

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**  
**COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Método de Análise de Desempenho para**  
**Indústrias de Lingerie**

Autor: Durval Barbosa de Araújo  
Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Olívio Novaski

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**  
**COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

# **Método de Análise de Desempenho para Indústrias de Lingerie**

Autor: Durval Barbosa de Araújo

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Olívio Novaski

Curso: Engenharia Mecânica- Mestrado Profissional

Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho Final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade Total.

Goiânia - 2004  
GO – Brasil

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA**  
**COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Trabalho Final de Mestrado Profissional**

**Método de Análise de Desempenho para**  
**Indústrias de Lingerie**

Autor: Durval Barbosa de Araújo

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Olívio Novaski

---

**Prof. Dr.** \_\_\_\_\_, **Presidente**  
**Instituição**

---

**Prof. Dr.** \_\_\_\_\_  
**Instituição**

---

**Prof. Dr.** \_\_\_\_\_  
**Instituição**

Goiânia, 13 de fevereiro de 2004

## **Dedicatória:**

Dedico este trabalho aos meus filhos: Rafael, Daniel e Gabriel.

## **Agradecimentos**

Este trabalho não poderia ser terminado sem meus reconhecimentos a todos aqueles que contribuíram para o meu engrandecimento:

Primeiramente, a Deus que sempre me iluminou para que eu atingisse meus objetivos.

Aos meus pais que sempre acreditaram no meu potencial, é um orgulho ser filho do Sr. Afrânio e da Dona Laise.

Ao Rafael, Daniel e Gabriel que entenderam a minha ausência durante o curso.

Ao Prof<sup>o</sup> Olívio, meu orientador, que me mostrou os caminhos a serem seguidos de forma simples e com paciência.

A todos os amigos e colegas, que ajudaram de forma direta e indireta na conclusão deste trabalho.

## **Resumo**

**ARAÚJO, Durval Barbosa. Método de análise de desempenho para indústrias de lingerie. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 81 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.**

Este trabalho apresenta um modelo que permite a análise de desempenho econômico e financeiro por meio de indicadores. Este modelo de medida de desempenho é fundamentado em metodologias desenvolvidas por diversos autores e instituições: Matarazzo, Helfert, Hronec, Anthony e Govindarajan, Norton e Kaplan; Associação Brasileira de Normas Técnicas e Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, respectivamente. O modelo proposto foi direcionado para empresas industriais que fabricam lingerie (moda íntima), com foco na perspectiva financeira das organizações. Dessa forma, espera-se contribuir para a melhoria contínua das empresas, proporcionando a elas melhores condições para analisar os resultados do negócio, contemplando os objetivos das partes interessadas. Os resultados deste trabalho são da maior importância nos futuros estudos para apresentação de outros modelos que possam contemplar aspectos financeiros e não financeiros.

*Palavras Chave:*

- Análise, indicadores, lingerie

## **Abstract**

**ARAÚJO, Durval Barbosa. Method of analyses or performance for lingerie industries. Campinas: Mechanical Engineering College, Campinas State University, 2004. 81 p.**

This assignment shows a model that allows the analyze of economical and financier performance by indicators. This model of measure of performance is established in methodologies developed by various authors and institutions: Matarazzo, Helfert, Hronec, Anthony & Govindarajan, Kaplan & Norton; Brazilian Association of Technique Rules and Foundation for the National Quality Prize, respectively. The proposed model was directed to manufacturing companies that produce lingerie, focusing the financier perspective of a company. From that, is expected to contribute for a continuous improvement in the organizations, providing to them better conditions to analyze business results contemplating the objectives of the interested parts. The results of this assignment are from huge importance in future applications to show other models that could contemplate financier and not financier aspects.

### *Key Words:*

Analyze, indicators, lingerie

# SUMÁRIO

Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas	x
Nomenclatura	xi
<b>1 Introdução</b>	<b>1</b>
<b>2 A Gestão dos Sistemas de Controle Gerencial</b>	<b>3</b>
2.1 A Teoria dos Sistemas	3
2.2 A Definição de Controle Gerencial	4
2.3 A Definição de Sistema de Controle Gerencial	5
<b>3 Sistemas de Avaliação de Desempenho</b>	<b>8</b>
3.1 A avaliação do desempenho econômico e financeiro nas empresas	8
3.2 Indicadores de desempenho	11
3.3 Abordagem de Matarazzo	13
3.4 Abordagem de Helfert	18
3.5 Abordagem de Hronec	19
3.6 Abordagem de Anthony e Govindarajan	22
3.7 Abordagem de Norton e Kaplan	24
3.8 Abordagem das Normas ISO 9000 e da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade	26
<b>4 Método de pesquisa</b>	<b>29</b>
4.1 A pesquisa	29
4.2 Técnica de pesquisa	30
4.2.1 Definição da pesquisa	31
4.2.2 Pesquisa bibliográfica	31
4.2.3 A pesquisa de campo	32
<b>5 Pesquisa de campo nas indústrias de lingerie</b>	<b>36</b>
5.1 O município de Catalão – Goiás	36
5.2 As micro e pequenas empresas e as indústrias de lingerie	38
5.3 As empresas pesquisadas	43
5.4 Os resultados obtidos	43
<b>6 O Modelo de análise</b>	<b>54</b>
<b>7 Conclusão</b>	<b>62</b>
Referências Bibliográficas	64
Anexos	67

## Lista de Figuras

Figura 2.1 - Sistemas de Controle Gerencial.....	6
Figura 2.2 - Estrutura e processo de controle.....	7
Figura 3.1 - Classificação das medições (Harrington,1997).....	9
Figura 3.2 - Ciclo PDCA.....	10
Figura 3.3 - Principais aspectos revelados pelos índices financeiros.....	14
Figura 3.4 - Índices de avaliação contábil.....	17
Figura 3.5 - Sequência do processo de avaliação para índices financeiros.....	17
Figura 3.6 - Técnicas de análise financeira – medidas por área e ponto de vista.....	18
Figura 3.7 - Modelo Quantum (Hronec,1994).....	20
Figura 3.8 - Escala hierárquica das variações.....	22
Figura 3.9 - Modelo das perspectivas (Balanced Scorecard).....	26
Figura 3.10 - Modelo de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.....	27
Figura 4.1 - Esquema de execução do trabalho.....	31
Figura 4.2 - Demonstração de Resultado do Exercício.....	34
Figura 5.1 - Resposta da pergunta 2.4.2 do formulário de pesquisa .....	46
Figura 5.2 - Resposta da pergunta 2.8.2 do formulário de pesquisa .....	50
Figura 5.3 - Resposta da pergunta 2.8.3 do formulário de pesquisa .....	51
Figura 5.4 - Resposta da pergunta 2.11 do formulário de pesquisa .....	53
Figura 6.1 - As etapas do modelo de análise proposto .....	54
Figura 6.2 - Exemplo de objetivos econômicos e financeiros .....	55
Figura 6.3 - Exemplos de metas econômicas e financeiras.....	57
Figura 6.4 - Sinais, indicativo e análise .....	60

## Lista de Tabelas

Tabela 3.1 – Índices de uma empresa do ramo de madeira.....	17
Tabela 3.2 – Relatório de avaliação de desempenho.....	23
Tabela 5.1 – Arranjos produtivos de confecções.....	41
Tabela 5.2 – Classificação das empresas segundo a Secretaria da Receita Federal.....	42
Tabela 5.3 – Critério de classificação de empresas ( Ministério do Trabalho).....	42
Tabela 5.4 – Classificação das empresas (SEBRAE).....	43
Tabela 5.5 – Resposta da pergunta 2.1 do formulário de pesquisa.....	44
Tabela 5.6 – Resposta da pergunta 2.2 do formulário de pesquisa.....	44
Tabela 5.7 – Resposta da pergunta 2.2.1 do formulário de pesquisa.....	44
Tabela 5.8 – Resposta da pergunta 2.3 do formulário de pesquisa.....	45
Tabela 5.9 – Resposta da pergunta 2.3.1 do formulário de pesquisa.....	45
Tabela 5.10 – Resposta da pergunta 2.4 do formulário de pesquisa.....	46
Tabela 5.11 – Resposta da pergunta 2.4.1 do formulário de pesquisa.....	46
Tabela 5.12 – Resposta da pergunta 2.5 do formulário de pesquisa.....	47
Tabela 5.13 – Resposta da pergunta 2.5.1 do formulário de pesquisa.....	47
Tabela 5.14 – Resposta da pergunta 2.6 do formulário de pesquisa.....	47
Tabela 5.15 – Resposta da pergunta 2.6.1 do formulário de pesquisa.....	48
Tabela 5.16 – Resposta da pergunta 2.7 do formulário de pesquisa.....	48
Tabela 5.17 – Resposta da pergunta 2.7.1 do formulário de pesquisa.....	48
Tabela 5.18 – Resposta da pergunta 2.8 do formulário de pesquisa.....	49
Tabela 5.19 – Resposta da pergunta 2.8.1 do formulário de pesquisa.....	49
Tabela 5.20 – Resposta da pergunta 2.8.4 do formulário de pesquisa.....	51
Tabela 5.21 – Resposta da pergunta 2.9 do formulário de pesquisa.....	52
Tabela 5.22 – Resposta da pergunta 2.10 do formulário de pesquisa.....	52
Tabela 6.1 – Gerenciadores.....	56
Tabela 6.2 – Planilha base para análise .....	59
Tabela 6.3 – Simulação do método de análise proposto.....	60

## **Nomenclatura**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

FNPQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

S/A - Sociedade Anônima

CT – Capital de Terceiros

PL – Patrimônio Líquido

PC – Passivo Circulante

AP – Ativo Permanente

LG – Liquidez Geral

LC – Liquidez Corrente

LS – Liquidez Seca

VL – Venda Líquida

AT – Ativo Total

LL – Lucro Líquido

PMS – Performance Measurement Systems

BSC – Balanced Scorecard

ISO – Standard International Organization

EVA – Economic Value Added

TR – Relatório Técnico

PDSA – Plan, Do, Study, Act (planejar, fazer, estudar e agir)

PDCA – Plan, Do, Check, Act (planejar, fazer, verificar e agir)

UNICON – União das Indústrias de Confecção de Catalão e Sudeste Goiano

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

Km - Quilômetro

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

DIMIC – Distrito Mínero Industrial de Catalão

SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

RAIS – Relatório Anual de Informações Sociais

IOF – Imposto sobre operações financeiras

GMP – Gerenciadores de Metas Previstas

GR – Gerenciadores de Resultados



# 1 Introdução

Com o advento da globalização, houve um interesse, por parte das empresas, em se utilizar indicadores de desempenho gerais, não se limitando apenas a avaliar os resultados financeiros. A utilização de métodos gerais de avaliação de desempenho ainda não é largamente difundida no Brasil, principalmente quando se focam as pequenas e microempresas. Neste sentido se insere o presente trabalho, procurando aplicar indicadores de desempenho econômico e financeiro às micro e pequenas empresas do setor de lingerie, situadas no Estado de Goiás.

Desta forma, coloca-se como objetivo geral desse trabalho, desenvolver um método de análise para as micro e pequenas empresas, por meio da utilização de indicadores de desempenho econômicos e financeiros.

Como objetivo específico, limita-se o campo de análise às empresas de confecção, no segmento de “lingerie”, localizadas no Estado de Goiás, mais especificamente, na cidade de Catalão.

Para o alcance dos objetivos citados, o trabalho foi organizado da seguinte maneira:

Capítulo 1- Introdução;

Capítulo 2 - A gestão do sistema de controle gerencial. Nesse capítulo, ocorre abordagem de aspectos conceituais com enfoque na gestão do sistema e no controle gerencial.

Capítulo 3 – O sistema de avaliação de desempenho. Esse capítulo faz referência sobre a avaliação de desempenho por meio de indicadores. Foram referenciados alguns autores, entre eles: Matarazzo, Helfert, Anthony e Govindarajan, Hronec, Norton e Kaplan, e duas instituições,

a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT e a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade –FNPQ.

Capítulo 4 – Método de pesquisa: foi realizada a fundamentação desse trabalho de acordo com às técnicas de pesquisa, por meio da pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo.

Capítulo 5 – Pesquisa de campo nas indústrias de “lingerie”; faz referência ao município de Catalão, delimitador deste trabalho, contemplando o histórico da “lingerie” e a classificação das micro e pequenas empresas no Brasil. Nesse capítulo, foram mencionados todos os procedimentos para execução da pesquisa de campo nas empresas.

Capítulo 6 - O método de avaliação de desempenho (modelo); esse capítulo referencia o modelo de análise de desempenho por intermédio de indicadores econômicos e financeiros para micro e pequenas indústrias de “lingerie”.

Capítulo 7 - Conclusão; esse capítulo apresenta finalização do trabalho a respeito do método proposto com sugestões para futuros trabalhos.

## **2 A gestão do sistema de controle gerencial**

Este capítulo aborda os aspectos relacionados ao sistema de controle gerencial, com apresentação dos conceitos mais apropriados de forma integrada. Estes conceitos foram balizados em diversos autores, mostrando a real necessidade das organizações possuírem um sistema de controle, que forneça informações para as tomadas de decisões em nível gerencial.

### **2.1 A teoria dos sistemas**

Um sistema é definido como uma série de funções ou atividades que trabalham em conjunto para atingir um determinado objetivo. Deve permitir que todos os colaboradores de uma organização conheçam o que deve ser feito de maneira efetiva o mais cedo possível (Deming, 1990).

Deming (1990) afirma ainda que em sistemas existe interdependência entre seus diversos componentes; assim, a gestão de um sistema exige conhecimento das inter-relações, sendo que o objetivo de um sistema deve ser estabelecido por aqueles que o gerenciam, e a inexistência de objetivos caracteriza a não existência de um sistema.

Neste contexto, Oliveira (2001) define sistema como: “um conjunto de partes integrantes e inter-dependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam uma determinada função”.

Da mesma forma e com o mesmo direcionamento, a idéia de sistema é definida por Maximiano (2000) como “um conjunto de partes integrantes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo”.

Maximiano (2000) classifica os sistemas em dois tipos: físicos ou concretos e conceituais ou abstratos. O primeiro consiste dos itens materiais, como por exemplo um “hardware” e o segundo tipo consiste de conceitos, idéias, procedimentos, enfim, o “software”.

Após a conceituação de “sistemas”, inicia-se a fundamentação de controle, pois se sabe que a determinação da qualidade e de seus custos, ocorre ao longo de todo o ciclo empresarial, ou seja, as atividades de controle deverão existir em todas as operações da organização: “marketing”, produção, finanças e áreas similares.

## **2.2 A definição de controle gerencial**

Sabe-se que ao administrador compete a tarefa de planejar, organizar, dirigir e gerenciar as atividades dos sistemas. O controle das atividades se faz presente durante todo o fluxo do valor. Para a conceituação de controle, pode-se afirmar que é “o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar a sua repetição” (Silva,1997).

Feigenbaum (1994) conceitua controle como sendo o: “processo de delegação de responsabilidade e autoridade à atividade gerencial, porém mantendo meios para garantir resultados satisfatórios”.

Welsch (1996) referencia a definição de controle “como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.” O autor ainda afirma que “o controle também exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o atingimento de objetivos”. Welsch (1996) ainda descreveu seis atividades para que a função de controle atinja o seu sentido mais amplo:

1. Medidas de desempenho em oposição aos objetivos, planos e padrões pré-determinados;
2. Comunicação (por meio de relatórios) dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados;

3. Análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas;
4. Consideração de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas;
5. Escolha e adoção da alternativa mais promissora;
6. Acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e “feed-back” de informações ao processo de planejamento para melhorar os ciclos subsequentes de planejamento e controle.

Oliveira (2001) conceitua a palavra *gerencial* como sendo: “o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para resultados”. Ou seja, quaisquer procedimentos desenvolvidos ou utilizados no processo de administração são considerados como atividade gerencial, como exemplo: um controle de caixa, fluxograma de um processo da produção, memorando, plano de ação, etc.

No tópico seguinte será abordada a conceituação de Sistema de Controle Gerencial – (SCG) como um todo; ou seja, com a integração, o que foi preconizado de forma afirmativa no conceito de *sistema* pelo autor Oliveira (2001).

### **2.3 A definição de sistema de controle gerencial**

É fundamental conhecer a parte formal do processo de controle gerencial, bem como, os sistemas formais de controle são projetados. O controle gerencial ocorre em organizações como um todo, sendo que Anthony e Govindarajan (2000) afirmaram que controle gerencial é: “um dos vários tipos das atividades de planejamento e controle que ocorrem numa organização”.

Estes autores mencionados anteriormente, afirmam ainda que, o planejamento é mais importante na formulação da estratégia da organização, e o processo de controle é muito mais importante no controle das tarefas. Pode-se visualizar a relação entre os dois processos por meio da figura 2.1 (Anthony, Govindarajan, 2000) que evidencia as relações geradas entre as funções de planejamento e controle.

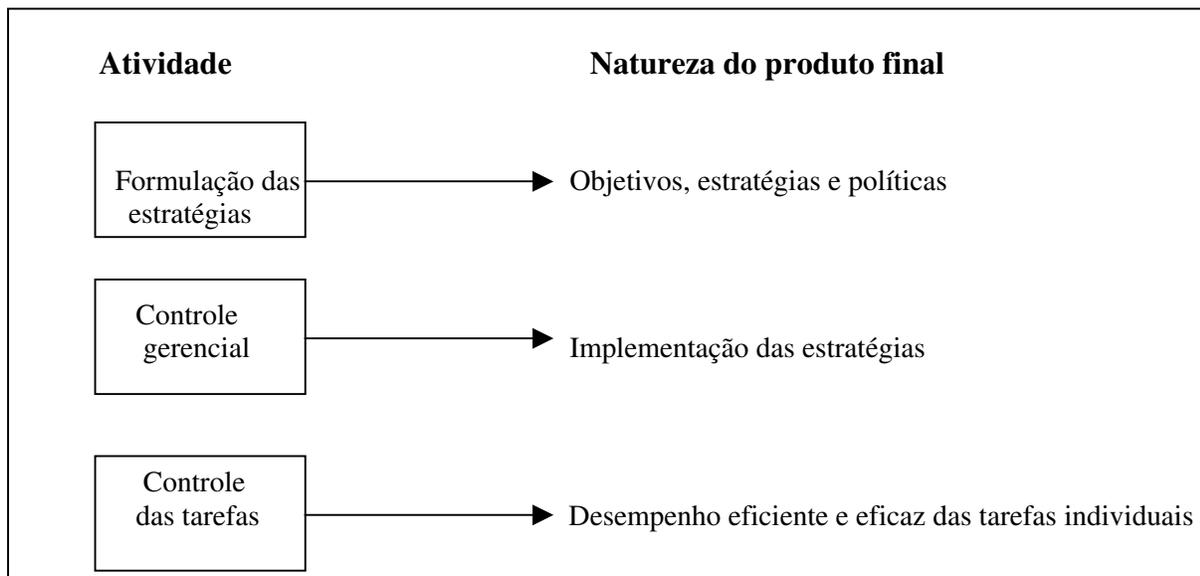


Figura 2.1- Sistemas de Controle Gerencial

Anthony e Govindarajan (2001) conceituam controle gerencial como: “o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que cumpram as metas traçadas através das estratégias adotadas”.

Anthony e Govindarajan (2001) afirmam que os sistemas de controle gerencial possuem avaliações de desempenho de caráter financeiro e não financeiro. A avaliação de desempenho financeiro concentra-se no resultado econômico e a avaliação não financeira concentra-se em: satisfação de clientes, qualidade dos produtos, participação no mercado, etc.

Gomes e Salas (1997) conceituam perspectivas diferentes em relação ao controle, sendo uma perspectiva limitada, que foca os aspectos financeiros, e outra, mais abrangente, que considera outros aspectos, tais como: estratégia, estrutura organizacional, cultura da empresa, contexto social e competitivo.

Assim, Gomes e Salas (1997) mencionam a utilização de controle por resultados, que pode ser implementado com as seguintes características:

- ênfase no controle por execução;
- predomínio de sistemas de controle de natureza financeira;

- formulação anual de um conjunto de metas explícitas e quantificadas (financeiras e não financeiras) que devem ser alcançadas pelas unidades;
- estabelecimento de um orçamento que quantifica, em termos monetários, os recursos disponíveis e os resultados a alcançar;
- realização de avaliação periódica da atuação de cada unidade e de seu responsável, a partir do resultado final obtido e sua comparação com o orçamento e as metas inicialmente estabelecidas.

Na figura 2.2 (Gomes, Salas,1997) são apresentados os elementos de um sistema de controle (estrutura e processo), preconizado pelos autores anteriores:

<b>Estrutura de Controle</b>	<b>Processo de Controle</b>
-Indicadores de Controle	-Planejamento
-Sistema de Informação	-Avaliação de resultados
	-Decisões corretivas

Figura 2.2 - estrutura e processo de controle

Desta forma, conclui-se que as organizações devem envidar esforços para a existência de um sistema de controle gerencial com a finalidade de gerar informações sobre os resultados alcançados pela empresa, facilitando a avaliação, o processo de tomada de decisões e os planejamentos futuros.

### **3 Sistemas de avaliação de desempenho**

Esse capítulo faz referência aos aspectos teóricos que fornecem a base científica para os estudos sobre a análise do desempenho econômico e financeiro. Ocorre abordagem referente à avaliação de desempenho por meio de indicadores, com referência a autores e instituições que apresentam tais procedimentos. Foram evidenciados, métodos que utilizam indicadores de desempenho financeiros e indicadores de desempenho não-financeiros.

#### **3.1 A avaliação do desempenho econômico e financeiro nas empresas**

A condução moderna dos negócios requer uma mudança profunda de mentalidade e de posturas. A gerência moderna deve estar sustentada por uma visão de futuro e regida por processos de gestão em que a satisfação plena de seus clientes e das partes interessadas seja resultante da qualidade intrínseca dos seus produtos e serviços, e a qualidade total dos seus processos produtivos seja o balizador fundamental. Os gestores precisam efetuar permanentemente mudanças organizacionais visando a implementação das melhores práticas. Busca-se constantemente melhorar o planejamento, a programação, o controle, o acompanhamento, a execução e a análise.

As empresas tentam diferentes estruturas organizacionais por meio de adaptação das atividades, da capacitação dos funcionários, da aquisição de sistemas informatizados de gestão, modificando as políticas de gerenciamento e introduzindo novas tecnologias numa tentativa de melhorar o padrão. Mesmo com todas as inovações implementadas, muitas empresas continuam incapazes de gerenciar, o que provavelmente é por causa de dois fatores: falta dos indicadores de

desempenho adequados e a perda de controle do sistema, combinados com a não-análise dos resultados obtidos, seja para os indicadores financeiros, seja para os indicadores não-financeiros.

O sistema de medição da organização é uma medida daquilo que a organização considera importante. Ele deve refletir os princípios básicos da organização e identificar como ela está se comportando em relação aos valores de todos os seus interessados.

Harrington (1997) define que as medições podem ser uma ferramenta eficaz para orientar uma organização se forem usadas corretamente, ele classificou as medições em três categorias: medições de desempenho, melhoria do processo e previsão; conforme ilustra a figura 3.1.

Medições de Desempenho	Melhoria do Processo	Previsão
-Lucros	-% de defeitos	-Custo do produto
-Custos	-capacidade de processo	-Expectativas dos clientes
-Giro do estoque	-rendimentos imediatos	-Elaboração do orçamento
-% de produtos comprados	-comparações entre concorrentes	-Requisitos do novo produto
-Retorno sobre o ativo		-Análise da tendência do mercado

Figura 3.1 – Classificação das medições (adaptado de Harrington, 1997)

Harrington (1997) considera que a empresa deve ter um padrão (meta) para as medições, referenciando que um padrão fixa o desempenho mínimo aceitável para um indivíduo ou unidade que executa uma atividade; desempenho esse que deve ser medido por meio da definição das áreas na organização conforme as categorias mencionadas na figura 3.1.

Definir metas significa, segundo Lucena (1992) “especificar padrões de desempenho”. Os padrões de desempenho indicam os resultados finais que se pretendem alcançar, definidos em termos de qualidade, prazo, quantidade e custo. Portanto, as metas são as proporções desejadas dos resultados que serão medidos pelos *padrões de desempenho*.

Feigenbaum (1994) menciona que há necessidade de verificar os sistemas da qualidade para avaliação do seu desempenho. Ou seja, sugere meios para *graduar* os resultados da qualidade em

determinadas áreas, funcionando como indicadores. Estas áreas de medição foram definidas por Feigenbaum (1994) como se segue: -medição dos custos; -medição da qualidade; -medição da satisfação do consumidor; -medição da conformidade com os sistemas.

Por outro lado, Oakland (1994) afirma que a medição tem papel importante no ciclo de melhoramento contínuo, sendo que as medidas é que fornecem informações sobre o desempenho corrente do processo. Nesse contexto, o autor menciona o *ciclo de Deming*, de melhoramento contínuo: o ciclo PDSA (“Plan, Do, Study and Act”, i.e., Planejar, Executar, Estudar e Agir). Na realidade, foi uma versão preliminar do atual ciclo PDCA (“Plan, Do, Check and Act” i.e., Planejar, Executar, Checar e Agir), introduzido pelos japoneses, que teve origem na década de 50 a partir do *ciclo Shewhart*<sup>1</sup>. A figura 3.2 ilustra o ciclo PDCA.

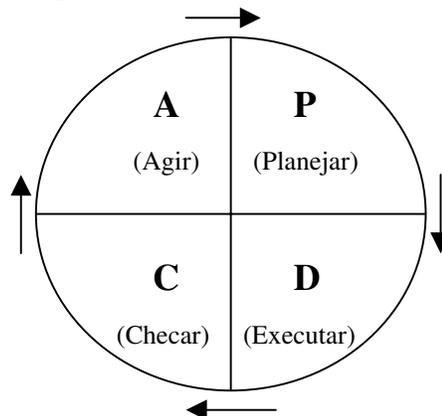


Figura 3.2: Ciclo PDCA (adaptado de Oakland,1994).

Oakland (1994) destaca que há muitos tipos de medição, tais como: números de entradas e saídas, dados econômicos, custos da má qualidade, reclamações de clientes, etc. Assim, como as organizações devem medir seus resultados para análise, Oakland (1994) ainda afirma em seu livro que: “ninguém pode fornecer uma lista genérica do que deve ser medido, porém, uma vez que foram definidas as medidas adequadas, elas podem ser convertidas em indicadores”.

Como as medidas podem ser convertidas em indicadores com a definição das metas a serem cumpridas, no próximo tópico há uma abordagem sobre indicadores de desempenho.

---

1. “Shewhart” – Dr. Walter Shewhart, era estatístico e professor, que durante a década de 20 trabalhou na Bell Telephone Hawththan Works. Juntamente com outros especialistas, desenvolveu teorias e ferramentas que puderam auxiliar as empresas na melhoria da qualidade.

### **3.2 Indicadores de desempenho**

Inicialmente, pode-se descrever o que Kardec et al (2002) afirmaram sobre o assunto de forma mais ampla, preconizando que as empresas devem ter um conjunto de indicadores com a finalidade de medir o resultado conforme as metas propostas e com o prazo estabelecido.

Conhecendo-se a política, as diretrizes, a situação atual, a situação futura pretendida (metas) e os caminhos ou as melhores práticas, é fundamental estabelecer um plano de ação onde se definam, claramente, as ações a serem implementadas, o responsável e o prazo para implementação de cada ação, compatíveis com as metas a serem alcançadas. (Kardec et al, 2002)

Então, indicadores “são guias que permitem medir a eficácia das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o programado e o realizado”. ( Kardec et al, 2002)

A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, por intermédio do Relatório do Comitê Temático – Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho (2002) define indicador como “um dado genérico a que se atribui uma meta e que é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização”.

Oakland (1994) menciona que o processo de gerenciamento do desempenho deve ser feito por meio de três ações básicas: esclarecer responsabilidades, desenvolver objetivos e indicadores de desempenho; preparar os planos de ação. Esclarecer responsabilidades, significa determinar quem serão os responsáveis pelas diversas tarefas. Os indicadores de desempenho são os meios pelos quais os objetivos serão avaliados, devendo ser mensuráveis, pertinentes e importantes. Os planos de ação viabilizam a realização dos objetivos.

Como a concentração do estudo é para o desenvolvimento de um método de análise por intermédio de indicadores econômicos e financeiros, o desenvolvimento de objetivos e indicadores serão alvo de maiores comentários.

Oakland (1994) quando menciona sobre o desenvolvimento de objetivos e indicadores de desempenho, comenta que os mesmos para serem significativos, devem ser:

*-mensuráveis*: os indicadores devem apontar para objetivos de desempenho que sejam quantificáveis e tangíveis. Exemplos de indicadores mensuráveis: custos, porcentagens, quantidade de produção.

*-pertinentes*: os indicadores devem servir como ligação entre áreas específicas de responsabilidades e os objetivos individuais de desempenho. Eles devem mostrar o papel esperado das áreas críticas de desempenho.

*-importantes*: os indicadores devem ser desenvolvidos para as atividades que têm impacto relevante nos resultados.

Como o estabelecimento de objetivos de desempenho define uma direção clara e uma comunicação coerente sobre os níveis esperados a alcançar pela organização.

Existem muitas ferramentas para realizar a avaliação de desempenho, deve ser lembrado que técnicas diferentes conduzem, quase sempre, a uma mensuração muito específica. Há autores que tratam os indicadores como *índices*, um exemplo é Matarazzo (1998), como será evidenciado em sua abordagem, os índices devem ser definidos (vide figura 3.4). Por outro lado Helfert (2000) afirma que: “qualquer índice específico só é útil em relação ao ponto de vista considerado e aos objetivos específicos de análise”.

Assim, para melhor compreensão do significado dos indicadores econômicos e financeiros, visando estabelecer melhor explanação sobre os referidos índices, Martins e Neto (1991), dividem os índices econômicos-financeiros em quatro grupos: “liquidez, atividade, endividamento e estrutura, rentabilidade e análise de ações”, tal como:

-Liquidez atividade: mede a capacidade de pagamento de uma empresa;

-Endividamento e estrutura: auferem a posição das fontes passivas de recursos de uma empresa.

-Rentabilidade: visa avaliar os resultados auferidos por uma empresa.

-Análise de ações: objetiva avaliar os reflexos do desempenho da empresa sobre suas ações.

Gitman (1997) afirma que “a análise por meio de índices financeiros é usada para comparar o desempenho e a situação de uma empresa com outras empresas, ou consigo mesma ao longo do tempo”. Acrescenta ainda que, além dos cálculos dos índices financeiros, o mais importante é a interpretação dos valores desses índices.

Para responder questões como se os valores dos índices estão altos ou baixos, se são bons ou ruins, é necessário ter uma base de comparação. Gitman (1997), classifica essas comparações de duas maneiras: análise “cross-sectional” e análise “série-temporal” definindo-as da seguinte forma: a primeira é a comparação de índices financeiros de diferentes empresas em um mesmo instante. A análise *série -temporal* é a avaliação do desempenho financeiro da empresa ao longo do tempo, utilizando a análise financeira baseada em índices. Contudo, Gitman (1997) não descarta uma combinação das duas formas de análise.

Desta forma, conclui-se que a utilização de indicadores (índices) em análises organizacionais, facilitam a interpretação dos resultados e conseqüentemente favorece o processo de tomada de decisões, principalmente quando os indicadores são pertencentes à perspectiva financeira da empresa.

### **3.3 A abordagem de Matarazzo**

Este autor concentra-se no sistema tradicional de análise empresarial, ou seja, utiliza a análise das demonstrações contábeis como forma de identificar os resultados das diversas decisões financeiras tomadas.

Matarazzo (1998) faz uma panorâmica histórica sobre as análises em empresas utilizando técnicas tradicionais como a Análise de Balanços. Esta técnica surgiu dentro do Sistema Bancário Americano em 1895, mais precisamente no Conselho Executivo da Associação dos Bancos no Estado de New York. A técnica foi evoluindo e desta evolução, ocorreu em 1931, por intermédio da empresa Dun & Bradstreet, a elaboração e divulgação de índices – padrão para diversos ramos de atividades, nos Estados Unidos. Assim, a técnica empírica de extração de índices de balanços ganhou embasamento científico e teve sua utilidade comprovada.

No Brasil, até 1968, a Análise de Balanços era ainda um instrumento pouco utilizado na prática. Foi criada nesse ano, a Serasa S/A<sup>2</sup>, empresa que passou a operar como central de Análise de Balanços de bancos comerciais.

Como a Análise de Balanços é uma técnica que utiliza dados financeiros e detém-se exclusivamente no passado da empresa, segundo Matarazzo (1998) “o pensamento dominante é de que analisando-se o passado, se poderá inferir como será o futuro, supondo-se que o comportamento da empresa no futuro seja igual àquele do passado”.

A Lei das S/A – Lei 6.404/76, determina quatro demonstrações financeiras: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.

Muitas empresas usam métodos com dados contábeis, outras empresas desprezam completamente os dados contábeis e utilizam os dados gerenciais. Há uma distinção básica entre a avaliação financeira e a avaliação econômica da organização.

Matarazzo (1998) afirma que “os índices são divididos em índices que evidenciam aspectos da situação financeira e índices que evidenciam aspectos da situação econômica”.

A figura 3.3 ilustra a afirmação de Matarazzo (1998).

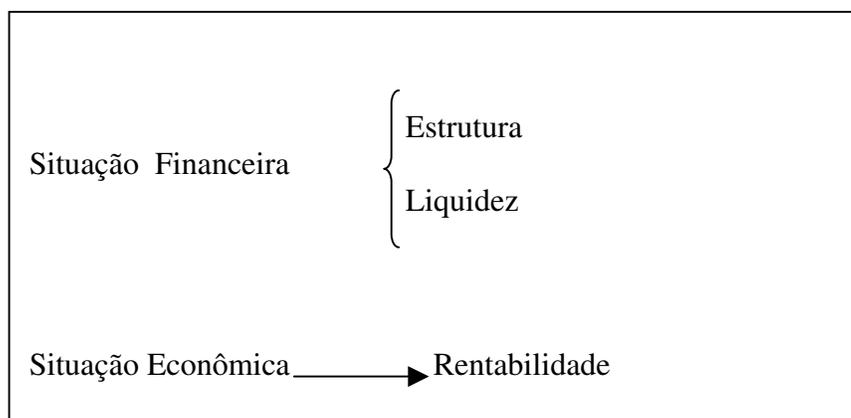


Figura 3.3 – principais aspectos revelados pelos índices financeiros

---

2. Serasa S/A, razão social de uma empresa privada, constituída com base na Lei das S/A que se dedica a atividade de prestar serviços de interesse geral a partir de seu banco de dados de informações para crédito.

Matarazzo propõe um método em que se utilizam os dados da empresa para se determinar certos índices. Estes índices seriam mais adequados para interpretar a parte contábil do que simplesmente publicar demonstrações, através de números puros.

Desta forma, na metodologia de Matarazzo (1998) os índices indicam uma determinada situação econômica ou financeira de uma empresa, de acordo com o padrão de referência, com posterior interpretação (análise). A figura 3.4 ilustra o modelo preconizado.

Símbolo	Índice	Fórmula	Análise
	<b>Estrutura de Capital</b>		
1. CT/PL	-Endividamento	$(\text{Capital de Terceiros} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$	Quanto menor, melhor
2. PC/CT	-Composição do endividamento	$(\text{Passivo circulante} / \text{Capitais de terceiros}) \times 100$	Quanto menor, melhor
3. AP/PL	-Imobilização	$(\text{Ativo permanente} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$	Quanto menor, melhor
	<b>Liquidez</b>		
1. LG	-Liquidez Geral	$(\text{Ativo circulante} + \text{realizável longo prazo}) / (\text{Passivo circulante} + \text{Exigível longo prazo})$	Quanto maior, melhor
2.LC	-Liquidez Corrente	$(\text{Ativo circulante}) / (\text{Passivo circulante})$	Quanto maior, melhor
3. LS	-Liquidez Seca	$(\text{Disponível}) / (\text{Passivo Circulante})$	Quanto maior, melhor
	<b>Rentabilidade</b>		
1.VL/AT	-Giro do ativo	$(\text{Vendas Líquidas}) / (\text{Ativo})$	Quanto maior, melhor
2.LL/VL	-Margem Líquida	$(\text{Lucro Líquido}) / (\text{Vendas Líquidas}) \times 100$	Quanto maior, melhor
3.LL/AT	-Rentabilidade do Ativo	$(\text{Lucro Líquido}) / (\text{Ativo}) \times 100$	Quanto maior, melhor
4.LL/PL	-Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$(\text{Lucro Líquido}) / (\text{Patrimônio Líquido Médio}) \times 100$	Quanto maior, melhor

Figura 3.4 - Índices de avaliação contábil (adaptado de Matarazzo,1998)

Os índices propostos por Matarazzo (1998) utilizam, como já foi mencionado, as informações contábeis, valendo lembrar que a composição das contas descritas nas fórmulas, em sua grande maioria são oriundas do próprio plano de contas e demonstrações financeiras da empresa, ou seja, de controles, tais como: movimento de caixa, contas a pagar, contas a receber, Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados.

Matarazzo (1998) define três tipos básicos de avaliações de um índice: “a) pelo significado intrínseco; b) pela comparação ao longo de vários exercícios; c) pela comparação com índices de outras empresas – índices – padrão”.

O significado intrínseco é o valor real dos resultados alcançados pelos índices definidos, ou seja, se utilizarmos o índice de liquidez corrente, e este apresentar o valor 1,5 (hum vírgula cinco), sabe-se que para cada real de dívida há R\$ 1,50 (hum real e cinquenta centavos) para quitá-la existindo uma folga de 50% como margem de segurança.

A comparação ao longo de vários exercícios é o resultado dos índices de períodos anteriores comparados com os índices atuais da empresa. Exemplificando: se no exercício de 2001 o índice de liquidez seca foi de 1,20 (hum vírgula vinte) e no exercício de 2002 foi de 1,30 (hum vírgula trinta) significa que a liquidez da empresa melhorou, pois no caso do índice de liquidez seca, quanto maior o valor melhor para a empresa, ou seja, em 2002 a empresa obteve mais recursos para saldar seus compromissos a pagar.

A comparação por meio dos índices-padrão é a verificação dos resultados da empresa comparados com os índices de outra empresa do mesmo ramo.

A utilização dos índices deve ser realizada por comparação, conforme cita Matarazzo (1998) “a comparação dos índices de uma empresa com os valores observados nos anos anteriores revela-se bastante útil por mostrar tendências seguidas pela empresa”.

A avaliação de um índice e a sua conceituação só deve ser feita por meio da comparação com os padrões. Com base no estudo de uma série histórica de índices - padrão, pode ser analisada a evolução de endividamento das empresas, da rentabilidade, da liquidez e de qualquer outro indicador que for necessário. Esta série histórica é definida para empresas do mesmo ramo e com separação por porte de empresas: pequenas, médias e grandes. Matarazzo (1998) apresenta um exemplo de índice – padrão de uma empresa do ramo de madeira ilustrado pela tabela 3.1 que é comparado com os índices da mediana do ramo. Em função da posição dos índices desta empresa, relativamente às medianas, pode-se comentar como exemplo sobre a participação de capitais de terceiros: os índices de endividamento da empresa demonstram que nos últimos dois exercícios a mesma vem recorrendo a capitais de terceiros mais do que é típico no ramo e revelando crescimento de endividamento muito superior às demais empresas do mesmo segmento.

Tabela 3.1: índices de uma empresa do ramo de madeira

Índices	Ano 1990		Ano 1991		Ano 1992	
	Índice da Empresa	Mediana do Ramo	Índice da Empresa	Mediana do Ramo	Índice da Empresa	Mediana do Ramo
Participação Capital de Terceiros	148 %	152 %	205 %	163 %	301 %	174 %
Imobilização do Patrimônio Líquido	71 %	65 %	111 %	66 %	169 %	62 %
Liquidez Geral	1,19	1,31	0,94	1,28	0,77	1,30
Liquidez Corrente	1,60	1,51	1,55	1,37	1,57	1,44
Rentabilidade Patrimônio Líquido	17 %	8,9 %	7,0 %	8,9 %	6,0 %	8,4 %

Por intermédio deste método, os diversos ramos de atividade podem ser comparados entre si, bem como a um conjunto que abranja todos os ramos, podendo comparar o desempenho da indústria, comércio e serviços entre si.

Matarazzo (1998) define uma seqüência para o processo de avaliação por intermédio de índices financeiros, conforme ilustra a figura 3.5.

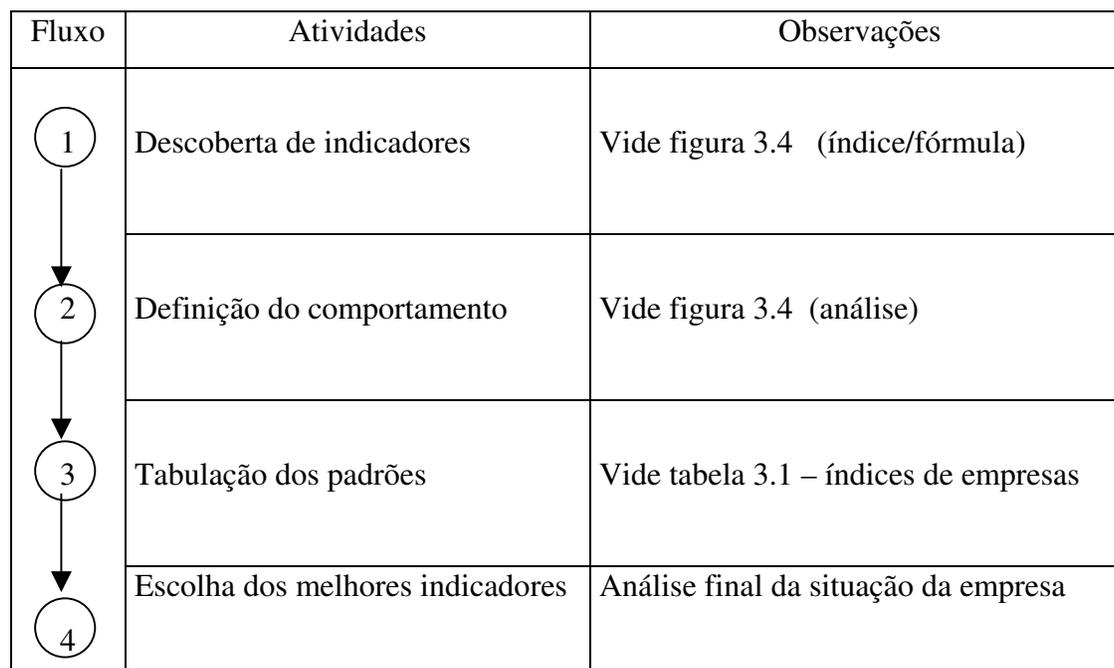


Figura 3.5 - Seqüência do processo de avaliação para índices financeiros

Esta seqüência abordada por Matarazzo (1998) evidencia como uma organização pode definir a implementação de um processo de avaliação por meio de índices financeiros.

### 3.4 A Abordagem de Helfert

Helfert (2000) afirma que qualquer negócio, grande ou pequeno, pode ser descrito como um sistema de relações financeiras e de movimentos de caixa, acionado por decisões administrativas. Esta afirmação, obteve mais importância a partir dos anos 90, em decorrência da emergente globalização, e em função dos acionistas começarem a entender que a geração de valor seria um desafio crítico de desempenho. Este autor ainda afirma, que a avaliação por meio de demonstrações financeiras baseada em dados passados, torna difícil a previsão do futuro por intermédio do histórico passado, porém não descartando o desempenho passado como sinalizador para o futuro. Todavia, em sua abordagem, Helfert não propõe uma visão diferente, bem como não sugere a criação de índices. Cita as principais áreas de desempenho financeiro, importantes de serem analisadas, conforme ilustra a figura 3.6 (Helfert, 2000).

<b>Administração</b>	<b>Proprietários</b>	<b>Credores</b>
<b>Análise Operacional</b> -Margem bruta -Margem líquida -Análise das despesas operacionais -Análise da contribuição -Alavancagem operacional -Análise comparativa	<b>Rentabilidade</b> -Retorno: patrimônio líquido e sobre capital ordinário -Lucro por ação e fluxo de caixa por ação -Valorização do preço da ação -Retorno total do acionista e análise de valor para o acionista	<b>Liquidez</b> -Índice de liquidez corrente -Índice de liquidez seca -Índice de liquidez imediata -Padrões do fluxo de caixa
<b>Administração de Recursos</b> -Giro do ativo -Administração do capital de giro: giro do estoque, padrões de duplicatas a receber e padrões de duplicatas a pagar -Eficiência dos recursos humanos	<b>Destinação dos Lucros</b> -Dividendos por ação Rendimento dos dividendos Índice de retenção do lucro -Cobertura dos dividendos -Dividendos versus ativos	<b>Alavancagem Financeira</b> -Índice exigível sobre ativos -Índice de endividamento -Exigível total/patrimônio líquido -Compensação entre risco/retorno
<b>Rentabilidade</b> -Retorno sobre ativos (total ou líquido) -Retorno antes dos juros e impostos -Investimento em projetos econômicos -Fluxo de caixa livre -Retorno sobre base corrente de valor	<b>Indicadores do Mercado</b> -Análise do fluxo de caixa -Índice de preço/lucro -Múltiplos do fluxo de caixa -Valor de mercado versus valor de livro e valor da empresa -Movimento dos preços	<b>Serviço da Dívida</b> -Cobertura dos juros -Cobertura de despesas indiretas -Análise do fluxo de caixa

Figura 3.6 - técnicas de Análise Financeira – medidas de desempenho por área e ponto de vista

Desta forma, Helfert (2000) afirma que: “qualquer índice específico só é útil em relação ao ponto de vista considerado e aos objetivos específicos da análise”. Sendo que um índice pode se tornar um padrão para comparação, não representando um critério absoluto, eles são mais úteis quando usados em combinações, como foi descrito na figura 3.6.

Então, diante da utilidade de qualquer índice, o analista pode transformar uma série de índices em uma explanação dinâmica, destacando-se os elementos que são as ferramentas mais importantes utilizadas pela administração para influir sobre o desempenho operacional.

### **3.5 A abordagem de Hronec**

A abordagem de Hronec (1994) está preconizada no modelo de Desempenho Quantum, baseada no nível de mensuração e realização dos resultados que proporcionem a melhor otimização entre o valor e o serviço da empresa para os seus colaboradores. Hronec (1994) afirma que *o modelo Quantum de Medição de Desempenho* fornece a estrutura para desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho, encorajando a comunicação durante o processo”.

O *modelo Quantum* contempla o valor (relacionamento entre custo e qualidade da organização com seus clientes) e o serviço (relação entre tempo e qualidade da organização com os seus clientes). Os itens de medidas mencionados anteriormente: custo, tempo e qualidade, devem ser aplicados em outros níveis da empresa como hierarquia organizacional, processos e pessoas.

Segundo Hronec (1994), os componentes da *Matriz Quantum de Medição de Desempenho* devem ser implementados através de quatro elementos, que constituem o processo do *Modelo Quantum de Medição de Desempenho*, ilustrados na figura 3.7.

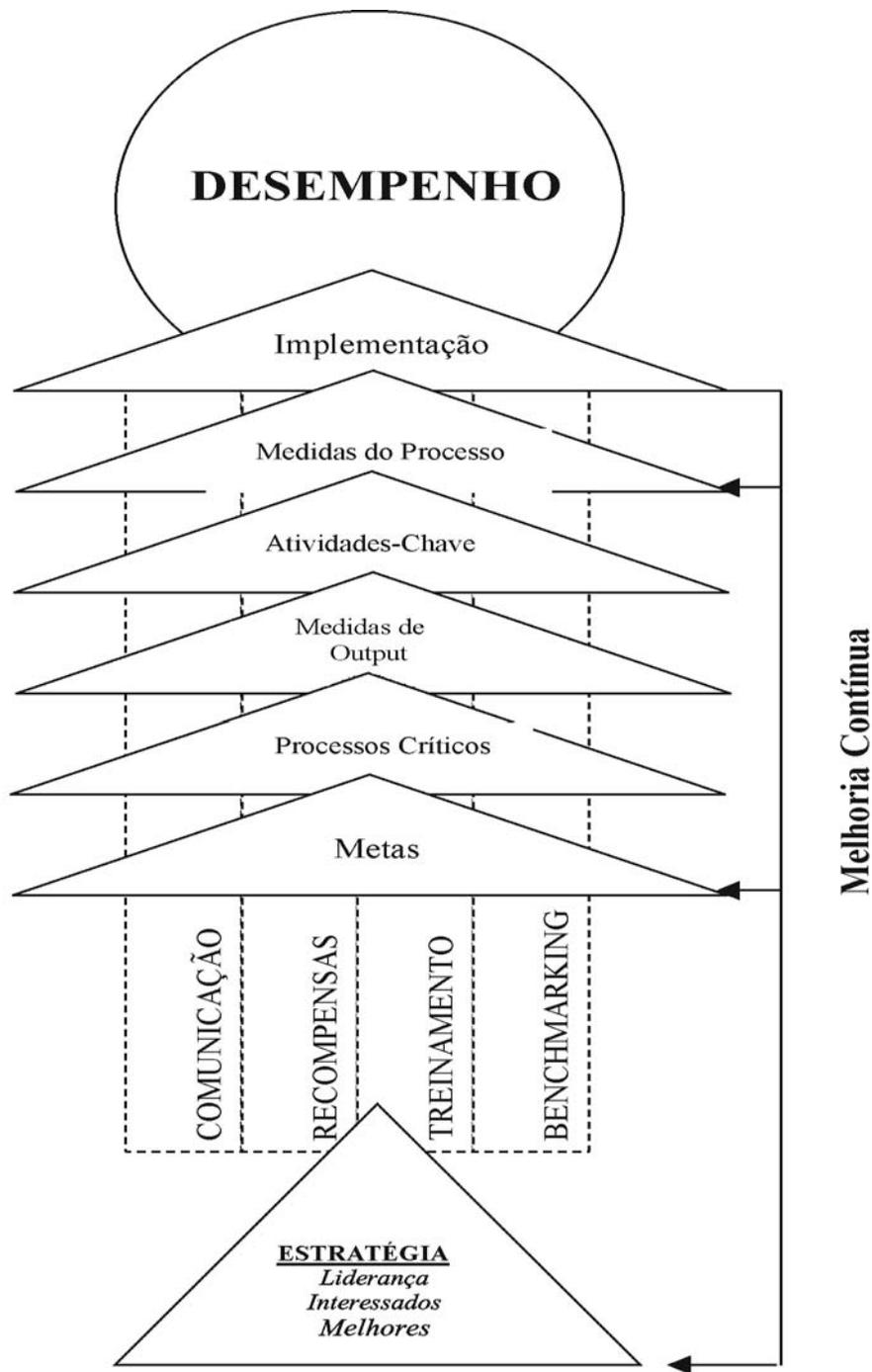


Figura 3.7 - Modelo Quantum (Hronec, 1994)

Os primeiros elementos do modelo são os chamados geradores. Ou seja, é a estratégia, a qual deriva a liderança (direcionadores do sistema de desempenho), os interessados (colaboradores externos e internos afetados pelos produtos da empresa), e as melhores práticas

para se executar os processos. Desse modo, os geradores provocam rupturas entre a organização, e suas regras ajudam a definir os alvos, proporcionam mudanças e economizam recursos.

O segundo elemento é composto dos chamados facilitadores, que são utilizados para permitir às pessoas mudarem, com absorção dos resultados do modelo. Compõem os facilitadores: a comunicação, o treinamento, a recompensa e o “benchmarking” - devem ser usados em todos os modelos, de tal forma a minimizar a intensidade e a duração do processo de mudança, durante a implementação das medições de desempenho.

O terceiro elemento é constituído pelo processo em si, após a definição das metas da organização. As metas devem ser estabelecidas para as famílias de custo, qualidade e tempo, estando a alta administração atenta para não considerar somente as medidas financeiras convencionais. Em seguida, identifica-se os processos críticos e as respectivas atividades-chave, com o emprego das medidas de desempenho de output (resultados de um processo). Após estas etapas, as medidas de desempenho do processo podem ser desenvolvidas para controlar e monitorar as atividades-chave, culminando com a implementação das medidas de desempenho.

O quarto elemento é a melhoria contínua que deve ser usado o feedback para o estabelecimento de novas metas e para o ajuste da estratégia, sendo o ponto chave um processo. Hronec (1994) comenta que somente as medidas financeiras não dão apoio à melhoria contínua.

A abordagem de Hronec (1994) permite maiores abrangências na implementação de um sistema de medição de desempenho, orientando para o mapeamento e classificação dos processos. A *Matriz Quantum* de medição de desempenho permite à administração entender e desenvolver medidas de desempenho que venham a equilibrar custo, qualidade e tempo, entretanto a metodologia para o desempenho *Quantum* pode proporcionar gastos significantes de recursos.

### 3.6 A abordagem de Anthony e Govindarajan

Esses autores referenciam em relação ao sistema de avaliação de desempenho a abordagem tradicional que as empresas utilizam, sob o ponto de vista financeiro e através da tabela de avaliação balanceada que combina informações de natureza financeira com outros tipos de informações.

Anthony e Govindarajan (2002) concentram suas definições na comparação do desempenho real com as metas do orçamento, o que contradiz executivos competentes que adotam filosofia de aperfeiçoamento contínuo, ou seja, não consideram que o orçamento aponte para melhor desempenho. Eles afirmam que a maioria das empresas faz uma análise mensal das diferenças entre receitas e despesas reais orçadas para cada unidade e para a empresa como um todo. As diferenças entre o real e o orçado facilitam a análise mais pormenorizada que pode identificar causas das variações.

Assim, dentro do contexto anterior os autores Anthony e Govindarajan (2002) definem escala hierárquica para as variações, conforme ilustra a figura 3.8.

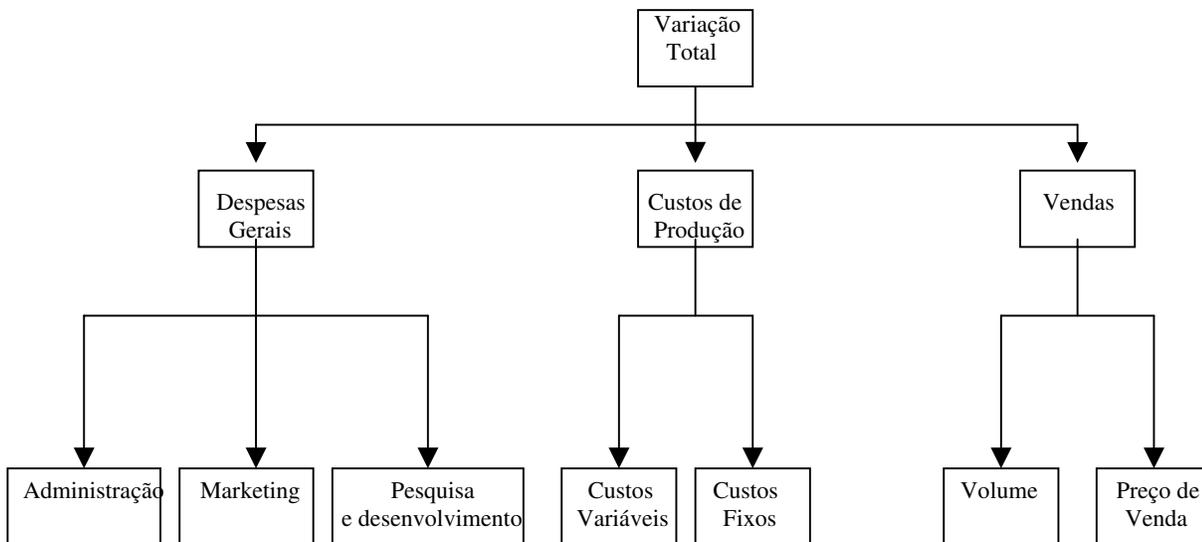


Figura 3.8 – Escala hierárquica das variações

Para obtenção de maior clareza sobre os padrões de avaliação é necessário obter parâmetros de avaliações. Estes padrões foram definidos por Anthony e Govindarajan (2002) em três tipos: “(1) padrões pré-determinados ou orçamentos, (2) padrões históricos e (3) padrões externos”.

Eles afirmam que os padrões pré-determinados ou orçamentos utilizam o sistema de previsão e o que foi realizado, o previsto deve ser atingido. Os padrões históricos são os resultados atingidos pela organização de acordo com o histórico em determinado período, devendo a empresa ficar sempre com evolução positiva nos períodos analisados. Para os padrões externos os autores definem como sendo uma comparação dos índices obtidos pela empresa com índices de outras empresas do mesmo porte e do mesmo ramo.

Para os parâmetros de avaliação de desempenho, na concepção de Anthony e Govindarajan (2002), a classificação é: parâmetros financeiros e não financeiros. Neste contexto, descreve-se a seguir as concepções/filosofias referentes aos parâmetros/sistemas de avaliação e análise destes autores.

As avaliações mencionadas são chamadas de sistemas de avaliação de desempenho (“Performance Measurement Systems” – PMS) que, segundo Anthony e Govindarajan (2002), têm o objetivo de: “controlar a obediência à estratégia adotada”.

A avaliação do desempenho sob o ponto de vista financeiro, considera a definição dos parâmetros da avaliação financeira como sendo o lucro e a receita (vendas). A avaliação concentra-se na comparação do desempenho real com as metas do orçamento, por meio das variações ocorridas no período em análise. A tabela 3.2 ilustra um exemplo de relatório de avaliação de desempenho, com a inclusão da variação entre o real e o orçado, de acordo com o modelo de Anthony e Govindarajan (2002).

Tabela 3.2 - relatório de avaliação de desempenho, janeiro (em milhares)

	Real	Orçado	Real melhor (pior) do que orçado
Vendas	875	600	275
Custos variáveis de vendas	<u>583</u>	<u>370</u>	<u>(213)</u>
Margem de Contribuição	292	230	62
Overhead fixo	<u>75</u>	<u>75</u>	<u>-</u>
Lucro bruto	217	155	62
Despesas de vendas	55	50	(5)
Despesas de administração	<u>30</u>	<u>25</u>	<u>(5)</u>
Lucro antes de impostos	132	80	52

Na concepção de Anthony e Govindarajan (2001) os relatórios gerenciais são preparados mensal ou trimestralmente e os relatórios de desempenho econômico são preparados em intervalos irregulares, geralmente em períodos de muitos anos (de dois anos acima). Revelam ainda, que os relatórios econômicos são instrumentos de diagnóstico, indicando se a estratégia foi adequada.

Assim, deve-se ter em mente que as organizações podem possuir relatórios para a análise do desempenho, sendo que a diferença entre os dois tipos de relatórios é baseado no fato de “os relatórios econômicos se concentrarem na previsão da lucratividade futura, e não na lucratividade atual ou passada” (Anthony e Govindarajan, 2001).

Além da avaliação financeira, os autores afirmam que deve ser dada atenção à adoção de parâmetros não financeiros, com menção especial à tabela de avaliação balanceada. Estes parâmetros podem ser divididos em parâmetros de resultados e parâmetros causais (que envolvem todas as áreas da organização), parâmetros financeiros e parâmetros não financeiros, parâmetros internos e parâmetros externos. A alta administração deve definir os parâmetros adequados para a empresa

### **3.7 A abordagem de Kaplan e Norton**

Na década de 80, em Harvard, o Professor Robert S. Kaplan e o consultor David P. Norton propuseram uma nova abordagem para resolver problemas de mensuração nas organizações. Os autores constataram que os indicadores financeiros, isoladamente, se mostravam incapazes de medir as atividades criadoras de valor, relacionadas com os ativos intangíveis como habilidades, competências e motivação dos funcionários, processos, tecnologias da informação, inovação em produtos e serviços, relacionamento com os clientes e outras. Surge então o “Balanced Scorecard” (BSC) – Cartão de Desempenho Equilibrado, instrumento que propõe o acompanhamento dos objetivos estratégicos da organização.

Conforme já foi abordado, existem vários métodos de medida do desempenho, todos eles incorporando medidas financeiras. Os autores Kaplan e Norton (1997) afirmam que o “Balanced

Scorecard” possui medidas financeiras e medidas não financeiras. Todavia, as medidas financeiras são uma das abordagens preconizadas por estes autores.

Kaplan & Norton (1997) afirmam que o “Balanced Scorecard” preserva as medidas financeiras tradicionais. Assim, pode-se afirmar que o “Balanced Scorecard” é um novo instrumento que integra as medidas, conceituado da seguinte forma por Kaplan & Norton (1997): “o *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizadas em pelo menos quatro perspectivas diferentes: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento”.

As quatro perspectivas imprescindíveis são:

-*Perspectiva financeira* - medidas financeiras sintetizam as conseqüências econômicas, indicando se a estratégia (implementação e execução) está melhorando os resultados. As medidas financeiras mais comuns são: receita operacional, retorno sobre o capital e valor econômico agregado, todas relacionadas com a lucratividade.

-*Perspectiva do cliente* - permite a identificação dos resultados referentes aos segmentos alvos, por meio de medidas, tais como: satisfação dos clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade, entre outros.

-*Perspectivas dos processos internos* - são as medidas dos processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e no êxito dos objetivos financeiros da empresa. Ou seja, ações de valor capazes de atrair e reter clientes e que os acionistas têm retornos financeiros.

-*Perspectiva do aprendizado e crescimento* - esta perspectiva provém de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos.

Kaplan e Norton (1997) ainda sintetizam o “Balanced Scorecard” como o que “traduz a visão e as estratégias em objetivos e medidas, através de um conjunto equilibrado de perspectivas”. O modelo sintetizado pelos autores pode ser visualizado na figura 3.9 que evidencia as quatro perspectivas.

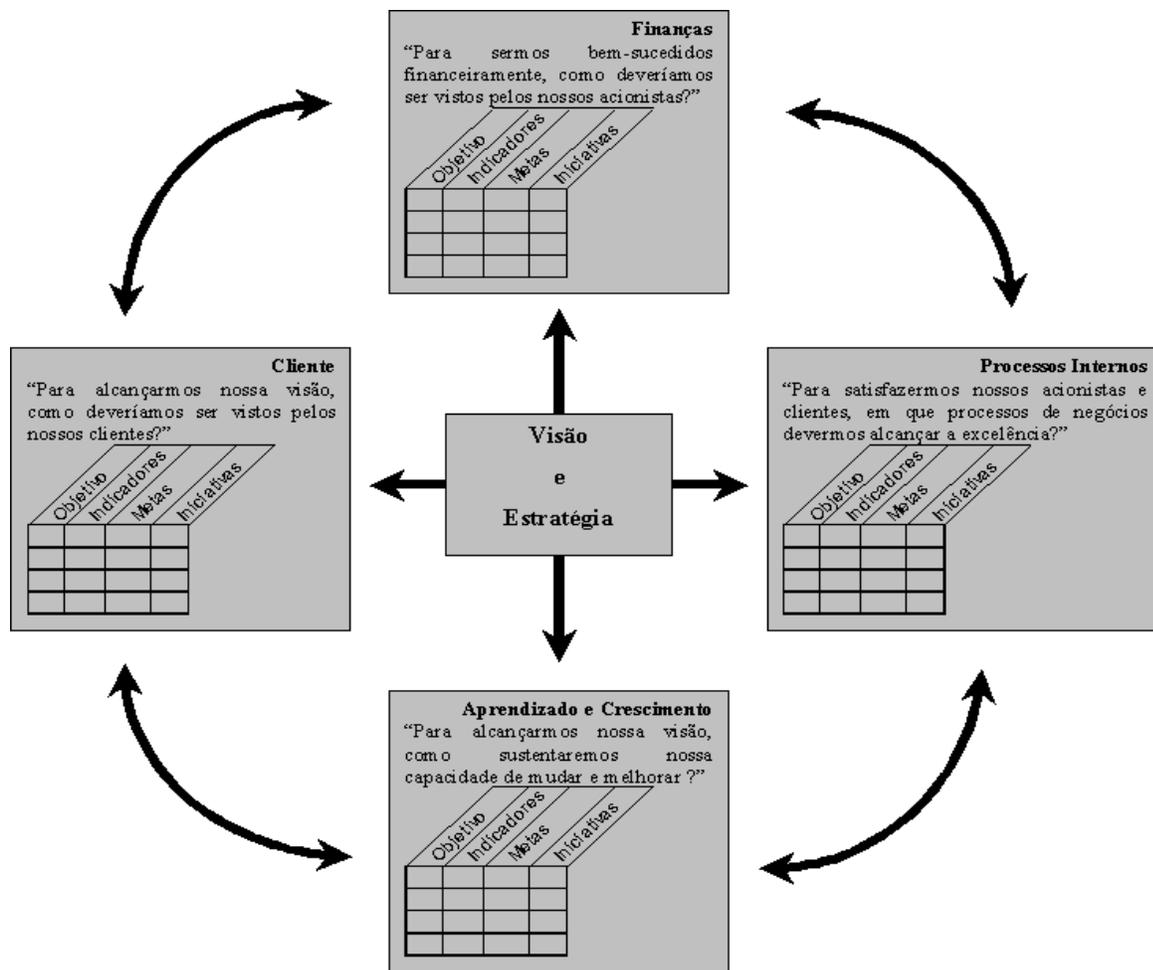


Figura 3.9 - Modelo das perspectivas

Assim, de acordo com a figura 3.9, as perspectivas são integradas com a definição dos: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Os executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do “scorecard”, com a definição dos indicadores e a identificação das iniciativas estratégicas.

### 3.8 A Abordagem das Normas ISO 9000 e da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade

A norma ABNT/ISO 9000 conceitua oito princípios de gestão da qualidade, com os quais a organização pode conduzir uma gestão de excelência, voltada a melhoria contínua, tendo como foco o cliente. Estes princípios são: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão, benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Destes princípios, três deles possuem íntima ligação com o objeto do estudo do presente trabalho: abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua e abordagem factual para tomada da decisão. A abordagem sistêmica enfatiza que o conhecimento e o gerenciamento dos processos inter-relacionados é necessário para a organização atingir seus objetivos; a melhoria contínua deve ser objetivo permanente da organização e a abordagem factual para tomada de decisão enfatiza que as decisões são baseadas na análise dos dados e das informações.

O modelo proposto pela Norma ISO 9000 (2002) para um sistema da qualidade, baseado em processo ilustrado na figura 3.10, mostra que a organização usa recursos e que é gerida de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas de acordo com os requisitos do cliente, ocorrendo verificação e avaliação da satisfação das partes interessadas para proporcionar o atendimento das suas necessidades. A ligação dos processos de medição, análise e melhoria, realização do produto, gestão de recursos e responsabilidade da direção, fica evidenciada, permitindo o controle com vistas a atingir a melhoria contínua dos processos e conseqüentemente do sistema de gestão.



Figura 3.10 - Modelo de melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade

A Norma ISO 9004 (2002) define diretrizes e recomendações para contemplar os requisitos da Norma ISO 9001 (2002), sendo que o requisito 8 – medição, análise e melhoria, possui no item 8.2.1.1 (Generalidades) uma recomendação para a alta direção em relação aos métodos de

identificação das áreas, para as melhorias do desempenho, mencionando como exemplo de métodos: pesquisa de satisfação dos clientes e de outras partes interessadas, auditorias internas, medições financeiras e auto - avaliação.

A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, através dos critérios de Excelência (2002), premia anualmente, por intermédio do Prêmio Nacional da Qualidade, com um troféu a excelência das organizações no Brasil. Aborda o quesito *resultados*, onde se examina os resultados da organização participante em relação aos seguintes critérios de excelência: clientes, mercado, situação financeira, as pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, a sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

No quesito *resultados* o item *Resultados Financeiros (7.2)* sugere a inclusão de indicadores, tais como: margem bruta, geração de caixa, vendas (previstas x realizadas), rentabilidade sobre o patrimônio líquido, valor econômico agregado – (EVA- Economic Value Added), liquidez corrente, crescimento da receita. Estes resultados financeiros alcançam, na avaliação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 100 (cem) pontos dos 460 (quatrocentos e sessenta) pontos do critério 7 (resultados), sendo o total de pontos possível, somando todos os critérios do prêmio 1000 (mil) pontos. Ou seja, os resultados financeiros equivalem a 10% do total de pontos do prêmio e a 21,8 % do critério 7 (resultados)

Diante do exposto, pode-se concluir que todas as abordagens realizadas neste capítulo enfatizam um modelo de medição, seja utilizando o sistema tradicional de medir somente os resultados financeiros ou com a utilização de um modelo que meça e avalie de forma equilibrada outros resultados do processo de uma organização. As organizações necessitam medir seus resultados, de uma outra maneira, para facilitar o processo de tomada de decisões e melhorar o planejamento.

## **4 Método da Pesquisa**

Este capítulo trata da fundamentação teórica dos procedimentos que foram utilizados no trabalho de pesquisa, com descrição dos aspectos conceituais e da definição dos procedimentos realizados nas empresas (execução da pesquisa de campo).

### **4.1 A pesquisa**

Todas as atividades desempenhadas pelo homem, por mais simples que sejam, necessitam de planejamento, afim de que sejam executadas com precisão e produzam os efeitos desejados. Assim, esse trabalho fundamenta-se nos princípios de uma pesquisa para o cumprimento dos objetivos propostos. A pesquisa não é uma atividade que se vai definindo à medida que as leituras vão sendo realizadas, e sim pela escolha do tema e a definição dos objetivos a atingir.

Uma pesquisa, segundo Gil (1994) é definida: “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

O objeto de estudo deste trabalho propõe desenvolvimento de um método para ajudar as micros e pequenas empresas (MPE's). Para fundamentação há necessidade de pesquisar referências teóricas e pesquisar o que as mencionadas empresas praticam. Lakatos e Marconi (1999) afirmam que: “a pesquisa dos problemas práticos podem levar à descoberta de princípios básicos e, freqüentemente, fornece conhecimentos que tem aplicação imediata”.

Assim, ratifica-se a idéia de possuir embasamento teórico (pesquisa bibliográfica) e prático (pesquisa de campo), para propor o referido método de análise, objetivo principal deste trabalho.

Desta forma, aborda-se os tipos de pesquisas que podem ser desenvolvidas, conforme Ander-Egg apud Marconi e Lakatos (1999) as pesquisas são de dois tipos: básica pura ou fundamental e aplicada. A pesquisa básica pura é aquela que busca o desenvolvimento científico e a ampliação de conhecimentos teóricos sem utilizá-los na prática. Já a pesquisa aplicada é caracterizada pela aplicação prática, os resultados são aplicados ou utilizados.

No caso do estudo proposto nesta dissertação, a pesquisa é classificada como aplicada, pois o objetivo principal é desenvolver um método de análise por meio de indicadores econômicos e financeiros para que as indústrias de lingerie possam utilizá-lo em suas gestões.

## **4.2 Técnica de pesquisa**

Para desenvolvimento do estudo proposto neste trabalho, houve necessidade de utilizar técnicas inerentes a pesquisa para melhor fundamentação científica e prática. Assim, Marconi e Lakatos (1999) definiram em seu livro *Técnicas de Pesquisas* o que pode ser utilizado em uma abordagem desse nível.

As autoras afirmam que uma pesquisa deve ser planejada de acordo com a seguinte seqüência: preparação da pesquisa, fases da pesquisa, execução da pesquisa e o relatório da pesquisa. A preparação envolve o esquema, objetivos, definição da equipe de trabalho, recursos e cronograma. A fase da pesquisa é composta de: tema, levantamento de dados, definição do problema, hipóteses, amostragem, métodos e técnicas a serem empregados, e por fim os testes de métodos escolhidos. A execução é a coleta, tabulação e análise dos dados obtidos, e o relatório é a transcrição da pesquisa para o papel.

Assim, a execução deste trabalho foi esquematizada conforme ilustra a figura 4.1.

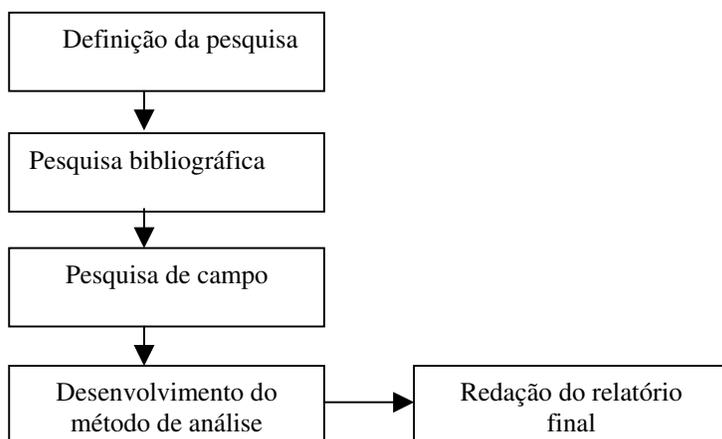


Figura 4.1 – esquema de execução do trabalho

Portanto, conforme foi ilustrado na figura 4.1, neste trabalho, optou-se pela utilização de duas técnicas, a documentação indireta - a pesquisa bibliográfica - e a documentação direta realizada por meio da pesquisa de campo. Essa se realizará em micros e pequenas indústrias de “lingerie” para verificar como elas analisam o desempenho dos resultados econômicos e financeiros.

#### **4.2.1 Definição da pesquisa**

De acordo com a seqüência da figura 4.1, a primeira etapa deste trabalho foi a definição da pesquisa onde foram incluídos: o tema, a justificativa, o problema, e OS objetivos , todos já descritos no Capítulo 1 dessa dissertação.

#### **4.2.2 Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica abrange toda a bibliografia já tornada pública sobre o assunto em pauta, sendo parte do levantamento de dados de um determinado estudo. Marconi e Lakatos (1999) afirmam que o levantamento de dados é o primeiro passo de qualquer pesquisa, podendo ser realizado de duas maneiras: pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias). A primeira caracteriza-se por documentos escritos ou não, com registros no momento do fato, ou depois, são exemplos: cartas, contratos, estatísticas, entre outros.

A segunda maneira, pesquisa bibliográfica, é toda a publicação sobre o assunto, pode-se exemplificar: jornais, livros, revistas, monografias, teses, etc.

As técnicas descritas, enquadram-se na classificação de Marconi e Lakatos (1999) como documentação indireta, que caracterizam-se em colher informações prévias sobre o assunto.

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi realizada com abordagem de vários autores conforme foi mencionado nos capítulos 2 e 3, contemplando as obras tradicionais bem como as obras publicadas mais recentemente. A escolha das obras foi com base em critérios de período de publicação, não ultrapassando em sua maioria a seis anos (obras mais recentes), e pela diferenciação técnica da abordagem de uma obra para outra.

#### **4.2.3 A pesquisa de campo**

A documentação direta que é caracterizada pelo levantamento de dados no local onde os fenômenos ocorrem, segundo Marconi e Lakatos (1999) pode ser obtida por meio de duas formas: pesquisa de laboratório ou pesquisa de campo.

A pesquisa de laboratório exige instrumental específico, preciso, e ambientes adequados. A pesquisa de campo é conceituada por Marconi e Lakatos (1999) da seguinte forma:

é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Na pesquisa de campo deste trabalho, seguiu-se a seguinte seqüência: definição da amostra, coleta de dados, e, análise e interpretação dos dados coletados.

##### **a) Definição da amostra:**

Para aplicação do formulário nas empresas alvo do estudo proposto, houve necessidade de definição da amostra, ou seja, o número de empresas a serem pesquisadas.

Assim, considerando-se a impossibilidade, na maioria das vezes, do tratamento de todos os elementos da população, ou seja, pesquisar em todas as empresas existentes, retira-se uma amostra. Marconi e Lakatos (1999) conceitua amostra da seguinte forma: “é uma porção ou parcela, convincentemente selecionada do universo (população); é o subconjunto do universo”.

As amostras são divididas conforme Marconi e Lakatos (1999) em amostra probabilista e amostra não probabilista, a característica principal do primeiro tipo é que pode ser submetida a tratamento estatístico e o segundo tipo não há aplicação de fórmulas estatísticas.

Na pesquisa de campo desse trabalho, optou-se pela amostragem não probabilista. Esse tipo de amostragem é aceito neste estudo devido a afirmação de Lakatos e Markoni (1999): “o tipo mais comum de amostra não probabilista é a denominada intencional”. Nessa amostragem, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela, de acordo com a necessidade da pesquisa e para facilitar a coleta de dados por parte do pesquisador.

Por outro lado, Fonseca e Martins (1996) conceituam amostragem intencional com a seguinte afirmativa: “de acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra”. Da mesma forma, Rea e Parker (2000) afirmam que na amostragem por julgamento ou intencional “o pesquisador usa seu critério profissional ao invés do acaso”.

Diante do exposto, justifica-se então a utilização da amostragem intencional, tendo em vista que o presente estudo é direcionado para micro e pequenas empresas indústrias que fabricam lingerie na cidade de Catalão-GO, além da facilidade de acesso no segmento de confecções da mencionada cidade para o pesquisador aplicar o formulário de entrevista.

O universo das empresas que se enquadra no objeto de estudo deste trabalho é de sessenta confecções que fabricam lingerie, conforme dados da União das Indústrias de Confecções de Catalão e Sudeste Goiano - UNICON. Do universo de empresas disponíveis, foram escolhidas onze, contempladas pela justificativa do parágrafo anterior, conforme relação no anexo I.

b) Coleta de dados:

Neste trabalho, o procedimento escolhido para coleta de dados da pesquisa de campo foi a aplicação de um formulário que é caracterizado como um roteiro de perguntas preenchidos pelo entrevistador no momento da abordagem com o entrevistado (Lakatos, Marconi, 1999).

Como o formulário distingue do questionário pela presença do entrevistador no momento da entrevista, alguns procedimentos são aplicados da mesma maneira que o questionário, principalmente na classificação e elaboração das perguntas.

O formulário foi composto de perguntas abertas e perguntas fechadas. Segundo Lakatos e Marconi (1999) as perguntas abertas permitem respostas livres e as perguntas fechadas são limitadas – fixas (respostas sim/não) e respostas de múltipla escolha apresentam uma série de possíveis respostas.

O formulário de perguntas foi adaptado do modelo adotado pela empresa QCI Ltda – Qualidade Consultoria e Investimentos, para realização do diagnóstico em empresas do segmento moda praia e moda íntima em programa de exportação coordenado pelo SEBRAE/GO – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa de Goiás. Esse formulário aplicado na pesquisa de campo (vide anexo III), foi elaborado em duas partes distintas: a primeira parte é a caracterização da empresa, onde constam informações sobre a identificação da empresa, tais como: razão social, nome fantasia, Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas -CNPJ, endereço, telefone e número de funcionários. A segunda parte consta de perguntas para verificação dos procedimentos que as empresas pesquisadas adotam para analisar o desempenho, com foco nos tópicos que dão origem aos resultados financeiros e econômicos. Portanto, a pesquisa foi direcionada para contemplar o objeto de estudo principal desse trabalho. A base para construção das perguntas foi a DRE – Demonstração de Resultados de Exercício, ilustrada na figura 4.2, onde são evidenciadas as contas que geram os resultados de um determinado período das organizações.

Contas	Valor em R\$
1. Receita bruta de vendas	
2. (-) Impostos	
3. (-) Custo das Mercadorias e Serviços	
4. (=) Lucro bruto	
5. (-) Despesas com vendas	
6. (-) Despesas Financeiras	
7. (-) Despesas gerais e administrativas	
8. (-) Outras despesas operacionais	
9. (=) Lucro ou prejuízo operacional	
10. (-) Despesas operacionais	
11. (+) Receitas não operacionais	
12. (=) Lucro ou prejuízo líquido	

Figura 4.2 – Demonstração do Resultado do Exercício (adaptada da Lei 6.404/76)

Ressalta-se que os nomes das contas estão de acordo com a Lei 6.404/76, porém estes nomes podem variar de acordo com a natureza da organização (comércio, indústria ou serviços). Assim, Neto e Martins (2000), definem contas com nomes diferentes, como exemplo: custo das mercadorias e serviços eles chamam de custo dos produtos vendidos, neste caso para uma organização industrial.

c) Análise e interpretação dos dados:

Os dados obtidos por meio da aplicação dos formulários foram tabulados considerando pergunta a pergunta, com adoção dos seguintes procedimentos: o primeiro procedimento foi a tabulação das respostas em uma tabela ou figura por meio de representação gráfica (vide tópico 5.4), o segundo procedimento foi a interpretação das respostas em relação às práticas das empresas pesquisadas.

Os resultados analisados e interpretados serviram de base para o desenvolvimento do método de análise proposto neste trabalho.

## **5 Pesquisa de campo nas indústrias de lingerie**

Este trabalho, foi delimitado na cidade de Catalão, interior do Estado de Goiás, conforme mencionado na definição da amostra, por motivo da facilidade de acesso com os gestores das empresas participantes para aplicação do formulário de entrevista. Desta forma, descreve-se a seguir informações sobre o perfil histórico e sócio-econômico da cidade, bem como outras informações relevantes sobre a pesquisa de campo.

### **5.1 O Município de Catalão – Goiás**

A origem da cidade de Catalão está ligada à penetração das Entradas e Bandeiras, no início do Século XVIII. Essas tinham por objetivo a captura de mão-de-obra indígena para escravizar e ajudar na busca de riquezas minerais. Dados históricos demonstram que Bartolomeu Bueno veio em 1722, em demanda dos sertões dos índios *goyazes*, passando pelo lugar onde hoje está edificada a cidade de Catalão, tendo aberto, na ocasião, o Porto Velho no Rio Paranaíba e plantado, nas proximidades da margem direita do Ribeirão Ouvidor, um marco (Cruzeiro, transferido posteriormente para a cidade de Goiás) designando, desta forma, sua passagem por este lugar. O povoamento iniciou-se por volta de 1728, com a construção de um rancho para apoio, por um padre da Catalunha, apelidado de *Catalão*, daí a origem do nome da cidade. A comarca do Rio Paranaíba, com sede na cidade de Catalão, foi criada pela Lei Provincial de 06 de Julho de 1850, sendo elevada a categoria de cidade pela Lei Provincial de 20 de Agosto de 1859. Embora Catalão já possuía certa autonomia política desde meados de 1770.

O primeiro surto de progresso da cidade ocorreu com a chegada da estrada de ferro, na década de 1910, quando Catalão se tornou um dos municípios mais populosos do Estado.

Contemporaneamente, a vida da cidade foi marcada pela instalação de mineradoras na cidade, no final da década de 1980, período que também foi marcado pela modernização da agricultura. A década de 1990, foi marcada por um processo vertiginoso de industrialização na cidade, sobretudo nos setores de confecção, minero-metalúrgico, mecânico, fabril e alimentícios.

O município de Catalão está situado no sudeste do Estado de Goiás, a 255 Km da capital do Estado: Goiânia. Catalão possui população de 64.347 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2000). Atualmente, a cidade conta com duas instituições de ensino superior: Campus da Universidade Federal de Goiás e Centro de Ensino Superior de Catalão que congregam mais de dois mil universitários. Possui também uma fundação cultural das mais ativas do Estado, bem como três hospitais e inúmeras clínicas e laboratórios das mais variadas especialidades.

Catalão, compreende um complexo industrial e agropecuário de extrema importância para o Estado, pois conta com 855 (oitocentos e cinquenta e cinco) empresas economicamente ativas na indústria e comércio, dentre elas, seiscentas e doze são microempresas. O setor de prestação de serviços conta com quatrocentos e vinte e três estabelecimentos, com destaque para onze hotéis, sete prestadoras de serviços de comunicação e sete agências bancárias. As indústrias da cidade encontram-se em três áreas distintas, próximo a divisa com o município de Ouvidor situam-se as transnacionais: Mineração Catalão S/A e Copebrás S/A (ambas de capital Sul-Africano), bem como a Ultrafértil S/A, sendo que a primeira é minero - metalúrgica (exploração de nióbio) e as duas últimas extraem e industrializam o fosfato. Entretanto, é no Distrito Mínero Industrial de Catalão – DIMIC, criado na década de 80 e administrado pela Goiás Industrial, que se concentra maior parte das indústrias da cidade, onde abriga empresas como: Mitsubishi (montadora de veículos), Agroquímica, Aducat, Fertilvel, ADM (fertilizantes), Cerâmica Catalão, Líder (armazenamento de grãos), Inagro (sal mineral), Oliveira Mello (implantação de rede de esgoto pluvial, reservatórios d'água), Cameco do Brasil (montadora de colheitadeira), HHJ (recuperadora de resíduos industriais). Na terceira área estão as indústrias de menor porte com localização variada na área do município.

No segmento de indústria de confecção existem aproximadamente cento e sessenta empresas, segundo dados da União das Indústrias de Confecção de Catalão e Sudeste Goiano - UNICON, das quais em torno de setenta empresas são fábricas de lingerie.

Portanto, Catalão é uma cidade com elevado potencial econômico e encontra-se em franco desenvolvimento, pois a cada dia atrai novos investimentos, por intermédio da instalação de grandes empresas.

## **5.2 As micro e pequenas empresas e as indústrias de “lingerie”**

Este tópico aborda o histórico da moda íntima - “lingerie”, as micro e pequenas empresas, bem como o enquadramento do ramo de confecção de “lingerie” como atividade industrial.

Na Antiguidade, as egípcias nada usavam por baixo de suas túnicas de linho e as mulheres de Atenas tomavam banhos, nas fontes da cidade, cobrindo o púbis com um triângulo de tecido preso por fios amarrados nos quadris, considerado a primeira *tanga*. Segundo O'hara (1992) esta versão foi transformada como peça sumária do *biquini*, visto pela primeira vez na Europa durante a década de cinqüenta.

Na Idade Média, a “lingerie” era simplesmente uma camisola longa tipo *corpete*, de mangas compridas, comum aos dois sexos, que tinha por finalidade evitar o contato da pele com os tecidos ásperos e pesados do vestuário da época. Neste período surge a *camisa íntima* conhecida como *bata*, a maioria destes trajes eram vestidos pela cabeça, com botões ou tiras para fechar.

No século XV (Renascença), a “lingerie” começa a sofrer alterações, em razão de os ingleses passarem a conferir grande importância ao modo de se vestir. A roupa passou, desde então, dia após dia, a significar "status". O volume das saias passou a significar riqueza. Por esse motivo surgiram os saiotes, que foram ficando numerosos e pesados até serem substituídos por uma alternativa espanhola: o “vertugadin”, uma armação rígida, totalmente desconfortável, adotada somente pela nobreza, pois as mulheres do povo trabalhavam nos campos e precisavam

de liberdade de movimentos. Ao final do período renascentista, as mulheres já usavam meias de algodão ou lã presas por ligas tecidas em lã, presas ao redor das pernas na altura das coxas.

Entre os séculos XVI e XIX, a “lingerie” passou por altos e baixos, predominando o estilo complicado e aprisionado, onde conforto não existia. No século XVI, houve a predominância dos *coletes modeladores*, espartilhos em português. No século XVIII, surgiu o estilo *diratório* - um vestido decotado, preso abaixo do busto. Aparecendo também um tipo de “lingerie inédita”, uma calça larga de linho ou de tela, presa no tornozelo por fitas, cuja grande ousadia era o que ficava aparecendo sob as saias. Esse *atentado ao pudor* não foi longe; pois ainda no século XVIII voltaram os espartilhos, as saias que arrastam no chão, tão imensas, que levaram à invenção das anquinhas, uma armação de arame trançado como um cesto de 30cm de largura, presa por uma tira na cintura, que estufava os quadris.

No Século XIX a anquinha foi trocada pelo *culo*, em italiano, que para nós seria *cauda*. Deixava as mulheres estreitas de frente e estranhamente protuberantes de costas, como uma grávida ao contrário. Naquela época, o espartilho teve força total. Na metade do século XIX, com a então austeridade da Rainha Vitória, da Inglaterra, caem as anquinhas e os *culos* e surgem as *crinolinas*: a princípio, uma armação de tubos de tecido forrados com crina de cavalo (daí o nome); porém, mais tarde, passaram a confeccionar, também, crinolinas de metal leve. As saias ocupavam tanto lugar que é difícil imaginar onde as mulheres *cabiam*. No final do século XIX, em meados de 1890, as reações de protesto contra o espartilho aumentavam. Havia casos diários de desmaios femininos, que a literatura descrevia como a *doce fragilidade feminina*.

Da década de 10 a 30 evoluções marcantes ocorreram. Em 1910 o costureiro Paul Poiret põe um fim aos espartilhos e a todos os tipos de corpetes. Salientando a lingerie como algo sensual, levantou a parte frontal da saia, porém criou uma linha tão afunilada que prendia as pernas e dificultava o andar, obrigando as mulheres a usarem um corpete especial da cintura para baixo. Com a primeira Guerra Mundial em 1914, o mundo vira de cabeça para baixo, já pegando as mulheres de saias na canela e surgem as meias de seda e “soutiens” mais ousados.

Em 1920, a costureira *Chanel*, provoca uma drástica revolução na moda, subindo as saias até pouco abaixo do joelho (comprimento chamado *Chanel*). A moda do "slim", da mulher longilínea, a influência do Charleston, a maior mudança da lingerie até então.

Surgem os *calções* de tecidos finos, as *camisettes* de cambraia ou de seda e, principalmente, as "combinações". A "lingerie" transforma-se em algo feminino, sensual, sedutor, luxuoso, onde o principal tecido era a seda. Na década de 30 do século passado, com a queda da Bolsa de Valores em 1929 e a grande recessão, que provocou uma queda no poder aquisitivo, as mulheres sentem dificuldade em gastar muito dinheiro com lingerie. Este fator, associado à crescente *massificação* dos produtos, levaram as indústrias a pesquisarem novas fibras, matéria-prima alternativa. Surge o *elastano*, juntamente com o zíper. Em 1938 a DuPont anuncia a sua maior descoberta: o nylon. É a revolução da lingerie como segunda pele.

A partir da década de 40 do século XX, com a II Guerra Mundial, é provocada uma escassez de matéria-prima, acabam-se os bordados, as rendas, os tecidos finos e a "lingerie" adapta-se a novas fibras. O nylon ganha mercado com suas vantagens: uma fibra forte, leve, de lavagem fácil e secagem rápida. Naquela época as *cintas - ligas* viram coqueluche, os modelos foram desapertando o corpo, mantendo apenas a cintura como ponto fundamental.

Na década de 50 do século XX, surge um novo corte revolucionário de "soutien": o soutien com arame, para sustentação, concebido por Howard Hughes. Os "soutiens" bem como os "bustiers" ("soutien" sem alças), ganham mercado.

A partir de 1960, aparece a revolucionária mini-saia, dando sumiço às ligas, fazendo surgir as meias-calças. Pesquisas incessantes são realizadas à procura de fibras mais leves, sintéticas, até que em 1961 a DuPont anuncia o fio elastano com o nome "lycra®", que deixa a mulher mais leve e flexível. É o fim dos seios pontudos e dos "soutiens" com enchimento. Os "soutiens" leves e a moda dos conjuntos (calcinhas e "soutiens") tornam-se populares. Cintas leves transparentes e reveladoras.

No período de 1970 até os dias atuais muitas inovações ocorreram. Em 1970 o forte são as transparências na "lingerie", tecidos mais finos; no começo da década de 1970, aparece a moda

dos estampados, retorna o uso dos bordados e das rendas. O clímax do biquini e da tanga, seios naturais e a maior descoberta daquela década: os “soutiens” moldados, eliminando as costuras e pregas dos bojos. Intensifica-se a utilização de tecidos elásticos. O Brasil passa a produzir o fio lycra® da Dupont, sua produção foi iniciada em 1975.

Essa evolução na “lingerie” exige, cada vez mais, produtos desenvolvidos por profissionais capacitados e com “know-how” inovador. A evolução dos anos 80 do século passado em diante foi o *top*. A mulher mais segura, conquistando espaço, tendo a oportunidade de optar, escolher e vestir aquilo que a satisfaz, seja conforto, elegância, sensualidade ou mesmo correção. É a década do culto ao corpo: abre-se espaço para a “lingerie” esportiva junto às academias de ginástica. É desenvolvido e lançado no mercado nacional, pela primeira vez, os “soutiens” com fechos de tripla regulagem.

Desta forma, as empresas que fabricam “lingeries” (moda íntima), são consideradas indústrias, pois os produtos são desenvolvidos, e as matérias-primas transformadas em produtos acabados, com o emprego de recursos, tais como: mão-de-obra, máquinas e equipamentos, ou seja, ocorre transformação. Moreira (1998) define a atividade industrial em sua forma mais característica, como sendo a fabricação de um produto físico, tangível, tal como uma geladeira, um automóvel ou a própria “lingerie”.

Em reportagem recente no Jornal Conexão Empresarial (Jan/Fev – 2003) do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Goiás - SEBRAE, foi apresentado um estudo que confirma o Estado de Goiás como um pólo exportador de confecções, sendo que as micro e pequenas empresas correspondem a 98% das confecções goianas, ficando em 6º lugar no Brasil em relação ao número de confecções, conforme tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Arranjos produtivos de confecções (SEBRAE, 2002)

1º São Paulo	30,6%	5º Rio Grande do Sul	6,2%
2º Santa Catarina	11,7%	6º Goiás	5,2%
3º Rio de Janeiro	8%	7º Ceará	4,6%
4º Paraná	7,7%	8º Minas Gerais	2,9%

No Brasil, existem atividades econômicas com fins lucrativos, formalizadas ou não, esta característica é de uma entidade jurídica usualmente chamada de empresa. O artigo 6º, da Lei nº 4.137 (1962) define empresa como toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos.

Neste sentido, Campos (2003) define empresa como “o conjunto de fatores de produção, que, sob a direção de uma pessoa (empresário), são organizados em vista da produção de bens e serviços para o mercado”.

As empresas no Brasil são classificadas segundo o seu porte (tamanho) em: micro, pequenas, médias e grandes. Esta classificação é baseada em critérios, tais como: faturamento anual, número de funcionários e ramo de atividade.

Para fins fiscais, a Secretaria da Receita Federal do Brasil, define a classificação de acordo com a Lei nº 9.317 (1996) – Lei do SIMPLES, alterada pelas Leis: 9.732 (1998) e 9.779 (1999), conforme ilustra a tabela 5.2.

Tabela 5.2 - Classificação das empresas segundo Secretaria da Receita Federal

Porte	Receita Bruta Anual – em R\$
Micro empresa	Até 120.000,00
Pequena empresa	De 120.000,01 a 1.200.000,00

O Ministério do Trabalho, através do Relatório Anual de Informações Sociais - RAIS, estabelece como critério para classificação do porte das empresas, o número de funcionários, conforme ilustra a tabela 5.3.

Tabela 5.3 – Critério de classificação de empresas (Ministério do Trabalho)

Porte	Número de Funcionários
Micro empresa	Até 19
Pequena empresa	De 20 a 100
Média empresa	De 101 a 500
Grande empresa	Acima de 500

O Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE para classificação das empresas adota o critério do número de funcionários combinado com a área de atuação da empresa (indústria, comércio e prestação de serviços), esta classificação foi escolhida para delimitar o presente trabalho, vide a tabela 5.3.

Tabela 5.4 - Classificação das empresas (SEBRAE)

Porte	Indústria	Comércio	Serviços
Micro empresa	01-19	01-09	01-09
Pequena empresa	20-99	10-49	10-49
Média empresa	100-499	50-99	50-99
Grande empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

### 5.3 As empresas pesquisadas

As empresas escolhidas para aplicação do formulário com a finalidade de coletar informações sobre o sistema de registro de contas de resultados, medição e análise dos resultados financeiros e econômicos em indústrias de “lingerie” (vide justificativa na letra *a* do tópico 4.2.3), que se situam na cidade de Catalão-GO, conforme ilustra o anexo I.

### 5.4 Os resultados obtidos

Após a aplicação dos formulários de pesquisa nas empresas selecionadas, as respostas foram tabuladas com a geração dos resultados referentes a parte II do formulário de pesquisa. Para cada pergunta foi gerada uma representação gráfica por meio de tabelas ou gráficos, e para as respostas obtidas foram realizados comentários pertinentes. Para as respostas de perguntas vinculadas e/ou relacionadas ocorreu apenas um comentário.

#### 5.4.1 A empresa possui controle de movimento de caixa diariamente?

O controle do movimento de caixa nas empresas pesquisadas foi satisfatório, pois sessenta e quatro por cento registram as entradas e saídas de valores monetários diariamente, ação que favorece a realização de outros registros para apuração de resultados financeiros. A tabela 5.5 ilustra a situação encontrada.

Tabela 5.5 – Respostas da pergunta 2.1 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	07	64%
Não	04	36%
Total	11	100 %

#### 5.4.2 Existe registro específico das contas de despesas operacionais da empresa?

Tabela 5.6 – Resposta da pergunta 2.2 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	04	36%
Não	07	64%
Total	11	100 %

a) Em caso de resposta positiva para a pergunta anterior qual a frequência do registro das despesas?

Tabela 5.7 - Resposta da pergunta 2.2.1 do formulário de pesquisa

Período	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Frequência	02	-	02	-	-	-	04
Percentual	50%	-	50%	-	-	-	100%

A tabela 5.6 e a tabela 5.7 ilustram as respostas sobre controle das despesas operacionais nas empresas pesquisadas, sendo que a maioria não está realizando o controle, fato que pode dificultar o processo de análise do desempenho. Já as empresas que controlam as despesas operacionais, realizam diariamente ou mensalmente, ação que contribui de forma positiva para a realização da análise de desempenho.

#### 5.4.3 Existe apuração da lucratividade da empresa?

Tabela 5.8 - Resposta da pergunta 2.3 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	03	27%
Não	08	73%
Total	11	100 %

a) Em caso de resposta positiva para a pergunta anterior, qual a frequência de apuração da lucratividade?

Tabela 5.9 - Resposta da pergunta 2.3.1 do formulário de pesquisa

Período	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Frequência	-	-	03	-	-	-	03
Percentual	-	-	100%	-	-	-	100%

As tabelas 5.8 e 5.9, evidenciam que setenta e três por cento das empresas pesquisadas não possuem apuração de lucro ou prejuízo, o que é prejudicial para o processo de tomada de decisões por parte dos gestores; vinte e sete por cento apuram o lucro mês a mês. Isto ratifica uma possível dificuldade na implantação no modelo de análise por meio de indicadores. Com a implantação do modelo proposto neste trabalho, as empresas poderão avaliar os resultados financeiros periodicamente. Contudo, deve ser lembrado que Helfert (2000) na figura 3.6 ilustra o *lucro* como peça importante na análise dos resultados empresariais, ratificando a relevância da apuração da lucratividade em uma organização.

#### 5.4.4 Existe registro específico para contas do custo de produção?

Nessa verificação, ficou claro nas respostas dos entrevistados que as dificuldades no registro foram em relação aos custos indiretos de fabricação, pois na elaboração da pergunta 5.4.4, letra b, as contas desses custos estão consideradas em separado. Essa verificação, evidenciou ainda que cinquenta e cinco por cento das empresas não registram os custos de produção, e as que registram fazem isso diariamente ou mensalmente (vide tabela 5.11).

Tabela 5.10 - Resposta da pergunta 2.4 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	05	45%
Não	06	55%
Total	11	100 %

a) Em caso de resposta positiva para a pergunta anterior qual a frequência do registro?

Tabela 5.11 - Resposta da pergunta 2.4.1 do formulário de pesquisa

Período	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Frequência	03	-	02	-	-	-	05
Percentual	60%	-	40%	-	-	-	100%

b) Em caso de resposta positiva para a pergunta 5.4.4, quais contas são registradas?

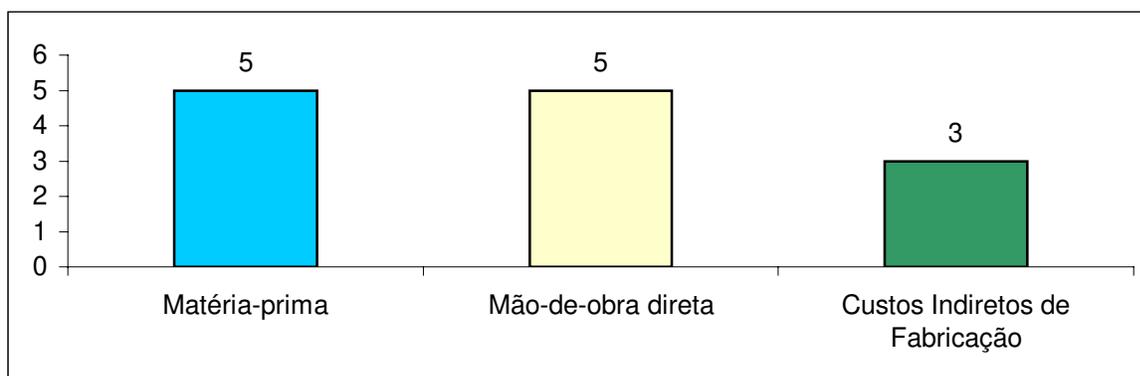


Figura 5.1 - Resposta da pergunta 2.4.2 do formulário de pesquisa

Fato interessante registrado na entrevista, refere-se a oito empresários entrevistados que consideraram as contas dos custos indiretos de fabricação nas contas de despesas operacionais (vide figura 5.1), justificando o menor controle naquelas contas do custo de produção.

#### 5.4.5 Há registro das peças que foram produzidas?

Tabela 5.12 - Resposta da pergunta 2.5 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	09	82%
Não	02	18%
Total	11	100 %

a) Em caso de resposta positiva para a pergunta anterior qual a frequência do registro?

Tabela 5.13 - Resposta da pergunta 2.5.1 do formulário de pesquisa

Período	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Frequência	08	-	01	-	-	-	09
Percentual	89%	-	11%	-	-	-	100%

As tabelas 5.12 e 5.13 ilustram que oitenta e dois por cento das empresas pesquisadas registram a quantidade de peças fabricadas, e das nove que possuem tal procedimento, oitenta e nove por cento fazem diariamente. Este procedimento favorece a definição de índices para composição de quadro de análise do desempenho da organização, pois a quantidade de peças produzidas podem ser consideradas com base de medida.

#### 5.4.6 Há registro das peças produzidas com defeitos?

Tabela 5.14 - Resposta da pergunta 2.6 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	04	36%
Não	07	64%
Total	11	100 %

a) Em caso de resposta positiva para a pergunta anterior, qual a frequência do registro?

Tabela 5.15 - Resposta da pergunta 2.6.1 do formulário de pesquisa

Período	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Frequência	03	01	-	-	-	-	04
Percentual	75%	25%	-	-	-	-	100%

Das empresas pesquisadas, trinta e seis por cento registram formalmente as peças com defeitos (vide tabela 5.14), das quais três empresas possuem procedimentos diários e uma empresa somente ao final de cada semana (vide tabela 5.15). Um dos empresários entrevistados afirmou que não possui registro por falta de planilha adequada e que todas as suas peças, mesmo defeituosas, são colocadas em suas lojas com preço mais baixo, como ponta de estoque.

#### 5.4.7 Há registro dos investimentos realizados?

Tabela 5.16 - Resposta da pergunta 2.7 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	09	82%
Não	02	18%
Total	11	100 %

Na pergunta 2.7 a resposta positiva foi alta (vide tabela 5.16), pois todas as empresas pesquisadas possuem contabilidade terceirizada e os registros dos investimentos realizados por

meio de aquisições de bens móveis e imóveis pela empresas são todos enviados para contabilidade não possuindo registro e controle gerencial do patrimônio da empresa, ficando estas empresas com registro no Balanço Patrimonial. Nas empresas que não possuem o registro, os empresários afirmaram que enviam ao contador as aquisições, porém nunca verificaram se foi contabilizada esta informação, motivo pelo qual a resposta foi considerada negativa, devido a falta de certeza do mencionado registro.

a) Em caso de resposta positiva para a pergunta anterior, qual a frequência do registro?

Tabela 5.17 - Resposta da pergunta 2.7.1 do formulário de pesquisa

Período	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Frequência	-	-	-	-	-	09	09
Percentual	-	-	-	-	-	100%	100%

5.4.8 Há análise dos resultados econômicos e financeiros obtidos nos registros dos controles da empresa?

A tabela 5.18 evidencia que poucas empresas realizam análise dos resultados obtidos. Comentário interessante realizado por todos os empresários, que não analisam o que tem registrado ou pelos que não possuem registro algum, foi da dificuldade para interpretação das informações. Ou seja, a falta de um método que facilite o processo de avaliação. Das empresas que realizam análise, setenta e cinco por cento possuem procedimento mensal e vinte e cinco por cento fazem análise diária (vide tabela 5.19).

Tabela 5.18 - Resposta da pergunta 2.8 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	04	36%
Não	07	64%
Total	11	100 %

a) Qual a frequência (período) de análise?

Tabela 5.19 - Resposta da pergunta 2.8.1 do formulário de pesquisa

Período	Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Frequência	01	-	03	-	-	-	04
Percentual	25%	-	75%	-	-	-	100%

b) Quais contas são analisadas?

A figura 5.2 ilustra as contas que influenciam os resultados econômicos e financeiros e quais são os objetos de análise por parte dos gestores das empresas. Ficou evidente, que as empresas concentram as atenções em contas que, normalmente, atingem maior valor monetário, tais como: vendas brutas, matéria-prima mão-de-obra direta e despesas operacionais. É óbvia e lógica esta preferência, pois as vendas brutas são as entradas de dinheiro na empresa, e matéria-prima, mão-de-obra direta e despesas operacionais, são as contas que quando somadas e comparadas com o total de desembolso no período, auferem quase que o valor total do desembolso (comentários deles). A figura 5.3 ilustra como são analisadas as contas de resultado: cinquenta por cento utilizam o critério com base na média prevista para o período, esta média é transformada em meta a ser atingida, vinte e cinco por cento comparam os resultados com o mesmo período do ano anterior e vinte e cinco por cento comparam os resultados com o mês anterior no período em análise. Dessa forma, fica claro que o modelo proposto nesse trabalho, poderá contribuir para a melhoria contínua das empresas, pois sessenta e quatro por cento delas (vide tabela 5.18), não possuem análise dos resultados de desempenho econômico e financeiro. Esse comentário, vem de encontro com a fundamentação da teoria, pois no primeiro parágrafo do tópico 3.5, Hronec (1994) afirma que em seu modelo proposto (Modelo Quantum) a medição e posterior análise proporciona melhor otimização entre o valor dos serviços prestados pela empresa e seus colaboradores. Dessa forma, Oakland (1994) afirma ainda que a medição tem papel importante no ciclo de melhoria contínua (vide tópico 3.1).

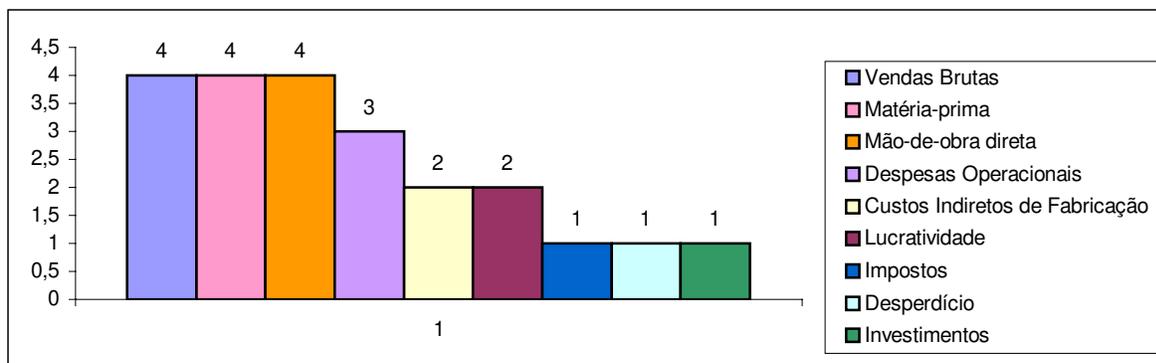


Figura 5.2 – Resposta da pergunta 2.8.2 do formulário de pesquisa

c) Qual a forma que as contas são analisadas?

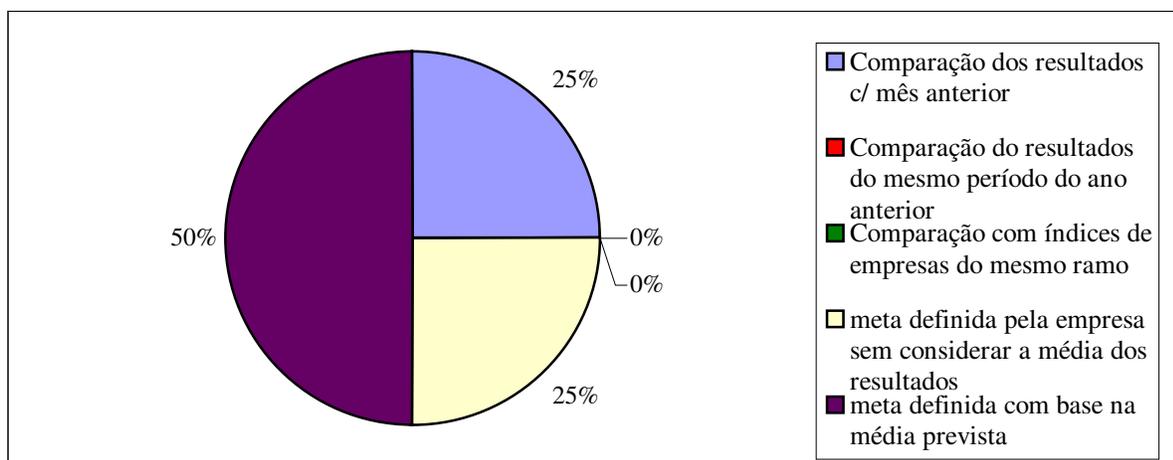


Figura 5.3 – Resposta da pergunta 2.8.3 do formulário de pesquisa

d) A empresa utiliza indicadores como ferramenta de análise?

Tabela 5.20 - Resposta da pergunta 2.8.4 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	01	25%
Não	03	75%
Total	04	100 %

A tabela 5.20 ilustra que vinte e cinco por cento das empresas pesquisadas trabalham com indicadores para facilitar o processo de análise. Isto indica que setenta e cinco por cento das

empresas pesquisadas não utilizam indicadores como ferramenta de análise, resposta que sinaliza de forma positiva à iniciativa de desenvolvimento do modelo de análise proposto neste trabalho.

5.4.9 Nas contas dos registros da empresa ocorre classificação dos custos/despesas em fixos ou variáveis?

Trinta e seis por cento das empresas classificam os custos/despesas em fixos ou variáveis (vide tabela 5.21), esta classificação favorece o entendimento de qualquer conta que seja objeto de análise. A maioria das empresas (sessenta e quatro por cento) não classifica os custos/despesas, questão que dificulta o processo de análise.

Tabela 5.21 - Resposta da pergunta 2.9 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	04	36%
Não	07	64%
Total	11	100 %

5.4.10 Nas contas dos registros da empresa ocorre classificação dos custos/despesas em diretos ou indiretos?

A não classificação dos custos em diretos ou indiretos pela maioria das empresas pesquisadas (vide tabela 5.22) não é fator relevante e determinante para análise de desempenho econômico e financeiro, esse procedimento é fundamental em um processo de apuração dos custos empresariais.

Tabela 5.22 - Resposta da pergunta 2.10 do formulário de pesquisa

Respostas	Frequência	Percentual
Sim	01	9%
Não	10	91%
Total	11	100 %

5.4.11 Quais seriam as contas dos resultados econômicos e financeiros que deveriam ser controladas e analisadas em sua empresa? (esta pergunta deve ser respondida caso a resposta da questão 5.4.8 for negativa)?

Esta pergunta foi formulada com a intenção de buscar subsídios para elaboração do modelo proposto, no que se refere a composição dos indicadores do modelo de análise e para favorecer o entendimento pelos gestores por meio de contas de resultados com nomes mais conhecidos. A figura 5.4 ilustra que ocorre preferência por: vendas brutas, matéria-prima, despesas operacionais e mão-de-obra direta. Respostas que combinam em termos de preferência com as respostas dos empresários que praticam a análise dos resultados em suas empresas (vide figura 5.2).

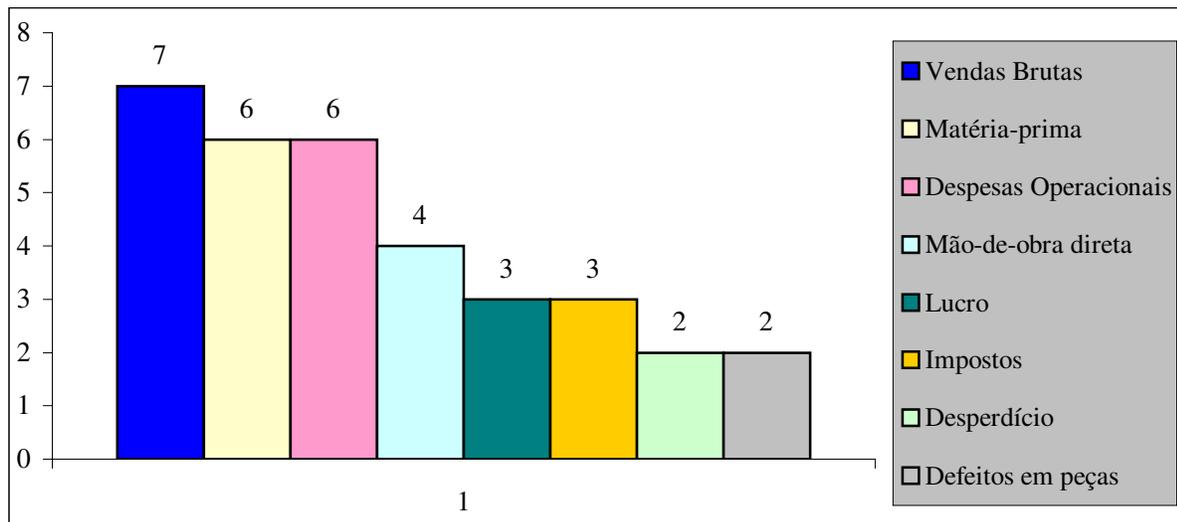


Figura 5.4 – Respostas da pergunta 2.11 do formulário de pesquisa

## 6 O modelo de análise

Por intermédio da descrição teórica e da pesquisa de campo realizada é apresentado nesse capítulo, o modelo de análise de desempenho por meio de indicadores financeiros e econômicos para pequenas indústrias de “lingerie”.

### 6.1 A etapas do modelo

A combinação da figura 3.9 que mostra o conteúdo (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) das perspectivas do *Balanced Scorecard – BSC* com a figura 3.5 que sugere a seqüência do processo de avaliação por intermédio de índices financeiros, foi a base para o desenvolvimento do modelo. Assim, a análise dos resultados econômicos e financeiros na organização, é contemplada pela seqüência de procedimentos ilustrados na figura 6.1.

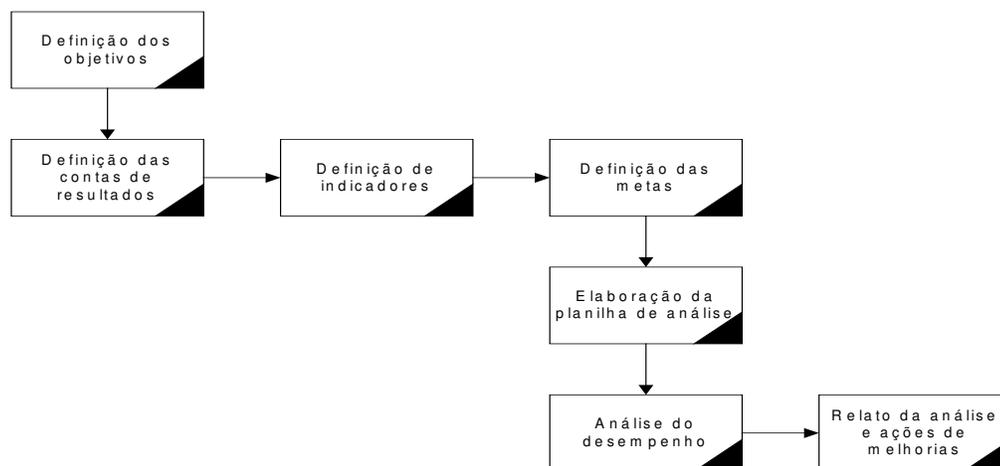


Figura 6.1 – As etapas do modelo de análise proposto

### 6.1.1 Etapa 1- definição dos objetivos

Para que a organização atinja melhor desempenho, há necessidade da definição dos objetivos econômicos e financeiros, pretendidos no período de registro e análise dos resultados. Esses objetivos devem ser definidos pela alta direção em conjunto com colaboradores de cada setor envolvido, ou seja, diretoria, gerências, e funções correlatas. Como por exemplo, a figura 6.2 ilustra alguns objetivos.

-Aumentar a rentabilidade do negócio;
-Aumentar a receita bruta;
-Reduzir os custos operacionais;
-Aumentar o resultado positivo do fluxo de caixa.

Figura 6.2 – Exemplo de objetivos econômicos e financeiros.

### 6.1.2 Etapa 2 - definição das contas de resultados

Nessa etapa, são definidas as contas gerenciais que geram os resultados para fins de análise, com base na demonstração de resultado do exercício (vide figura 4.2). São exemplos de contas de resultados: água, energia, telefone, salários da administração, material de expediente, material de limpeza, retiradas de diretoria (contas que são enquadradas como despesas administrativas); publicidade, comissões, salários de vendedores, correios, despesas com veículos (enquadradas como despesas com vendas); tarifas bancárias, imposto sobre operações financeiras - IOF, juros pagos (são enquadradas como despesas financeiras). Para melhor visualização, clareza e facilidade de entendimento do modelo, as contas devem ser classificadas em fixas e variáveis, conforme referência apresentada na tabela 3.2.

### 6.1.3 Etapa 3 - definição dos indicadores

Os indicadores financeiros e econômicos foram definidos para que contemplem a análise do desempenho de acordo com as metas propostas. Esta filosofia pode ser vinculada a

metodologia de Hoshin Kanri apud Silva (2001), ou seja, gerenciamento pelas diretrizes – GPD, que é um sistema para atividades de melhoria contínua, consistindo na determinação de objetivos ou diretrizes da organização e na definição dos itens de controle (as metas) e para controlá-las são definidos os itens de verificação, traçando-se o caminho para se chegar à meta final.

Assim, a partir desse momento, os indicadores serão chamados de: *gerenciadores de metas previstas - GMP* e de *gerenciadores de resultados - GR*. Os primeiros são definidos de acordo com a meta a atingir, com seu valor baseado na média móvel anual (essa média será constante para cada mês do ano). Os gerenciadores de resultados - GR são os resultados atingidos pela empresa no período em análise.

A tabela 6.1 ilustra indicadores (gerenciadores) utilizados no modelo proposto, contendo o título do gerenciador que identifica sua aplicação; a fórmula do gerenciador para obtenção do valor de análise e o resultado que indica a forma de apresentação dos valores atingidos – percentual ou valor monetário por peça.

Tabela 6.1 – Gerenciadores

Gerenciadores	Fórmula	Resultado
Percentual de lucro em relação à receita	$(\text{Lucro/receita}) \times 100$	%
Percentual de custo total em relação à receita	$(\text{Custo total/receita}) \times 100$	%
Receita por peça produzida	$(\text{Receita/peças produzidas})$	R\$/peça
Custos variáveis por peça produzida	$(\text{Custos variáveis/peças produzidas})$	R\$/peça
Matéria-prima por peça produzida	$(\text{Matéria-prima/peças produzidas})$	R\$/peça
Custos Indiretos de Fabricação por peça produzida	$(\text{CIF/peças produzidas})$	R\$/peça
Despesas fixas por peça produzida	$(\text{Despesas fixas/peças produzidas})$	R\$/peça
Mão-de-obra direta por hora trabalhada	$(\text{MOD/horas trabalhadas})$	R\$/hora
Custos Indiretos de Fabricação por hora trabalhada	$(\text{CIF/horas trabalhadas})$	R\$/hora
Despesas Fixas por hora trabalhada	$(\text{Despesas fixas/horas trabalhadas})$	R\$/hora

Os gerenciadores, foram definidos de acordo com os resultados obtidos na pesquisa realizada junto às empresas que fabricam *lingerie* (ver tópico 5.4) e com a influência que as contas gerenciais podem gerar no resultado econômico e financeiro da empresa. O fato da tabela 6.1 conter duas unidades de medida similar: peça produzida e hora trabalhada, é justificada em

decorrência das empresas pesquisadas possuem medida de custo em relação à hora trabalhada e/ou sobre a quantidade de peças produzidas. Nesse caso, a matéria-prima foi considerada em relação ao número de peças produzidas porque esta conta é composta de tecidos e aviamentos, o que seria incoerente medi-la em relação a hora trabalhada. A tabela 6.1 contém ainda medida em relação à receita, porque aqueles gerenciadores estão relacionados de forma mais clara com esta base de medida, ou seja, fica mais fácil compreender estes gerenciadores em relação ao percentual obtido.

#### 6.1.4 Etapa 4 - definição das metas (nível esperado)

Nesta etapa, ocorre a definição dos valores que a organização deseja atingir de acordo com os objetivos propostos. Deve ocorrer integração dos valores definidos com os indicadores (GMP e GR) a serem analisados. Para definição da meta (GMP) deve ser feita uma média móvel dos gerenciadores dos três últimos anos (média móvel de ordem três) com possibilidade de aumento ou redução do valor encontrado, de acordo com a necessidade. A utilização da média móvel como critério para definição da meta do GMP, elimina as variações cíclicas, estacionais e irregulares, conservando-se, dessa forma, o movimento de tendência, Spiegel (1993).

Para ilustrar o método da média móvel define-se a seguir a fórmula de aplicação:

$$M.M = (Y_1 + Y_2 + \dots + Y_n)/N; (Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n+1})/N; (Y_3 + Y_4 + \dots + Y_{n+2})/N$$

Onde: MM = média móvel; N = totais móveis de ordem n; Y = dados numéricos

A responsabilidade pela definição das metas é da equipe de funcionários da empresa envolvida no processo: diretores, gerentes, entre outros. Essa meta deve ser constante para cada período de análise. A figura 6.3 ilustra um exemplo de cálculo da meta para o GMP por intermédio da média móvel.

Ano	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
GMP	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	-
Média Móvel	-	-	-	2,0	3,0	4,0	5,0

Figura 6.3 – Exemplo de cálculo da meta para o GMP.

O Gerenciador de Metas Previstas - GMP é obtido por intermédio do cálculo da média móvel de acordo com os resultados do gerenciador ocorrido nos meses do ano. No exemplo da figura 6.3, a média móvel para o ano 2004 foi 5,0; ou seja, a meta para esse ano será 5,0.

#### 6.1.5 Etapa 5 – elaboração da planilha de análise

Nessa etapa, as contas de resultados, os gerenciadores de metas previstas e os gerenciadores de resultados serão lançados. Para elaboração da planilha a base foi a Demonstração de Resultados do Exercício – DRE (vide figura 4.2). A tabela 6.2 ilustra a planilha base para análise dos resultados (modelo completo está ilustrado no anexo VIII).

Os analistas devem proceder à análise com base na meta do gerenciador (GMP), comparando os resultados alcançados com Gerenciador de Resultados.

Tabela 6.2 – planilha base para análise

Contas	Previsão	Janeiro		Fevereiro		Total	
1. Receita bruta de vendas							
2. (-) Custos Variáveis (2.1+2.2+2.3)							
2.1. (+) Impostos							
2.2. (+) Custo dos Produtos Vendidos							
2.2.1. (+) Matéria-prima							
2.2.2. (+) Mão-de-obra direta							
2.2.3. (+) Custos Indiretos de Fabricação							
2.3. (+) Comissões sobre vendas							
3. (=) Lucro bruto (1-2)							
4. Despesas Fixas (4.1+....+ 4.4)							
4.1. (+) Despesas com vendas							
4.2. (+) Despesas Financeiras							
4.3. (+) Despesas administrativas							
4.4. (+) Outras despesas							
5. (=) Lucro ou prejuízo (3-4)							
Número de peças fabricadas							
Número de horas trabalhadas							
Gerenciadores	GMP	GR - Janeiro		GR - Fevereiro		GR – Total	
		Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise
Percentual de lucro sobre a receita							
Percentual de custo total sobre a receita							
Receita por peça produzida							
Custo variável por peça produzida							
Matéria-prima por peça produzida							
Mão-de-obra direta por peça produzida							
Custos Indiretos de Fab. por peça produzida							
Despesas Fixas por peça produzida							
Mão-de-obra direta por hora trabalhada							
Custos Indiretos de Fab. por hora trabalhada							
Despesas Fixas por hora trabalhada							

Por intermédio dessa tabela, o resultado (lucro ou prejuízo) da empresa é medido pelo cálculo tradicional: receita – custos variáveis – despesas fixas, e demais resultados indicados por fórmulas no próprio corpo da tabela (colunas: contas e gerenciadores).

#### 6.1.6 Etapa 6 - análise do desempenho

Nessa etapa, os resultados do desempenho econômico e financeiro da empresa serão analisados, considerando a comparação dos valores dos Gerenciadores de Metas Previstas - GMP com os Gerenciadores de Resultados – GR, gerando um sinal para facilitar a comunicação dos resultados as partes interessadas. Esta comunicação é definida da seguinte forma:

o sistema gerencial é um sistema de comunicação, não um sistema de controle. Frequentemente, depara-se com organizações que estão substituindo os relatórios numéricos pela configuração do desempenho em indicadores: *vermelho – amarelo – verde*. (Norton e Kaplan, 2002)

Esta definição foi considerada como base para o sistema de comunicação dos resultados auferidos pelas empresas que adotarem esse modelo de análise. Nesse caso, houve a integração, dos valores previstos nos gerenciadores de metas previstas – GMP comparados com os gerenciadores de resultados – GR, sem o abandono do valor numérico. Assim, o sinal indicado por cores é o referencial para análise dos resultados alcançados, que foi inserido neste modelo conforme ilustra a figura 6.4.

Sinal	Indicativo	Análise
	Vermelho indica resultados não satisfatórios.	O gerenciador de resultados (GR) atingiu valor abaixo do Gerenciador de Metas Previstas, há necessidade de propor ações para reverter o resultado.
	Amarelo indica resultados estabilizados.	O gerenciador de resultados (GR) permaneceu inalterado em relação ao Gerenciador de Metas Previstas, há necessidade de manter as ações e estratégias atuais.
	Verde indica resultados satisfatórios.	O gerenciador de resultados (GR) atingiu valor acima do Gerenciador de Metas Previstas, há necessidade de manter as ações para manutenção ou aumento dos resultados.

Figura 6.4 – Sinal, indicativo e análise

Para melhor entendimento do método proposto, a tabela 6.3 ilustra uma simulação de resultados com a respectiva análise.

Tabela 6.3 – Simulação do método de análise proposto

Contas	Previsão	Janeiro	Fevereiro	Média			
1. Receita bruta de vendas	30.000,00	40.000,00	28.000,00	34.000,00			
2. Custos Variáveis (2.1+2.2)	21.500,00	26.000,00	18.200,00	22.100,00			
2.1. (-) Impostos	3.000,00	4.000,00	2.800,00	3.400,00			
2.2. (-) Custo dos Produtos Vendidos	17.000,00	20.000,00	14.000,00	17.000,00			
2.2.1. (+) Matéria-prima	12.000,00	14.000,00	9.000,00	11.500,00			
2.2.2. (+) Mão-de-obra direta	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00			
2.2.3. (+) Custos Indiretos de Fabricação	1.000,00	2.000,00	1.000,00	1.500,00			
2.3. (+) Comissões sobre vendas	1.500,00	2.000,00	1.400,00	1.700,00			
3. (=) Lucro bruto (1-2)	8.500,00	14.000,00	9.800,00	11.900,00			
4. Despesas Fixas (4.1+....+ 4.4)	8.000,00	8.000,00	7.000,00	7.500,00			
4.1. (+) Despesas com vendas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00			
4.2. (+) Despesas Financeiras	500,00	500,00	500,00	500,00			
4.3. (+) Despesas administrativas	5.000,00	5.000,00	4.500,00	4.750,00			
4.4. (+) Outras despesas	1.500,00	1.500,00	1.000,00	1.250,00			
5. (=) Lucro ou prejuízo (3-4)	500,00	6.000,00	2.800,00	4.400,00			
Número de peças fabricadas	1.000	1500	800	1.150			
Número de horas trabalhadas	200	200	200	200			
Gerenciadores	GMP	GR - Janeiro		GR - Fevereiro		GR – Médio	
		Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise
A – Percentual de lucro sobre receita	1,7	15,0	↑	10,0	↑	12,9	↑
B – Percentual de custo total s/ receita	98,3	85,0	↑	90,0	↑	87,1	↑
C - Receita por peça produzida	30,00	26,67	↓	35,00	↑	29,56	↓
D - Custo variável por peça produzida	21,50	17,33	↑	22,75	↓	19,21	↑
E - Matéria-prima por peça produzida	12,00	9,33	↑	11,25	↑	10,00	↑
F - Mão-de-obra direta por peça produzida	4,00	2,67	↑	5,00	↓	3,48	↑
G - Custos Indiretos de Fab. por peça produzida	1,00	1,33	↓	1,25	↓	1,30	↓
H - Despesas Fixas por peça produzida	8,00	5,33	↑	8,75	↓	6,52	↑
I – Mão-de-obra direta por hora trabalhada	20,00	20,00	↔	20,00	↔	20,00	↔
J - Custos Indiretos de Fab. por hora trabalhada	5,00	10,00	↓	5,00	↔	7,50	↓
K - Despesas Fixas por hora trabalhada	40,00	20,00	↑	35,00	↑	37,50	↑

### 6.1.7 Etapa 7 – relato das análises e ações de melhorias

O tópico anterior está vinculado a esta etapa, pois os sinais indicados em cada gerenciador (ver exemplo na tabela 6.3), por intermédio da comparação de valores do gerenciador de resultados – GR com os valores previstos no gerenciador de metas previstas – GMP, servem como *alerta* para os gestores envolvidos no processo de análise. Assim, para completar o modelo de análise proposto, cada gerenciador de acordo com o sinal alcançado, possuirá uma recomendação básica, a qual evidenciará os procedimentos a serem tomados pelos empresários no processo de tomada de decisões, completando dessa forma, o ciclo de melhoria contínua. Os anexos: V, VI e VII, ilustram as recomendações básicas de acordo com os *alertas: vermelho, amarelo e verde*, respectivamente.

Esse modelo de análise proposto foi desenvolvido em *planilha excel* para facilitar o processo de análise por parte dos gestores das empresas.

## 7 Conclusão

Esse trabalho visou contribuir para a construção de um modelo de medidas de desempenho, por meio de indicadores da perspectiva financeira de uma empresa, especificamente para atender às indústrias de *lingerie* (fábrica de moda íntima).

No desenvolvimento do trabalho foram estudados vários autores: Matarazzo (1998), Hronec (1994), Helfert (2000), Anthony e Govindarajan (2001), Kaplan e Norton (1997), e renomadas instituições como Associação Brasileira de Normas Técnicas (por intermédio das Normas ISO) e a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (por intermédio do Relatório do Comitê Temático), estas apóiam às empresas na busca da melhoria contínua de seus processos e conseqüentemente de seus negócios.

Ficou claro que Kaplan e Norton (1997) e Hronec (1994) por intermédio do: *Balanced Scorecard* e do *modelo Quantum*, respectivamente; defendem a idéia de análise de desempenho nas perspectivas: financeira e não-financeira. Em contrapartida, Matarazzo (1998) e Helfert (2000) defendem a idéia de análise financeira por meio de índices. Os autores Anthony e Govindarajan (2001) afirmam a necessidade da análise gerencial por meio de resultados financeiros, não descartando a análise integrada de índices não financeiros. Já às instituições mencionadas, adotam princípios financeiros e não financeiros para medir os resultados dos negócios.

Diante da base científica contemplada, o próximo passo para a consecução dos objetivos propostos nesse trabalho, foi a execução da pesquisa de campo, com o intuito de coletar informações sobre o ramo de moda íntima, para facilitar o desenvolvimento do modelo de análise.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de formulário, com aplicação pelo próprio pesquisador em empresas localizadas na cidade de Catalão, Estado de Goiás. Esta amostra foi escolhida devido a facilidade de acesso do autor nas empresas daquela cidade, o que realmente facilitou o trabalho de campo, pois não houve bloqueio no fornecimento das informações.

As respostas obtidas na pesquisa foram de muita relevância, pois as informações geradas completaram a pesquisa bibliográfica realizada e serviram de base para o desenvolvimento do modelo.

Observou-se durante a aplicação do formulário de entrevista e nos próprios resultados da pesquisa, que os empresários desse ramo têm dificuldades em analisar os resultados, eles não possuem ferramentas para análise (software ou planilhas específicas), ou seja, não há modelo específico para analisar o desempenho da organização em determinado período.

A construção do modelo de análise por meio de indicadores econômicos e financeiros foi contemplado com base na combinação da figura 3.9 que mostra o conteúdo (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) das perspectivas do *Balanced Scorecard – BSC* com a figura 3.5 que sugere a seqüência do processo de avaliação com a utilização de índices financeiros. Porém, com foco na perspectiva econômica e financeira das empresas, objetivo principal neste trabalho. Diante dessa combinação, o desenvolvimento do modelo seguiu as etapas descritas na figura 6.1 com a finalidade de facilitar o entendimento e de melhorar a organização no processo de construção.

Portanto, o modelo de análise proposto, foi contemplado com atributos que: possibilita uma melhor interpretação dos resultados financeiros e facilita a compreensão por meio de *sinais de alerta* (ver página 59), bem como fornece recomendações básicas para subsidiar o processo de tomada de decisões.

Dessa forma, o modelo contribui de maneira significativa para a melhoria do sistema de gerenciamento das empresas, fato que é relevante para o propósito desse trabalho.

Além de contribuir para o desenvolvimento de trabalhos futuros, com a utilização dos princípios mencionados ou com a inclusão de alguma ferramenta de análise para a perspectiva não financeira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. Tradução de Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001. 580 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ISO/TR 10014: diretrizes para gestão de aspectos econômicos da qualidade*. Rio de Janeiro: ABNT, 2000. 9 p.

\_\_\_\_\_. *NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade – requisitos*. Rio de Janeiro, 2000. 21 p.

CAMPOS, Nelson Palaia R. *Noções essenciais de direito*. São Paulo: Saraiva, 2003. 290 p.

CATALÃO. Coordenação da Prefeitura Municipal de Catalão. Desenvolvido por Opointnet. Apresenta informações sobre o município de Catalão. Disponível em: <<http://www.geocities.com/catalao>>. Acesso em: 07 ago. 2003.

DELRIO. Coordenação da Lingerie DelRio. Desenvolvido por Lingerie DelRio. Apresenta informações da empresa e sobre a história da lingerie. Disponível em: <<http://www.delrio.com.br>>. Acesso em 07 ago. 2003.

DEMING, William E. *Qualidade a revolução da administração*. Tradução de Clave Comunicação e Recursos Humanos S/C Ltda. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva, 1990. 357p.

FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da qualidade total: gestão de sistemas*. São Paulo: Makron Books, 1994. 1V. 205 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Relatório do comitê temático: planejamento do sistema de medição do desempenho*. 2 ed. São Paulo, 2002. 97 p.

\_\_\_\_\_. *Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo, 2003.

FONSECA, Jairo S.; MARTINS, Gilberto de A. *Curso de estatística*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 286 p.

GITLOW, Howard S. *Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. 190 p.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. Trad. Jean J. Salim e João C. Douat. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HARRINGTON, H. James.; HARRINGTON, James S. *Gerenciamento total da melhoria contínua*. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1997. 494 p.

HELFERT, Erich A. *Técnicas de análise financeira, um guia prático para medir o desempenho dos negócios*. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 9. ed. São Paulo: Bookman, 2000. 390 p.

HRONEC, Steven M. *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994. 295 p.

IBGE: banco de dados. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/estatística>>. Acesso em: 07 ago. 2003.

JURAN, Joseph M. Juran. *Planejando para a qualidade*. Tradução de João Mário Csillag e Cláudio Csillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*; tradução de Luiz Euclides T. e Frazão Filho. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

\_\_\_\_\_. *Organização orientada para a estratégia – como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411p.

KARDEC, Alan.; FLORES, Joubert.; SEIXAS, Eduardo. *Gestão estratégica e indicadores de desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 120 p.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992. 214 p.

\_\_\_\_\_. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 260 p.

LUCENA, Maria D. da S. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992, 180 p.

MARTINS, Eliseu; NETO, Alexandre Assaf. *Administração Financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias*. São Paulo: Atlas, 1991. 556 p.

MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços – abordagem básica e gerencial*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 471p.

- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 287 p.
- O’HARA, Georgina. *Enciclopédia da moda*. Trad. Glória Maria de Mello Carvalho. São Paulo: Companhia das Letras, 1992. 299 p.
- OAKLAND, John S. *Gerenciamento da qualidade total: TQM*. Tradução de Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994. 459p.
- REA, Louis M; PARKER, Richard A. *A metodologia de pesquisa: do planejamento ‘a execução*. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000. 256p.
- SERASA: banco de dados. Disponível em: < <http://www.serasa.com.br/>>. Acesso em: 19 ago. 2003.
- SILVA, Adelphino T. *Administração e controle*. 10ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1997.200p.
- SILVA, Jader Júlio Pires da. *Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para utilização de indicadores estratégicos*. Florianópolis: UFSC. 211 p. Dissertação (Mestrado).
- SIMÕES, Aparecido S. *Redução de custos de falha interna e melhoria da eficácia operacional: um enfoque baseado na aplicação de conceitos e ferramentas de melhoria contínua e no trabalho em equipe*. Campinas: Unicamp. 180 p. Dissertação (Mestrado).
- SPIEGEL, Murray R. *Estatística*; tradução de Pedro Constantino. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1993. 643 p.
- TAVARES, Mauro C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000. 398 p.
- TAKASHIMA, Newton T.; FLORES, Mário César X. *Indicadores da qualidade e do desempenho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 100 p.
- WELSCH, Robert G. *Orçamento empresarial*. Atlas: São Paulo, 1996. 288 p.

## Anexo I

### Relação das empresas pesquisadas

<b>Empresas</b>	<b>Ramo</b>	<b>Local</b>
Aracelli Ind. e Com. de Confecções Ltda ( Doublé)	Moda íntima	Catalão-GO
Cleuza Silva Braga Barbosa (Sensuelle)	Moda íntima	Catalão-GO
Ind. Com. de Confecções Dellas Lingerie Ltda (Dellas)	Moda íntima	Catalão-GO
Ind. Com. Imp. Exp. Confecções Duhellen Ltda (Duhellen)	Moda íntima	Catalão-GO
Ind. e Com. de Confecção Fruto da Seda Ltda (Fruto da Seda)	Moda íntima	Catalão-GO
Irmãos Boaventura Ltda (Flor da Pele)	Moda íntima	Catalão-GO
João Fernandes Martins (Casulo de Seda)	Moda íntima	Catalão-GO
KD Ind. e Com. Imp. Exp. de artigos de vestuário Ltda (Dmelle)	Moda íntima	Catalão-GO
LN Moda Íntima Ltda (Tok Final)	Moda íntima	Catalão-GO
Maria Brasilina R. Alves Silva (Glo-Brasil)	Moda íntima	Catalão-GO
Terezinha de Fátima Melo Confecções (Benayna)	Moda íntima	Catalão-GO

## **Anexo II**

### **Endereço e contato das empresas pesquisadas**

#### **-Aracelli Ind. e Com. de Confecções Ltda ( Double)**

Endereço: Rua Cel. Pedro Aires, 298, Centro, Catalão-GO, Cep.: 75.701 – 210

Fone: (64) 411 1183

Contato: Maria

#### **-Cleuza Silva Braga Barbosa (Sensuelle)**

Endereço: Rua Santa Luzia, 115, Pio Gomes, Catalão-GO, Cep.: 75.712 - 100

Fone: (64) 441 4141

Contato: Cleuza

#### **-Ind. Com. de Confecções Dellas Lingerie Ltda (Dellas)**

Endereço: Av. Raulina F. Pascoal, 1781, Centro, Catalão-GO, Cep.: 75.701 - 480

Fone: (64) 411 3692

Contato: Márcia

#### **-Ind. Com. Imp. Exp. Confecções Duhellen Ltda (Duhellen)**

Endereço: Rua Abdon Leite, 28, Jardim Paulista, Catalão-GO, Cep.: 75.702 - 380

Fone: (64) 411 2288

Contato: Roberto

#### **-Ind. e Com. de Confecção Fruto da Seda Ltda (Fruto da Seda)**

Endereço: Av. 20 de agosto, 2115, Centro, Catalão-GO, Cep.: 75.701 - 100

Fone: (64) 441 2756

Contato: Andréia/Sérgio

#### **-Irmãos Boaventura Ltda (Flor da Pele)**

Endereço: Rua Leopoldo de Bulhões, 966, São João, Catalão-GO, Cep.: 75.701 - 300

Fone: (64) 441 3004

Contato: Boaventura

#### **-João Fernandes Martins (Casulo de Seda)**

Endereço: Av. Cristiano Aires, 100, Centro, Catalão-GO, Cep.: 75.701 - 390

Fone: (64) 441 2818

Contato: Márcio

**-KD Ind. e Com. Imp. Exp. de artigos de vestuário Ltda (Dmelle)**

Endereço: Av. Raulina F. Pascoal, 1800, Centro, Catalão-GO, Cep.: 75.701 - 480

Fone: (64) 441 2387

Contato: José Roberto

**-LN Moda Íntima Ltda (Tok Final)**

Endereço: Rua Ouvidor, 473, Bairro São Francisco, Catalão-GO – CEP.: 75.707 - 260

Fone: (64) 411 7026

Contato: Rosangela

**-Maria Brasilina R. Alves Silva (Glo-Brasil)**

Endereço: Rua Antônio Costa, 26, Bairro São João, Catalão-GO, Cep.: 75.704 - 420

Fone: (64) 411 4367

Contato: Maria Brasilina

**-Terezinha de Fátima Melo Confeções (Benayna)**

Endereço: Rua Frederico Campos, 116, Centro, Catalão-GO – CEP.: 75.704 - 410

Fone: (64) 411 1351

Contato: Terezinha

**Anexo IV**  
**Formulário de Pesquisa**

**Parte I – Caracterização da empresa:**

1.1 Razão social: \_\_\_\_\_  
1.2 Nome fantasia: \_\_\_\_\_  
1.3 CNPJ: \_\_\_\_\_ 1.4 nº de funcionários: \_\_\_\_\_  
1.5 Endereço: \_\_\_\_\_  
1.6 Telefone: \_\_\_\_\_ 1.7 Responsável: \_\_\_\_\_

**Parte II – Caracterização específica:**

2.1 A empresa possui controle de movimento de caixa diariamente?

sim                       não

2.2 Existe registro específico das contas de despesas operacionais da empresa?

sim                       não

2.2.1 Em caso de resposta positiva para pergunta 2.2, qual a frequência do registro das despesas?

Diária     Semanal     Mensal     Trimestral     Semestral     Anual

2.3 Existe apuração da lucratividade na empresa?

sim                       não

2.3.1 Em caso de resposta positiva para pergunta 2.3, qual a frequência de apuração da lucratividade?

Diária     Semanal     Mensal     Trimestral     Semestral     Anual

2.4 Existe registro específico para contas do custo de produção?

sim                       não

2.4.1 Em caso de resposta positiva para pergunta 2.4, qual a frequência do registro?

Diária     Semanal     Mensal     Trimestral     Semestral     Anual

2.4.2 Em caso de resposta positiva para pergunta 2.4.1, assinale as contas que são registradas?

Matéria-prima     Mão-de-obra direta (MOD)     Custos Indiretos de Fabricação

2.5 Há registro de peças que foram produzidas?

sim       não

2.5.1 Em caso de resposta positiva para pergunta 2.5, qual a frequência do registro?

Diária     Semanal     Mensal     Trimestral     Semestral     Anual

2.6 Há registro de peças produzidas com defeitos?

sim       não

2.6.1 Em caso de resposta positiva para pergunta 2.6, qual a frequência do registro?

Diária     Semanal     Mensal     Trimestral     Semestral     Anual

2.7 Há registro dos investimentos realizados?

sim       não

2.7.1 Em caso de resposta positiva para pergunta 2.7, qual a frequência do registro?

Diária     Semanal     Mensal     Trimestral     Semestral     Anual

2.8 Há análise dos resultados econômicos e financeiros da empresa?

sim                       não

Caso a resposta da pergunta 2.8 for *sim*, responda os questionamentos de 2.8.1 a 2.8.4:

2.8.1 Qual a frequência (período) de análise?

Diária     Semanal     Mensal     Trimestral     Semestral     Anual

2.8.2 Assinale as contas que são analisadas?

Vendas Brutas                       Impostos                       Matéria – prima

Custos indiretos de fabricação     Mão – de – obra direta     Desperdício

Despesas operacionais               Investimentos               Lucratividade

2.8.3 Assinale a forma que os resultados das contas são analisadas?

Pela comparação dos resultados com o mês anterior;

Pela comparação dos resultados do mesmo período do ano anterior;

Pela comparação com índices de empresas do mesmo ramo;

Pela meta definida pela empresa sem considerar a média dos resultados;

Pela meta definida com base na média prevista.

2.8.4 A empresa utiliza indicadores como ferramenta de análise?

sim       não

2.9 Nas contas dos registros da empresa ocorre classificação dos custos/despesas em fixos e variáveis?

sim       não

2.10 Nas contas dos registros da empresa ocorre classificação dos custos/despesas em diretos e indiretos?

sim       não

2.11 Na sua opinião quais seriam as contas dos resultados econômicos e financeiros que deveriam ser controladas e analisadas em sua empresa? (esta pergunta deve ser respondida caso a resposta da questão 2. 8 for negativa)

---

## Anexo V

### Recomendações Básicas – alerta vermelho

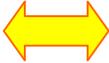
Gerenciador	Recomendações Básicas – alerta: 
A – Percentual de lucro sobre a receita	<p>1- Este gerenciador <i>deve ser sempre positivo, quanto maior melhor.</i></p> <p>2- Verificar: 1º- Gerenciador B = se houve aumento do custo total, por meio dos gerenciadores: D, E, F e H, os quais indicarão a (s) causa (s) da redução da margem de lucro; 2º- se houve redução da receita e manutenção dos custos e despesas, deve ser apurada qual a causa da queda do faturamento.</p> <p>3- Ação: procedimento para redução das contas de custos e despesas e ações para aumento da receita sem aumentar o custos e despesas fixas.</p>
B – Percentual de custo total sobre a receita	<p>1- Este gerenciador <i>deve ter % abaixo de 100% , quanto menor melhor.</i></p> <p>2- Verificar: 1º- os gerenciadores que possuam relação direta com o custo total: custos variáveis (impostos e o custo dos produtos vendidos), os gerenciadores D, E e F indicarão qual a causa do aumento do custo total em relação a receita; 2º- despesas fixas, o gerenciador H indicará qual a causa que influenciou o aumento do custo total; 3º- deve ser verificado se a causa do aumento do % foi em relação ao aumento do valor monetário da conta gerenciadora ou em relação à redução do número de peças fabricadas; 4º-se houve redução da receita e manutenção das despesas fixas, deve ser apurada qual a causa da queda do faturamento.</p> <p>3- Ação: procedimento para redução das contas dos custos variáveis, e ações para aumento da receita sem aumentar os custos/despesas fixas.</p>
C - Receita por peça produzida	<p>1- <i>Quanto maior o valor melhor.</i></p> <p>2- Verificar: 1º- se houve redução na receita bruta (vendas); 2º- se houve redução no preço de venda previsto na tabela; 3º- valores de descontos praticados no preço de venda; 4º- alteração no mix de produtos vendidos (venda de produtos com preços mais baixos – incentivo a produtos populares).</p> <p>3- Ação: procedimentos para: apurar a causa da redução da receita e em conseqüência ações para possibilitar o aumento da receita (campanhas promocionais podem ser desenvolvidas, desde que não altere a meta prevista para despesas); reduzir margem de descontos e/ou aumentar o preço de venda na tabela.</p>
D - Custo variável por peça produzida	<p>1- Este gerenciador <i>deve ser baixo, quanto menor melhor.</i></p> <p>2- Verificar: 1º- se houve aumento no valor das contas de matéria-prima, mão-de-obra direta e dos custos indiretos de fabricação em relação ao volume de peças produzidas (gerenciadores: E, F e G); 2º- se houve redução na produção de peças.</p> <p>3- Ação: apurar causas da redução do volume de peças produzidas e no aumento das contas que compõem os gerenciadores: E, F e G.</p>
E - Matéria-prima por peça produzida	<p>1- O valor desembolsado com matéria-prima <i>deve ser o mais baixo possível, sem comprometer a qualidade dos produtos;</i></p> <p>2- Verificar: 1º- se não ocorre desperdício de materiais ou elevada quantidade (fora do padrão) de matéria-prima que compõe cada produto.</p> <p>3- Ação: criar mecanismos para medir o consumo de matéria-prima por produto, com conferência diária dos valores consumidos e em conseqüência propor medidas para reduzir o valor desembolsado com matéria-prima. Os critérios de compras de matérias – primas devem ser revistos nessa situação.</p>
F - Mão-de-obra direta por peça produzida	<p>1- O valor deve ser o <i>mais baixo possível, quanto menor melhor.</i></p> <p>2- Verificar: os valores desembolsados com salários do pessoal da fábrica em relação a: 1º- pagamentos de prêmios extras; 2º- se não houve contratação de pessoal no período em análise; 3º- se não houve aumento salarial; 4º- se o volume de peças produzidas não foi reduzido.</p> <p>3- Ação: após a verificação estudar a possibilidade em propor ações para reduzir o desembolso com salários e aumentar o volume de produção, desde que não gere falta de motivação no quadro de funcionários. Podem ser desenvolvidos programas motivacionais.</p>

Continuação do Anexo V – Recomendações básicas alerta vermelho...

Gerenciador	Recomendações Básicas – alerta: 
G - Custos Indiretos de Fabricação por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve auferir valor o mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar: 1º- as contas componentes dos custos indiretos de fabricação (manutenção de fábrica, seguros, salários indiretos, combustível, manutenção de máquinas, entre outras); 2º- se o volume de peças produzidas não foi reduzido.</li> <li>3- Ação: propor ações para redução do valor das contas dos custos indiretos de fabricação e aumentar o volume de produção combinado com a manutenção do valor desembolsado com os CIF.</li> </ol>
H - Despesas Fixas por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve auferir valor o mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar: 1º- se houve aumento nas contas componentes das despesas fixas (despesas com vendas, despesas com administração, despesas financeiras, outras despesas); 2º- se o volume de peças produzidas não foi reduzido.</li> <li>3- Ação: propor ações para redução do valor das contas das despesas fixas ou aumentar o volume de produção combinado com a manutenção dos valores desembolsados com as despesas fixas.</li> </ol>
I - Mão-de-obra direta por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve ser o mais baixo possível;</i></li> <li>2- Verificar: os valores desembolsados com salários do pessoal da fábrica em relação: 1º- pagamentos de prêmios extras, 2º- se não houve contratação de pessoal no período em análise, 3º- se não houve aumento salarial; 4º- Se a quantidade de horas trabalhadas foi reduzida.</li> <li>3- Ação: após a verificação, estudar a possibilidade em propor ações para reduzir o desembolso com salários ou aumentar a quantidade de horas trabalhadas (a remuneração neste caso deve fixa), desde que não gere falta de motivação no quadro de funcionários. Recomenda-se que haja participação dos colaboradores na definição do aumento das horas trabalhadas.</li> </ol>
J - Custos Indiretos de Fabricação por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve auferir valor o mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar: 1º- as contas componentes dos custos indiretos de fabricação (manutenção de fábrica, seguros, salários indiretos, combustível, manutenção de máquinas, entre outras); 2º- se quantidade de horas trabalhadas foi reduzida.</li> <li>3- Ação: propor procedimentos para redução do valor das contas dos custos indiretos de fabricação ou aumentar a quantidade de horas trabalhadas (desde que a remuneração seja fixa).</li> </ol>
K - Despesas Fixas por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve auferir valor o mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar: 1º- as contas componentes das despesas fixas (despesas com vendas, despesas com administração, despesas financeiras, outras despesas); 2º- se o volume de peças produzidas não foi reduzido.</li> <li>3- Ação: propor ações para redução do valor das contas das despesas fixas ou aumentar o volume de produção combinado com a manutenção dos valores desembolsados com as despesas fixas.</li> </ol>

## Anexo VI

### Recomendações Básicas – alerta amarelo

Gerenciador	Recomendações Básicas – alerta: 
A – Percentual de lucro sobre a receita	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve ser sempre positivo, quanto maior melhor.</i></li> <li>2- Verificar todos os gerenciadores (D, E, F e H) que se relacionam com o gerenciador de lucro, para checagem das contas (aumento de umas foram compensadas pela redução em outras contas).</li> <li>3- Ação: procedimento para possibilitar o bloqueio de aumento em contas que gerem redução do lucro. Envidar esforços para redução das contas de custos e despesas ou ações para aumento da receita sem aumentar o custos e despesas fixas.</li> </ol>
B – Percentual de custo total sobre a receita	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve ter % abaixo de 100% , quanto menor melhor.</i></li> <li>2- Verificar: as contas dos custos variáveis (gerenciadores: D, E e F) e das despesas fixas (gerenciador H), para checar se o aumento de algumas contas foram compensadas pela redução de outras contas.</li> </ol> <p>Ação: possibilitar a redução do custo total por intermédio da redução das contas dos custos variáveis e das despesas fixas, ou ações para aumento da receita sem aumentar os custos e despesas fixas.</p>
C - Receita por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Quanto <i>maior o valor melhor.</i></li> <li>2- Verificar: 1º- os itens que influenciam a alteração deste gerenciador: ver % de descontos praticados na venda dos produtos; 2º- se o volume de peças vendidas permaneceu na média prevista; 3º- se o mix de produtos não foi alterado.</li> <li>3- Ação: ações para possibilitar a manutenção do gerenciador, por intermédio de ações que mantenham o volume de peças vendidas combinado com a diminuição de descontos sobre o preço de venda ou preço de venda previsto na tabela e manutenção do mix atual de produtos.</li> </ol>
D - Custo variável por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve ser baixo, <i>quanto menor melhor.</i></li> <li>2- Verificar: 1º- a variação de um período para outro das contas que influenciam os custos variáveis: matéria-prima, mão-de-obra direta e dos custos indiretos de fabricação, bem como o volume de peças produzidas; 2º-se houve compensação dos valores nas contas que sofreram variação.</li> <li>3- Ação: procedimentos para possibilitar a não variação dos valores das contas que influenciam o aumento dos custos variáveis.</li> </ol>
E – Matéria-prima por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- O valor desembolsado com matéria-prima deve ser o <i>mais baixo possível, sem comprometer a qualidade dos produtos;</i></li> <li>2- Verificar: 1º- se o consumo de matéria-prima foi mantido, bem como o volume de peças produzidas; 2º- checar os materiais que foram gastos em cada produto, para possibilitar redução nos valores desembolsados com matéria-prima.</li> <li>3- Ação: propor medidas para reduzir o valor desembolsado com matéria-prima.</li> </ol>
F - Mão-de-obra direta por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Deve ser o <i>mais baixo possível, quanto menor melhor.</i></li> <li>2- Verificar: se os valores desembolsados com prêmios extras, contratação de pessoal, aumento salarial e a quantidade de peças produzidas permaneceram inalterados ou se houve compensação das variações por redução de outras contas.</li> <li>3- Ação: após a verificação, estudar a possibilidade em propor ações para manutenção dos desembolsos e do volume de produção ou reduzir o desembolso com salários ou aumentar o volume de produção, desde que não gere falta de motivação no quadro de funcionários.</li> </ol>

## Continuação do Anexo VI – Recomendações básicas alerta amarelo...

Gerenciador	Recomendações Básicas – alerta: 
G - Custos Indiretos de Fabricação por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve auferir valor o <i>mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar se houve variação das contas - manutenção de fábrica, seguros, salários indiretos, combustível, manutenção de máquinas, entre outras) ou variação no volume de peças produzidas. Checar se houve compensação de aumentos por reduções em outras contas.</li> <li>3- Ação: procedimentos para manutenção ou redução do valor das contas dos custos indiretos de fabricação ou aumentar o volume de produção.</li> </ol>
H - Despesas Fixas por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve auferir valor o <i>mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar a variação das contas das despesas fixas (despesas com vendas, despesas com administração, despesas financeiras, outras despesas) e se o volume de peças produzidas não foi reduzido. Checar se aumentos foram compensados por redução nos valores desembolsados em outras contas.</li> <li>3- Ação: propor ações para manutenção ou redução do valor das contas das despesas fixas e/ou aumentar o volume de produção.</li> </ol>
I - Mão-de-obra direta por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve ser o <i>mais baixo possível;</i></li> <li>2- Verificar se os valores desembolsados com prêmios extras, contratação de pessoal, aumento salarial e a quantidade de horas trabalhadas, permaneceram inalterados ou se houve compensação das variações por redução de outras contas.</li> <li>3- Ação: possibilitar ações para manutenção dos desembolsos e quantidade de horas trabalhadas e/ou reduzir o desembolso com salários ou aumentar o volume de produção, desde que não gere falta de motivação no quadro de funcionários.</li> </ol>
J - Custos Indiretos de Fabricação por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve auferir valor o <i>mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar: se houve variação das contas dos custos indiretos de fabricação ou variação na quantidade de horas trabalhadas. Checar se houve compensação de aumentos por reduções em outras contas.</li> <li>3- Ação: propor ações para manutenção ou redução do valor das contas dos custos indiretos de fabricação ou aumentar o volume de produção com a manutenção da quantidade de horas trabalhadas.</li> </ol>
K - Despesas Fixas por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve auferir valor o <i>mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar a variação das contas das despesas fixas (despesas com vendas, com administração, financeiras e outras despesas) e as horas trabalhadas não foi reduzida. Checar se os aumentos foram compensados por redução nos valores desembolsados em outras contas.</li> <li>3- Ação: propor ações para manutenção ou redução do valor das contas das despesas fixas ou aumentar o volume de produção com a mesma quantidade de horas trabalhadas.</li> </ol>

## Anexo VII

### Recomendações Básicas – alerta verde

Gerenciador	Recomendações Básicas – alerta: 
A – Percentual de lucro sobre receita	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve ser sempre positivo, quanto maior melhor.</i></li> <li>2- Verificar todos os gerenciadores (D, E, F e H) que se relacionam com o gerenciador de lucro, para checagem das contas (aumento de umas foram compensadas pela redução em outras contas).</li> <li>3- Ação: procedimento para possibilitar o bloqueio de aumento em contas que gerem redução do lucro. Envidar esforços para redução das contas de custos/despesas ou ações para aumento da receita sem aumentar o custos/despesas fixas.</li> </ol>
B – Percentual de custo total sobre receita	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve ter % abaixo de 100% , quanto menor melhor.</i></li> <li>2- Verificar nas contas dos custos variáveis (gerenciadores: D, E e F) e das despesas fixas (gerenciador H), se não ocorreram aumento com a compensação pela redução de valores de outras contas.</li> <li>3- Ação: ações para possibilitar a redução do custo total por intermédio da redução das contas dos custos variáveis e das despesas fixas, ou ações para aumento da receita sem aumentar os custos e despesas fixas.</li> </ol>
C - Receita por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- <i>Quanto maior o valor melhor.</i></li> <li>2- Verificar: 1º- os itens que influenciam a alteração deste gerenciador: ver % de descontos praticados na venda dos produtos; 2º- se o volume de peças vendidas permaneceu na média prevista.</li> <li>3- Ação: ações para possibilitar a manutenção do gerenciador, por intermédio de ações que mantenham o volume de peças vendidas combinado com a diminuição de descontos sobre o preço de venda ou preço de venda previsto na tabela.</li> </ol>
D - Custo variável por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador <i>deve ser baixo, quanto menor melhor.</i></li> <li>2- Verificar: 1º- a variação de um período para outro das contas que influenciam os custos variáveis: matéria-prima, mão-de-obra direta e dos custos indiretos de fabricação, bem como o volume de peças produzidas; 2º-se houve compensação dos valores nas contas que sofreram variação pela redução de valores em outras contas.</li> <li>3- Ação: procedimentos para possibilitar a não variação dos valores das contas que influenciam o aumento dos custos variáveis.</li> </ol>
E - Matéria-prima por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- O valor desembolsado com matéria-prima <i>deve ser o mais baixo possível, sem comprometer a qualidade dos produtos;</i></li> <li>2- Verificar: 1º- se o consumo de matéria-prima foi mantido, bem como o volume de peças produzidas; 2º- checar os materiais que foram gastos em cada produto, para possibilitar redução nos valores desembolsados com matéria-prima.</li> <li>3- Ação: <u>propor medidas para reduzir o valor desembolsado com matéria-prima.</u></li> </ol>
F - Mão-de-obra direta por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- <i>Deve ser o mais baixo possível, quanto menor melhor.</i></li> <li>2- Verificar se os valores desembolsados com prêmios extras, contratação de pessoal, aumento salarial e a quantidade de peças produzidas, permaneceram inalterados ou se houve compensação das variações por redução de outras contas.</li> <li>3- Ação: após a verificação estudar a possibilidade em propor ações para manutenção dos desembolsos e do volume de produção e/ou reduzir o desembolso com salários ou aumentar o volume de produção, desde que não gere falta de motivação no quadro de funcionários.</li> </ol>

## Continuação do Anexo VII – Recomendações básicas alerta verde...

Gerenciador	Recomendações Básicas – alerta: 
G - Custos Indiretos de Fabricação por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve auferir valor o <i>mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar se houve variação das contas de manutenção de fábrica, seguros, salários indiretos, combustível, manutenção de máquinas, entre outras) ou variação no volume de peças produzidas. Checar se houve compensação de aumentos por reduções em outras contas.</li> <li>3- Ação: procedimentos para manutenção e/ou redução do valor das contas dos custos indiretos de fabricação ou aumentar o volume de produção.</li> </ol>
H - Despesas Fixas por peça produzida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve auferir valor o <i>mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar: a variação das contas das despesas fixas (despesas com vendas, com administração, financeiras e outras despesas) e se o volume de peças produzidas não foi reduzido. Checar se aumentos foram compensados por redução nos valores desembolsados em outras contas.</li> <li>3- Ação: propor ações para manutenção e/ou redução do valor das contas das despesas fixas ou aumentar o volume de produção.</li> </ol>
I - Mão-de-obra direta por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve ser o <i>mais baixo possível;</i></li> <li>2- Verificar: se os valores desembolsados com prêmios extras, contratação de pessoal, aumento salarial e a quantidade de horas trabalhadas, permaneceram inalterados ou se houve compensação das variações por redução de outras contas.</li> <li>3- Ação: possibilitar ações para manutenção dos desembolsos e quantidade de horas trabalhadas e/ou reduzir o desembolso com salários e/ou aumentar o volume de produção, desde que não gere falta de motivação no quadro de funcionários.</li> </ol>
J - Custos Indiretos de Fabricação por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve auferir valor o <i>mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar: se houve variação das contas dos custos indiretos de fabricação ou variação na quantidade de horas trabalhadas. Checar se houve compensação de aumentos por reduções em outras contas.</li> <li>3- Ação: propor ações para manutenção ou redução do valor das contas dos custos indiretos de fabricação ou aumentar o volume de produção com a manutenção da quantidade de horas trabalhadas.</li> </ol>
K - Despesas Fixas por hora trabalhada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Este gerenciador deve auferir valor o <i>mais baixo possível, quanto mais baixo melhor.</i></li> <li>2- Verificar: a variação das contas das despesas fixas (despesas com vendas, com administração, financeiras e outras despesas) e as horas trabalhadas não foi reduzida. Checar se aumentos foram compensados por redução nos valores desembolsados em outras contas.</li> <li>3- Ação: propor ações para manutenção e/ou redução do valor das contas das despesas fixas ou aumentar o volume de produção com a mesma quantidade de horas trabalhadas.</li> </ol>

**Anexo VIII – Modelo de planilha de análise**

Contas	Previsão	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Total		Média	
1. Receita bruta de vendas																	
2. Custos Variáveis (2.1+2.2+2.3)																	
2.1. (-) Impostos																	
2.2. (-) Custo dos Produtos Vendidos																	
2.2.1. (+) Matéria-prima																	
2.2.2. (+) Mão-de-obra direta																	
2.2.3. (+) Custos Indiretos de Fabricação																	
2.3. (+) Comissões sobre vendas																	
3. (=) Lucro bruto (1-2)																	
4. Despesas Fixas (4.1+...+4.4)																	
4.1. (+) Despesas com vendas																	
4.2. (+) Despesas Financeiras																	
4.3. (+) Despesas administrativas																	
4.4. (+) Outras despesas																	
5. (=) Lucro ou prejuízo (3-4)																	
Número de peças fabricadas																	
Número de horas trabalhadas																	
Gerenciadores	GMP	GR- Janeiro		GR- Fevereiro		GR- Março		GR- Abril		GR- Maio		GR- Junho		GR- Total		GR- Médio	
		Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise
% lucro s/ receita																	
% custo total s/ receita																	
Receita por peça produzida																	
Custo variável/por peça produzida																	
Matéria-prima/peça produzida																	
Mão-de-obra direta/peça produzida																	
Custos Indiretos de Fab./peça produzida																	
Despesas Fixas/peça produzida																	
Mão-de-obra direta/hora trabalhada																	
Custos Indiretos de Fab./hora trabalhada																	
Despesas Fixas/hora trabalhada																	

**Continuação do Anexo VIII – Modelo da planilha de análise**

Contas	Previsão	Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Total		Média	
1. Receita bruta de vendas																	
2. Custos Variáveis (2.1+2.2+2.3)																	
2.1. (-) Impostos																	
2.2. (-) Custo dos Produtos Vendidos																	
2.2.1. (+) Matéria-prima																	
2.2.2. (+) Mão-de-obra direta																	
2.2.3. (+) Custos Indiretos de Fabricação																	
2.3. (+) Comissões sobre vendas																	
3. (=) Lucro bruto (1-2)																	
4. Despesas Fixas (4.1+...+4.4)																	
4.1. (+) Despesas com vendas																	
4.2. (+) Despesas Financeiras																	
4.3. (+) Despesas administrativas																	
4.4. (+) Outras despesas																	
5. (=) Lucro ou prejuízo (3-4)																	
Número de peças fabricadas																	
Número de horas trabalhadas																	
Gerenciadores	GMP	GR - Julho		GR - Agosto		GR - Setembro		GR - Outubro		GR - Novembro		GR - Dezembro		GR - Total		GR - Médio	
		Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise	Valor	Análise
% lucro / receita																	
% custo total / receita																	
Receita por peça produzida																	
Custo variável/por peça produzida																	
Matéria-prima/peça produzida																	
Mão-de-obra direta/peça produzida																	
Custos Indiretos de Fab./peça produzida																	
Despesas Fixas/peça produzida																	
Mão-de-obra direta/hora trabalhada																	
Custos Indiretos de Fab./hora trabalhada																	
Despesas Fixas/hora trabalhada																	

