar se o acréscimo da produção iria ser absorvido sem conseqüências desastrosas nos preços. Caso não houvesse possibilidade de absorção pelo mercado, a empresa teria que diversificar a linha de produtos, passando a oferecer tijolos, telhas planas, telhas francesas, lajes, lajotas, etc.

Favoravelmente à empresa, pesam:

- a - o fato do mercado no Triângulo Mineiro, sul de Goiás e Mato Grosso para produtos cerâmicos em geral, ser muito grande e pouco abastecido;
- b - os concorrentes são tão arcaicos e ineficientes quanto a empresa diagnosticada;
- c - o nível de endividamento nulo da empresa, proporcionando grande possibilidade de expandir com segurança e até mesmo de buscar crédito para seus investimentos, visto que não terá grande de obter financiamentos, dada a grande margem para endividamento que a empresa possui;
- d - caso decida implementar os investimentos e o faça com parte de recursos de terceiros, teria todos os investimentos necessários enquadráveis nas linhas de crédito do BNDES, que, no mercado é, atualmente, o único provedor de recursos para investimento, com carência, a longo prazo (até 60 meses) e a taxas aceitáveis (entre 9% e 12% a.a.). Os programas do BNDES, nos quais a empresa poderia se enquadrar, seriam: POC (programa de Operações Conjuntas, para investimentos fixos e capital de giro a longo prazo), para as câmaras, fornos, treinamento de pessoal e capital de giro associado à expansão, visando aumento de produção; PROEN (programa Energético), para o caso de converter o sistema de queima para óleo combustível, Programa de reflorestamento e, eventualmente, para aquisição de máquinas e equipamentos, recursos da Agência Especial de Financiamento (FINAME).

Desfavoravelmente à empresa, pesa o fato de que a jazida está prestes a se exaurir completamente e não existe outra em vista. A empresa até cogita a possibilidade de adquirir argila de empresas mineradoras paulistas. Contudo, esta alternativa é por demais onerosa.



#### 7.3.4 - Conclusão

Estando esta empresa completamente desorganizada, não foi possível obter informações, através de relatórios econômico-financeiros, pois estes não são elaborados na empresa. Através da investigação junto aos dirigentes e empregados, e da obtenção 'in loco' de certas informações, pudemos apontar os pontos fracos e as potencialidades da empresa. Como alertamos, a grande limitação de se obter informações, através de entrevistas, é que não se obtém memória, ou seja, informações passadas para comparações, visando aferir tendências positivas ou negativas. No entanto, essa limitação decorre não de deficiência do método, mas da empresa. Como as pequenas e médias empresas são, em geral, pouco organizadas e quase nunca são profissionalmente administradas, as Análises de Demonstrações Financeiras tradicionais não lhes são aplicáveis, necessitando, portanto, de um método como o Diagnóstico de Empresas.

No caso específico, por exemplo, pudemos, através das informações dos dirigentes e empregados, calcular seu faturamento, custos, lucro, investimento total atual e, então, a Taxa Interna de Retorno, considerando que os lucros calculados ocorressem nos próximos 10 anos, quando seriam necessários novos investimentos, principalmente na parte de máquinas. É claro que aqui partimos do pressuposto de que o problema da exaustão da argila seria contornado. Assim, obtivemos uma Taxa Interna de Retorno de 8,87% a.a., que não pode ser considerada nenhum modelo de rentabilidade. Isso se deve principalmente a investimentos desnecessários nas máquinas e equipamentos da fábrica, em caminhões e escavadeiras, e fornos. Todos esses investimentos foram superdimensionados e sua produtividade é baixa. Ademais, o fato de que todo o capital é próprio, não existindo capital de terceiros na empresa, contribui fortemente para a baixa Taxa Interna de Retorno.

Foi feita uma simulação de investimento em modernização das atuais câmaras de secagem, também sem capital de terceiros, ou seja, investimento total realizado com capital próprio e partindo-se do pressuposto da continuidade da obtenção de matéria-prima. Houve simulação das receitas, dos custos e dos lucros, nos próximos 10 anos. Assim, obtivemos uma Taxa Interna de Retorno de 23,48%, que já representa uma taxa mais robusta e atraente e isso sem grandes alterações na fábrica e sem muitos investimentos, pois essa modernização consumiria apenas Cr\$9.500.000,00 para fazer o faturamento anual passar dos atuais Cr\$41.600.000,00 para Cr\$50.000.000,00 no primeiro ano e Cr\$54.000.000,00 a partir do segundo ano.

## 8

### CONCLUSÃO FINAL

As empresas diagnosticadas, apresentaram os mais variados tipos de problemas. Suas deficiências e potencialidades foram as mais distintas possíveis, algumas com causas mais ou menos remotas, com efeitos mais ou menos drásticos sobre os resultados. Aliado a isto, temos o fato de que as empresas fazem parte de segmentos distintos, não tendo quase nada em comum entre si.

Assim como elas, existem milhares de empresas pequenas e médias, passíveis de serem diagnosticadas, com características as mais diversas possíveis e que não podem arcar com os custos de um trabalho que vise criar um modelo de Diagnóstico apropriado a elas. Além do mais, grande parte das informações quantitativas não são possíveis de se obter da contabilidade, pois essas empresas geralmente estão desorganizadas, não havendo controle gerencial e, portanto, relatórios com dados quantitativos. Dessa forma, as análises tradicionais de Demonstrações Financeiras lhes é parcialmente aplicável, ou seja, não é aconselhável diagnosticar uma empresa dessas com apenas uma Análise das Demonstrações Financeiras.

O Diagnóstico de Empresas adiciona, também, a esse processo investigatório, questões não abordadas em análises de relatórios, como: história passada da empresa, Administração Estratégica, relações de trabalho, tecnologia, análise do valor, organização, dentre outras

questões não abordadas por análises feitas exclusivamente sobre relatórios financeiros. Estas questões vêm sob a forma de questionários e de quocientes e indicadores de Produção e Marketing.

Análises feitas exclusivamente sobre relatórios econômico-financeiros, produzidos pela contabilidade, como dissemos, normalmente permitem, no máximo chegar aos efeitos, mas raramente às causas dos problemas. É um forte auxiliar no processo de detecção das causas dos problemas, visto que permite descobrir sintomas, facilitando a busca das causas e soluções. Portanto, deve fazer parte do método e encontramos no Capítulo sobre Administração Financeira, acompanhada de questionários sobre a área.

No desenvolvimento deste método aplicativo de Diagnóstico, para pequenas e médias empresas, procuramos abordar uma gama muito grande de indicadores quantitativos válidos (não somente econômico-financeiros, como de produção, produtividade e de mercado) e uma diversidade de questões qualitativas e subjetivas, também válidas, não necessariamente para que todo esse arcabouço seja utilizado. O fato é que empresas de pequeno e médio portes, normalmente não possuem um sistema de informações que permita apurar muitas informações. Não raro é um sistema pouco confiável e até é comum nem existir sistema de informações.

Assim, oferecemos muitos instrumentos para levantamento de informações e diagnóstico, mas que certamente não serão aplicados na sua totalidade, por falta de informações. Um exemplo muito comum são os quocientes econômico-financeiros: a contabilidade de empresas de pequeno e médio portes geralmente não é confiável, seja pela pouca importância da pela empresa à contabilidade, que resulta na falta de critérios de contabilização, erros de avaliação, quebra de consistência, etc., seja pelas manobras premeditadas para livrar-se de parte da carga tributária, fazendo com que, mesmo que sejam avaliados atualmente o Ativo e o Passivo da empresa, de forma extra-contábil, não teremos os quocientes passados para comparação temporal, visto que não dispomos das informações reais passadas.

Concluimos daí, que o método de Diagnóstico deve ser adaptado à empresa e não o contrário. Como poucas são as informações existentes e menos ainda as confiáveis, o Diagnóstico de Empresas traz diversos indicadores e questões, na esperança de que, pelo menos uma parte, possa ser apurada e respondida, proporcionando uma análise confiável.

Dessa forma, podemos inferir que o método foi concebido contendo um número avantajado de indicadores e questões para que ficasse mais fácil sua adaptação à empresa diagnosticada e que, mesmo com poucas informações confiáveis provavelmente alguns dos indicadores poderão ser apurados e algumas questões poderão ser respondidas, proporcionando uma análise proveitosa, a despeito da escassez de informações que normalmente existe naquele tipo de empresas. É certo que, muitos indicadores e questões ficarão sem respostas, ou porque a empresa não se enquadra na questão, ou por simples falta de informações.

Se uma empresa de pequeno ou médio porte possui um vasto sistema de informações confiável, talvez ainda assim, alguns indicadores e questões não serão medidos e respondidos, por não fazerem parte do sistema de informações da empresa, por não enquadramento da empresa, ou mesmo por ser dispensável. Contudo se todos os indicadores e questões da Diagnóstico puderem ser atendidos, a análise ficará solidamente calçada em dados e se terá certeza de que nenhum problema da empresa tenha passado ao largo, sem ser detectado.

Confirmando-se a escassez de informações para provimento das medidas e questões do Diagnóstico, uma das recomendações à empresa diagnosticada deve justamente ser a de criar um sistema de informações razoável para facilitar Diagnósticos futuros e acompanhamento do desempenho da empresa.

Por último, salientamos a capacidade do Diagnóstico de Empresas de detectar as potencialidades da empresa, ou seja, pontos fortes que a empresa não explora ou explora pouco e que ao serem explorados poderão melhorar o desempenho geral, aumentando seus lucros presentes e/ou futuros.

Devido a esses motivos, concluimos pela aplicabilidade do Diagnóstico de Empresas, no segmento de pequenas e médias empresas, como um método prático, barato e eficaz, comprovado com o estudo de casos realizado.

A MAIOR RIQUEZA SÃO AS PESSOAS. EXAME, 439(22): 98-100, 01.NOV.1989.

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. 1. ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANTHONY, Robert N. Contabilidade Geral. 13. ed. São Paulo, Atlas, 1970.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1980.

ARANTES, Affonso C. A. "et alii". Administração Mercadológica: Princípios e Métodos. 2. ed. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1975.

AS EMPRESAS VÃO PARA O DIVÃ. EXAME, 443(26): 130-5, 25.DEZ.1989.

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1987.

BACHER, Morton. Contabilidade de Custos: Um Enfoque para Administração de Empresas. 1. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1972.

BARBOSA, Almir. Análise de Balanços. 1. ed. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1984.

BECKARD, Richard. Desenvolvimento Organizacional: Estratégia e Modelos. 1. ed. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1980.

BRAGA, Hugo Rocha. Análise das Demonstrações Financeiras: Uma Iniciação. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1982.

- BUFFA, Elwood S. Administração da Produção. 1. ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1972.
- BURBIDGE, John Leonard. Planejamento e Controle da Produção. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1983.
- CHANDOR, Anthony "et alii". Análise de Sistemas: Teoria e Prática. 1. ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1985.
- \_\_\_\_\_. Teoria Geral da Administração. 1. ed. Rio de Janeiro, McGraw-Hill, 1979.
- COBRA, Marcos. Administração de Vendas. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1986.
- \_\_\_\_\_. Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1988.
- CSILLAG, João Mário. Análise do Valor. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1986.
- DRUCKER, Peter F. O Gerente Eficaz. 4. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
- EDEY, Harold C. Introdução à Contabilidade Superior. 2. ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- EHRLICH, Pierre Jacques. Engenharia Econômica: Avaliação e Seleção de Projetos de Investimento. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1986.
- FERNANDES, José Carlos de Figueiredo. Administração de Material: Um Enfoque Sistêmico. 1. ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1981.
- FLIPPO, Edwin Bly. Princípios de Administração de Pessoal. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1980.
- FRANCO, Hilário. Contabilidade Geral. 21. ed. São Paulo, Atlas, 1976.
- \_\_\_\_\_. Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços. 13. ed. São Paulo, Atlas, 1978.
- FUSTIER, Michel. O Conflito na Empresa. 1. ed. São Paulo, Martins Fontes, 1982.
- GARCIA, Ramon Moreira. Uma Abordagem Sócio-Técnica: Uma Rápida Avaliação. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 20(3): 71-7, JUL/SET.1980.
- GARDNER, Burleigh B. & MOORE, David G. Relações Humanas na Indústria: Comportamento Organizacional e Administrativo. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1969.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 3. ed. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1984.
- HERMAN JR., Frederico. Contabilidade Superior: Teoria Econômica da Contabilidade. 7. ed. São Paulo, Atlas, 1967.



- HUMMEL, Paulo Roberto Vampré & TASCHNER, Mauro Roberto Black. Análise e Decisão sobre Investimentos e Financiamentos: Engenharia Econômica: Teoria e Prática. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1986.
- IACocca, Lee & NOVAK, William. Iacocca: Uma Autobiografia. 1. ed. São Paulo, Cultura, 1986.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1988.
- \_\_\_\_\_. Contabilidade Gerencial. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1976.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de "et alii". Contabilidade Introdutória. 7. ed. São Paulo, Atlas, 1986.
- JAMESON, Samuel Haig. Administração de Material. 2. ed. São Paulo, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1963.
- JOHNSON, Robert W. Administração Financeira. 4. ed. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1974.
- KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. Organização e Administração: Um Enfoque Sistemico. 3. ed. São Paulo, Livraria Pioneira, 1987.
- KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas. 8. ed. São Paulo, Livraria Pioneira, 1974.
- KOTLER, Philip. Marketing. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1980.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- LIMA, José Geraldo de. Custos: Cálculos, Sistemas e Análises. São Paulo, Atlas, 1969.
- \_\_\_\_\_. Gerência Financeira. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1970.
- MACHLINE, Claude "et alii". Manual de Administração da Produção. 2. ed. São Paulo, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1980.
- MAYER, Raymond R. Administração da Produção. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1984.
- McCARTHY, Edmund Jerome. Marketing Básico: Uma Visão Gerencial. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- MYER, John Nicholas. Análise das Demonstrações Financeiras. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1976.
- NÃO BASTA APENAS SER O PRIMEIRO. EXAME, 438(21): 106-111, 18.OUT.1989.
- O EXECUTIVO-CHEFE DO TERCEIRO MILÊNIO. EXAME, 432(15): 94-5, 26.JUL.1989.
- O PRESIDENTE DAS MUDANÇAS. DIRIGENTE INDUSTRIAL, 30(17): 26-31, SET.1989.

- PAULO ANTÔNIO. Diagnóstico Empresarial: Uma Visão Sistêmica: Dissertação de Mestrado. 1. ed. São Paulo, EAESP/FGV, 1982.
- PINA, Vitor Dias "et alii". Manual para Diagnóstico de Administração de Empresas. 7. ed. São Paulo, Atlas, 1987.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- PRINCE, George M. A Prática da Criatividade. 1. ed. São Paulo, Cultrix, (s.d.).
- RICHERS, Raimar. O Que é Marketing. 11. ed. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- RIES, Al & TROUT, Jack. Marketing de Guerra. 5. ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1986.
- RIGGS, James Lear. Administração da Produção: Planejamento, Análise e Controle. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1976.
- ROBINSON, Roland I. & JOHNSON, Robert W. Finanças: Problemas e Soluções. 1. ed. Rio de Janeiro, Livro Técnico, 1974.
- ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. Organização e Métodos: Uma Abordagem Prática. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1983.
- SÁ, Antônio Lopes de. Curso Superior de Análise de Balanços. 3. ed. São Paulo, Atlas, 1969.
- STANTON, William J. & BUSKIRK, Richard H. Administração de Vendas. 5. ed. Rio de Janeiro, Guanabara Dois, 1984.
- VASCONCELOS, Marcos Augusto de "et alii". Sistemas de Informação para PCP. Apostila PR-L-859(p-976) São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. Biblioteca Moderna de Economia, Administração de Empresas e Ciências Contábeis. São Paulo, Ed. LISA, 1978.
- WOILER, Samsão & MATHIAS, Washington Franco. Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise. 1. ed. São Paulo, Atlas, 1986.