

# Implantação da metodologia BAV na empresa Agropecuária e Ferragens Medeiros

## *Deployment of BAV methodology at 'Agropecuária e Ferragens Medeiros' company*

**Eli Teresinha Biscaro**

Instituto Blumenauense de Ensino Superior - IBES/SOCIESC

**Manoela de Fátima Medeiros**

Instituto Blumenauense de Ensino Superior - IBES/SOCIESC

### **Resumo**

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

**PALAVRAS-CHAVE:** BAV. Balanced Added Value. Simulação estratégica. Gestão estratégica. Rentabilidade.

## Abstract

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

**KEY-WORDS:** BAV. Balanced Added Value. Strategic simulation. Strategic management. Yielding.

## 1 INTRODUÇÃO

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

Neste sentido, tem-se que há muito a contabilidade deixou de ser apenas o registro e a formalização das transações financeiras, passando a representar a base que gera informações coerentes e precisas para que gestores administrem de maneira mais assertiva. Frente a esta realidade, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: “A Metodologia BAV - Balanced Added Value po-

derá contribuir para a melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda.?” A partir desta questão-problema formulou-se o objetivo de analisar a contribuição da Metodologia BAV, por meio da aplicação do PAINEL ESTRATÉGICO®, para a melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa Agropecuária e Ferragens Medeiros Ltda., que foi o local de desenvolvimento da pesquisa.

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

Assim, os conhecimentos teóricos da contabilidade gerencial e da gestão de custos fo-

ram aplicados juntamente com a implantação do PAINEL ESTRATÉGICO® na referida empresa, tornando possível o processo de relacionar a teoria com a prática e facilitando a percepção de quais os aspectos que mais influenciam, no cotidiano das empresas varejistas, o desenvolvimento econômico-financeiro. A partir deste enfoque de maximização do desempenho econômico-financeiro empresarial observou-se a influência de outros fatores, muitos deles intangíveis, no processo de tomada de decisões estratégicas na empresa, o que comprova a teoria de que a contabilidade gerencial desenvolveu-se para gerenciar também indicadores que até então não possuíam métrica, como será abordado no embasamento teórico do presente artigo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Muito além da contabilidade tradicional, a contabilidade gerencial mostra-se como uma ferramenta contábil dirigida especificamente para embasar a tomada de decisão do usuário das informações contábeis. Em linhas gerais, algumas técnicas e procedimentos, como a análise de custos, a contabilidade financeira, a construção e a análise de demonstrativos contábeis, entre outros, são utilizados sob um novo enfoque, que permitem, por sua vez, que o tomador de decisão tenha disponíveis, por meio do produto da contabilidade gerencial, as informações necessárias e fundamentais para embasar a futura decisão. (IUDÍCIBUS, 1998)<sup>1</sup>

Além do apoio à tomada de decisão, de acordo com Padoveze (2004), a contabilidade gerencial mostra-se também participativa na execução da própria atividade empresari-

al, no decorrer de seu ciclo operacional, fornecendo auxílio permanente não apenas aos tomadores de decisão, mas também aos níveis táticos e operacionais, muitas vezes. Como caracterização da disciplina contabilidade gerencial, Anthony (1979 apud PADOVEZE, 2004, p. 35)<sup>2</sup> conceitua: “a contabilidade gerencial [...] preocupa-se com a informação contábil útil à administração”. Acrescentando, Iudícibus (1998, p. 22) afirma que:

Todo o procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial.

Ainda no contexto de definir a contabilidade gerencial, Iudícibus (1998) diferencia esta da contabilidade financeira. Teoricamente, o ponto de ruptura entre cada uma dessas formas de contabilidade se dá no momento em que as principais peças contábeis – como o Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados do Exercício, Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos, entre outros – são compostas. Assim, de acordo com Silva (2002)<sup>3</sup>, tem-se que a contabilidade gerencial busca ir além da atividade contábil conhecida, pois se preocupa não apenas com o cumprimento das obrigações fiscais, mas também com a reorganização dos dados da empresa, tornando-os informações gerenciais válidas, seja para os usuários internos ou até mesmo externos. Esta é uma visão que, atualmente, tem agregado expressivo valor à ciência contábil.

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

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

3 SILVA, Ângelo Alves. *Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do Estado do Paraná*. 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29042003-094202/>. Acesso em: 09 set. 2006.

Por sua vez, Padoveze (2004) faz esta diferenciação com base no usuário ao qual a informação contábil é destinada. Assim, a contabilidade gerencial fornece informações para os administradores e outros usuários internos, sendo que a contabilidade financeira foca-se no fornecimento de informações aos usuários externos, como, por exemplo, os acionistas, investidores, governo, entre outros.

Para cumprir os objetivos de fornecer informações, além daquelas contidas nos demonstrativos financeiros, aos administradores e gestores da empresa, a contabilidade gerencial atua em diversos ramos dos negócios, como os da gestão de custos. Historicamente, a contabilidade de custos desenvolveu-se separadamente da contabilidade financeira para auxiliar as indústrias a contabilizarem seus estoques. Anteriormente à Revolução Industrial, os custos das empresas eram obtidos pela soma dos estoques iniciais e das compras, diminuindo-se os estoques finais. Porém, com a complexidade dos processos industriais, os contadores passaram a desenvolver medidas mais eficazes para informar aos usuários, com maior precisão, a real situação dos estoques da empresa.

Para Martins (2001)<sup>4</sup>, após esta separação inicial - da contabilidade de custos da contabilidade financeira - outros dois fatores influenciaram sobremaneira a aprimoração da contabilidade de custos: o desenvolvimento do mercado de capitais, que exigiu transparência das organizações para com seus investidores, e o advento do Imposto de Renda, que, para determinar o lucro tributável, utilizava as mesmas regras, que foram incorporadas pela contabilidade de custos, da contabilidade fi-

nanceira.

Com o transcorrer do tempo, ela passou a auxiliar tanto no controle interno, por meio do estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão, quanto na tomada de decisão, pois passou a nutrir a administração de informações sobre o preço de venda, opção entre fabricar ou comprar, entre outras. Desta forma, percebe-se que o conhecimento de custos e a sua utilização como ferramenta de gestão, dentro da contabilidade gerencial, permite à empresa competir com mais agressividade no mercado. Neste prisma, a contabilidade de custos passa a gerir os custos da empresa juntamente com a administração, deixando de apenas contabilizá-los, como no passado. (MARTINS, 2001)

A posição de Gorgati (2000)<sup>5</sup> sobre a relevância da gestão dos custos na administração das organizações recai sobre o fato de que a empresa deve atender com a maior eficiência a seus clientes, posicionando-se estrategicamente no mercado em que atua. Neste aspecto, é fundamental conhecer a organização no que tange à rentabilidade financeira e aos custos relacionados às operações e negócios da empresa, com especial atenção à estrutura de capital adotada pela mesma.

Como maneira de conhecer profundamente as operações da empresa e auxiliar a atuação da contabilidade gerencial e de custos no cotidiano organizacional, a Metodologia BAV, com o apoio do PAINEL ESTRATÉGICO®, possibilita a facilitação do processo decisório, uma vez que, além de demonstrar a situação da empresa por meio de indicadores que expressam aspectos tangíveis e intangíveis, possibilita a simulação antecipada das ações a serem

4 MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

5 GORGATI, Vlamir. Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. 2002. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-05032002-170107/](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-05032002-170107/). Acesso em: 09 set. 2006.

postas em prática. (KAHRBEK; TAMBORLIN, 2007)<sup>6</sup>

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

### 3 ESTUDO DE CASO

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

Para que o objetivo de avaliar e melhorar o desempenho econômico-financeiro da empre-

sa, através da aplicação da Metodologia BAV, fosse atingido, inicialmente foi analisado o período tido como realizado (dezembro do ano de 2006), para que fosse estabelecida a posição inicial da empresa, especialmente no que diz respeito aos aspectos de giro de estoques e da margem de contribuição média, o que permite analisar a sua situação econômico-financeira. Como resultado desta primeira análise, tem-se a tela do PAINEL ESTRATÉGICO®, demonstrada pela figura 1.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro é feita a partir da análise de três indicadores principais: giro de estoques, apresentado pelo campo 1 da figura 01 e a margem de contribuição média, apresentada pelo campo 2. Desta forma, tem-se que a situação de dezembro de 2006 (período realizado) era 0,09 de giro de estoques e 41,735 de margem de contribuição média.

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

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

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

Figura 1 - Situação econômico-financeira no período realizado

Grade de Análise e Simulação

Períodos de Comparação  
 DEZEMBRO\_06  
 DEZEMBR\_06\_PROJ  
 \*Automatizar cálculo de impostos pagos?

% Capitalização  
 Real Proj Obj. Var(%)  
 0,00 0,00 0,00

Panel Curva ABC Margens

Participação	%	Faturada (un)		Preço de Venda (R\$)		Estoque		Ação	Descrição	Produzida (un)		% Margem Contrib.		Var. s/ Média	
		Real	Proj	Real	Proj	Real	Proj			Real	Proj	Real	Proj		%
▼	1,57	708,94	708,94	3,380	3,380	13.828,24	16.690,20		AGR - CORDAS,	3.570,90	3.570,90	41,272	41,272	-1,11	
□	1,82	529,00	529,00	5,270	5,270	2.017,70	2.140,70		AGR - DEFENSIVOS	652,00	652,00	39,639	39,639	-5,02	
●●	6,42	2.432,73	2.432,73	4,404	4,404	13.917,00	14.702,27		AGR - DIVERSOS	3.218,00	3.218,00	44,505	44,505	6,84	
●●	9,71	2.302,55	2.302,55	6,450	6,450	7.612,28	6.203,73		AGR - GRANDES	894,00	894,00	31,814	31,814	-23,77	
●●	2,90	418,00	418,00	10,630	10,630	2.208,00	1.857,00		AGR - MERC PIS E	67,00	67,00	32,314	32,314	-22,57	
●●	10,59	3.228,80	3.228,80	5,020	5,020	12.598,88	12.466,28		AGR - PEQUENOS	3.096,00	3.096,00	47,390	47,390	13,55	
▼	0,08	6,00	6,00	21,660	21,660	153,00	147,00		FF - ALICATES	0,00	0,00	41,339	41,339	-0,95	
▼	4,17	18,00	18,00	354,590	354,590	340,00	322,00		FF - APARELHOS E	0,00	0,00	35,798	35,798	-14,23	
▼	0,21	123,00	123,00	2,670	2,670	3.022,00	4.139,00		FF - ARGAMASSAS	1.240,00	1.240,00	41,685	41,685	-0,12	
▼	0,08	12,00	12,00	9,650	9,650	1.000,00	988,00		FF - BROCAS E	0,00	0,00	38,591	38,591	-7,53	
▼	0,07	18,00	18,00	5,820	5,820	131,00	167,00		FF - CABOS	54,00	54,00	52,698	52,698	26,27	
▼	0,23	76,00	76,00	4,630	4,630	2.163,00	2.193,00		FF - CHAVES	106,00	106,00	39,201	39,201	-6,07	
▼	0,15	32,00	32,00	7,080	7,080	3.170,74	3.498,74		FF - DISCOS E LIXAS	360,00	360,00	43,884	43,884	5,15	
●●	2,65	385,00	385,00	10,530	10,530	3.279,00	3.121,00		FF - EQUIPAMENTOS E	227,00	227,00	42,726	42,726	2,37	
●●	2,40	1.341,00	1.341,00	2,740	2,740	3.909,00	3.168,00		FF - FECHADURAS,	600,00	600,00	44,891	44,891	7,56	
●●	5,32	630,67	630,67	12,900	12,900	5.313,92	5.824,25		FF - FERRAMENTAS	1.141,00	1.141,00	45,070	45,070	7,99	
●●	4,17	1.807,94	1.807,94	3,530	3,530	16.045,76	15.932,06		FF - FERRAMENTAS	1.694,24	1.694,24	40,198	40,198	-3,68	
▼	0,28	7.224,00	7.224,00	0,060	0,060	267.938,00	280.534,00		FF - FIXADORES	19.820,00	19.820,00	63,333	63,333	51,75	
▼	0,16	25,00	25,00	9,680	9,680	1.274,00	1.309,00		FF - FOGAREIROS E	60,00	60,00	42,696	42,696	2,30	
		1,96	46.934,29	46.934,29	3,331	3,331	465.152,34	462.540,19			0,00	43.322,14	43.322,14	41,735	41,735

% Var. 0,00 0,000 0,562

\$ Lucro Líquido  
 Real Proj  
 57,02 57,02

\$ Geração de Caixa/EBITDA  
 Real Proj Variação(%) Obj.  
 57,02 57,02 0,0 ● 0,0

% Retorno sobre Patrimônio Líquido  
 Real Proj Variação(%) Obj.  
 -100,00 -100,00 0,0 ● 0,0

% Lucro Líquido/ROL  
 Real Proj Variação(%) Obj.  
 38,81 38,81 0,0 ● 0,0

Giro de Estoques  
 Real Proj  
 0,09 0,09

\$ Giro Investimento  
 Real Proj Variação(%) Obj.  
 0,00 0,00 ● 0,0

% Desp. Administrativas/ ROL  
 Real Proj Variação(%) Obj.  
 3,64 3,64 0,0 ● 0,0

\$ Lucro Operacional  
 Real Proj Variação(%) Obj.  
 57,02 57,02 0,0 ● 0,0

%  
 Real Proj  
 1,02 0,00 0,0

Outras Opções Ativo Passivo Demonstrativo Análise de Produto Perfil de Comp. Plano Melhorias Relatórios Salvar Sair

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

Para alavancar as vendas, a primeira ação consistia em promover os produtos desta

subfamília por meio de um sorteio de produtos (da mesma linha), para compras acima de R\$ 30,00. Este valor de compra foi definido juntamente com os gestores da empresa, que informaram o fato de as compras médias desta subfamília de produtos (também conhecido como *ticket* médio de compra) variar em torno de R\$ 30,00 a R\$ 35,00. A divulgação desta promoção ocorreria no mês de janeiro em rádio e jornal locais, bem como por meio de materiais expostos no ponto de venda. A segunda ação teve como objetivo diminuir a quantidade de itens comprados nesta subfamília. Esta diminuição colaboraria com a diminuição de estoques, fazendo com que recursos financeiros ficassem disponíveis para aplicação de forma mais coerente. A ação teve

início em janeiro do ano de 2007.

Como objetivo destas ações e consequência sobre a rentabilidade, a margem de contribuição média haveria de aumentar de 41,735% para 41,981%, equivalente a 0,604%. O reflexo desta proposta sobre o giro de estoque não é percebida, pois as quantidades vendidas e deixadas de comprar, quando comparadas ao total de volume comercializado pela empresa, influenciam de maneira pequena.

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

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

A terceira proposta, por sua vez, recairia

sobre três subfamílias: grandes animais, da família agropecuária, tubos de PVC, da família materiais hidráulicos, e pregos e correntes, da família ferragens e ferramentas. As três subfamílias foram agrupadas, uma vez que a estratégia da proposta é semelhante, havendo diferenças apenas nos valores e percentuais de cada subfamília. Em linhas gerais, a estratégia adotada para a formulação da terceira proposta tem dois princípios: comprar de forma otimizada, diminuindo as quantidades e priorizando os produtos que têm mais demanda, e comprar à vista, aproveitando os descontos concedidos pelos fornecedores. Nestas três subfamílias, o desconto para compras à vista varia de 1,5% a 2%.

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

Com relação à subfamília tubos de PVC, pertencente à família materiais hidráulicos, o processo adotado foi o mesmo. Esta subfamília representa 4,63% do faturamento total da empresa no período realizado, sendo que em relação à família materiais hidráulicos é a que

apresentou maior faturamento neste período. A projeção da variação do custo de R\$ 2,20 para R\$ 2,187, que representa de diminuição 1,5% pelo desconto da compra à vista, acarretaria um aumento em 2,221% na margem de contribuição desta subfamília, saindo de 38,497% para 39,352%. Em termos de quantidades adquiridas, a projeção deixou de ser de 1.890 e passou a ser de 1.200.

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

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

Portanto, a quantidade vendida passaria de 385 para 539, representando um aumento de

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

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

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

A incorporação do desconto pela compra à vista modifica o custo médio da subfamília,

de R\$ 1,85 para R\$ 1,813, colaborando para o aumento de 2,653% na margem de contribuição da subfamília e, juntamente com o aumento nas vendas, gera um aumento de 0,065% na margem de contribuição geral da empresa.

Após a descrição destas cinco propostas, e para facilitar o entendimento e interpretação, no mesmo conjunto de ações da empresa, o quadro 1 apresenta um breve resumo das cinco propostas:

**Quadro 1** - Apresentação resumida das cinco propostas de melhorias

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

Como se pode observar, em resumo, as propostas feitas consistiam em trabalhar com: melhoramento da margem de contribuição por meio através de ações de venda e diminuição das compras. Como consequência natural, o resultado geral da empresa tende a aumentar

progressivamente.

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

Figura 2 - Situação econômico-financeira projetada: situações propostas

Grade de Análise e Simulação														
Períodos de Comparação				% Capitalização				Panel						
DEZEMBRO_06				Real Proj. Obj. Var(%)				Curva ABC Margens						
DEZEMBRO_06_PROP GERAL				0,00 0,00 0,00										
* Automatizar cálculo de impostos pagos? <input type="checkbox"/>														
Participação	Faturada (un)		Preço de Venda (\$)		Estoque		Ação	Descrição	Produzida (un)		% Margem Contrib.		Var. s/ Médi.	
.	%	Real	Proj	Real	Proj	Real	Proj	.	.	Real	Proj	Real	Proj	%
●●	13,44	3.228,00	4.500,00	5,020	5,020	12.598,88	9.598,88	3	AGR - PEQUENOS	3.096,00	1.500,00	47,390	47,390	12,35
●●	8,84	2.302,55	2.302,55	6,450	6,450	7.612,28	5.809,73		AGR - GRANDES	894,00	500,00	31,814	32,775	-22,30
●●	8,82	11.762,36	11.762,36	1,260	1,260	16.273,85	4.511,29		ME - FIOS E CABOS	0,00	0,00	50,794	50,794	20,42
●●	5,85	2.432,73	2.432,73	4,040	4,040	13.917,00	14.702,27		AGR - DIVERSOS	3.218,00	3.218,00	44,505	44,505	5,51
●●	4,84	630,67	630,67	12,900	12,900	5.313,92	5.824,25		FF - FERRAMENTAS	1.141,00	1.141,00	45,070	45,070	6,85
●●	4,21	1.834,00	1.834,00	3,860	3,860	6.024,80	5.390,80	3	MH - TUBOS DE PVC	1.890,00	1.200,00	38,497	39,352	-6,71
●●	3,80	18,00	18,00	354,590	354,590	340,00	322,00		FF - APARELHOS E	0,00	0,00	35,798	35,798	-15,13
●●	3,80	1.807,94	1.807,94	3,530	3,530	16.045,76	15.932,06	4	FF - FERRAMENTAS	1.694,24	1.694,24	40,198	40,198	-4,70
●●	3,65	385,00	539,00	10,530	11,370	3.279,00	2.967,00	3	FF - EQUIPAMENTOS	227,00	227,00	42,726	46,658	10,61
●●	2,87	585,40	585,40	8,240	8,240	3.359,14	3.073,74	5	FF - PREGOS E	631,00	300,00	41,626	42,718	1,27
●●	2,85	708,94	1.417,88	3,380	3,380	13.828,24	15.981,26		AGR - CORDAS	3.570,90	3.570,90	41,272	42,367	0,44
●●	2,64	418,00	418,00	10,630	10,630	2.208,00	1.857,00	2	AGR - MERC PIS E	67,00	67,00	32,314	32,314	-23,39
●●	2,50	0,00	349,60	12,000	12,000	349,60	0,00		FF - PISOS	0,00	0,00	37,667	37,667	-10,70
●●	2,30	132,00	132,00	29,340	29,340	367,00	284,00		TNT - TINTA OLEO	49,00	49,00	38,807	38,807	-8,00
●●	2,19	1.341,00	1.341,00	2,740	2,740	3.909,00	3.168,00		FF - FECHADURAS,	600,00	600,00	44,891	44,891	6,42
●●	2,14	1.032,00	1.032,00	3,490	3,490	3.152,00	2.648,00		MH - CONEXÕES	528,00	528,00	46,132	46,132	9,37
●●	2,07	43,00	43,00	81,010	81,010	607,88	601,88		TNT - COLAS	37,00	37,00	32,218	32,218	-23,62
□	1,94	128,00	128,00	25,490	25,490	434,00	336,00		ME - CHUVEIROS	30,00	30,00	39,623	39,623	-6,06
□	1,82	28,00	28,00	109,350	109,350	205,00	189,00		TNT - TINTA ACRÍLICA	12,00	12,00	38,670	38,670	-8,32
		1,96	45.934,29	48.418,23	3,331	3,471	465.152,34	467.045,25		0,00	43.322,14	40.311,14	41,735	42,181
% Var.			-5,41		-4,199		1,743				6,95		-1,069	
\$ Lucro Líquido		\$ Geração de Caixa/EBITDA		% Retorno sobre Patrimônio Líquido				% Lucro Líquido/ROL				Giro de Estoque		
Real	Proj	Real	Proj	Variação(%)	Obj.	Real	Proj	Variação(%)	Obj.	Real	Proj	Variação(%)	Obj.	Real
57,02	64,05	57,02	64,05	-12,3	0,0	-100,00	-100,00	0,0	0,0	38,81	39,70	-2,3	0,0	15,74
Obj.	Var(%)	\$ Giro Investimento		% Desp. Administrativas/ ROL				\$ Lucro Operacional				Obj.	Var	
0,00	-12,3	Real	Proj	Variação(%)	Obj.	Real	Proj	Variação(%)	Obj.	Real	Proj	Variação(%)	Obj.	Real
0,00	-12,3	0,00	0,00	0,0	0,0	3,64	3,31	-8,9	0,0	57,02	64,05	-12,3	0,0	1,02
Outras Opções - Ativo Passivo Demonstrativo Análise de Produto Perfil de Comp. Plano Melhorias Relatórios Salvar														

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

Unindo todas as propostas tem-se que o giro de estoque, que até então não tinha sido observado, melhora (pois nenhuma ação isolada tinha representatividade suficiente para modificá-lo), passando de 0,09 para 0,10, representando uma variação de 11,11%, de acordo com o campo 1 da figura 2, enquanto

a margem de contribuição média da empresa, conforme o campo 2 da figura 2, sobe de 41,735% para 42,181%, numa variação positiva de 1,069%.

As propostas apresentadas (resumidas pelo quadro 01) foram aplicadas na Agropecuária e Ferragens Medeiros, no mês de janeiro de 2007, que, para fins da presente pesquisa, é considerado como período comparativo, em relação a dezembro de 2006.

Sobre o processo de aplicação e os resultados obtidos, a primeira proposta, realizada na subfamília pequenos animais, aumentou o fa-

turamento para 4.470 unidades (eram 4.500 projetadas) e diminuiu a compra para 1.186 unidades (eram 1.500 unidades projetadas). O preço médio de venda da subfamília, que, no período realizado, era de R\$ 5,02, passou para R\$ 5,08, no período comparativo. O estoque diminuiu de 12.598,88 para 9.314,88 unidades e a margem de contribuição da subfamília variou de 47,39% para 48,169% entre estes períodos.

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

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

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

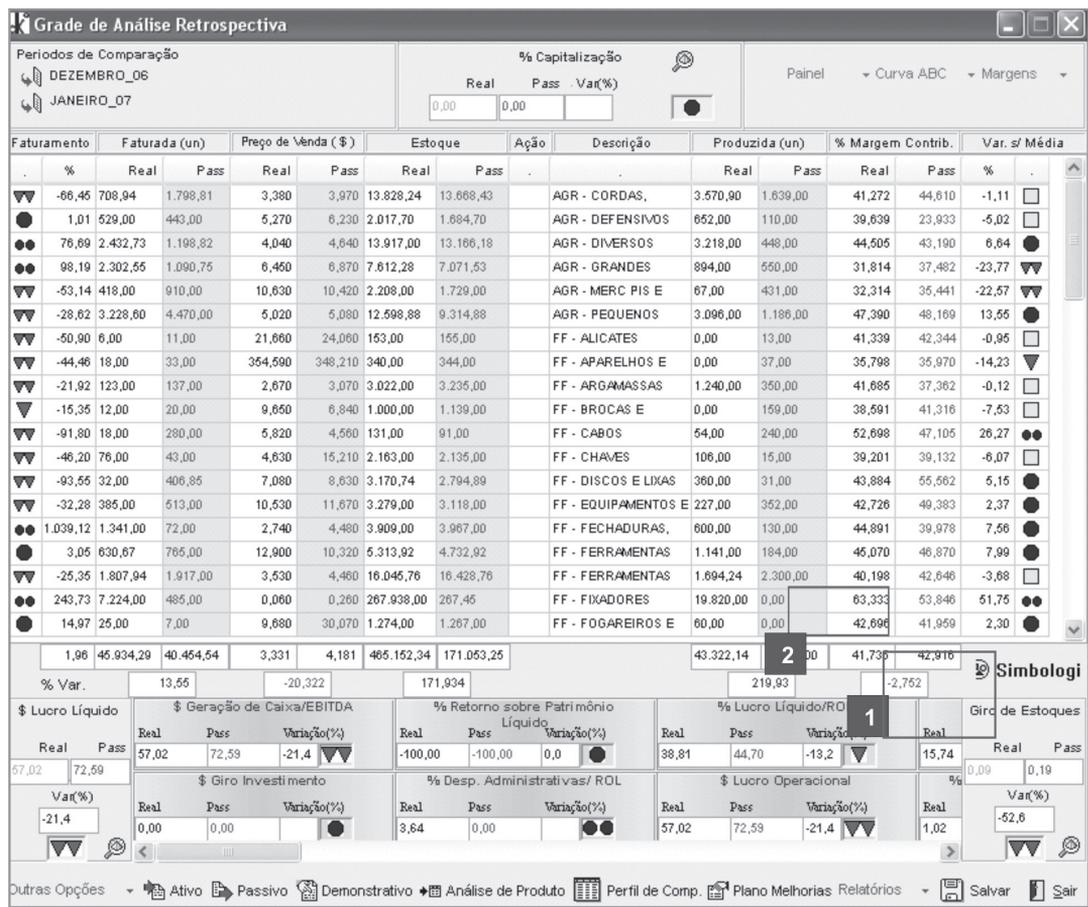
Acerca da subfamília pregos e correntes,

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

Como projetado para a subfamília equipamentos de proteção a venda aumentaria em 40%, o que, de acordo com o faturamento do período realizado, corresponde a 539 unidades. A venda em unidades confirmou-se no período comparativo em 513 unidades, um pouco abaixo do estimado. Ainda na proposta estava o fato de que o preço de venda seria reajustado, passando de R\$ 10,53 para R\$ 11,37. Porém, o preço médio de venda se confirmou em R\$ 11,67, o equivalente a 10,826% de aumento em relação ao período realizado. Com relação à margem de contribuição, no período realizado, esta era de 42,726%, tendo sido projetada para 46,658% e confirmada, em janeiro de 2007, em 49,383%, uma variação de 15,581% com relação ao acontecido em dezembro, apesar de a quantidade de venda não ter sido plenamente alcançada.

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

Figura 3 - Situação econômico-financeira atingida



Em linhas gerais, a análise comparativa entre os períodos de dezembro de 2006 e janeiro de 2007 demonstra que houve um aumento de 111,11% no giro dos estoques, pois passou de 0,09 para 0,19, como demonstrado pelo campo 1 da figura 3. Já o campo 2 da figura 3 ilustra que a margem de contribuição média da empresa variou de 41,735% para 42,916%, equivalente a 2,830% entre os períodos.

Desta maneira, percebe-se, pela aplicação do PAINEL ESTRATÉGICO®, que foi atingido o objetivo de melhorar o desempenho econômico-financeiro da Agropecuária e Ferragens Medeiros, sendo que a contabilidade gerencial e de custos participaram de todo o proces-

so de desenvolvimento desta pesquisa, fornecendo as bases teóricas e os conhecimentos para a geração e análise dos dados e informações da empresa.

#### 4 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo buscou colaborar com a empresa Agropecuária e Ferragens Medeiros nos aspectos de desenvolvimento econômico-financeiro da mesma. Pela da análise das características de margem de contribuição e giro de estoque das subfamílias, que compõe o portfólio da organização, pode-se estabelecer e propor ações que maximizariam estes indicadores, resultando também em um aumento no resultado ge-

ral da empresa. Esta análise econômico-financeira, entretanto, deu-se por meio da aplicação da Metodologia BAV e de sua respectiva ferramenta de operacionalização, o PAINEL ESTRATÉGICO®.

A experiência obtida por meio deste estudo pode comprovar a importância e relevância não apenas da metodologia de gestão utilizada, como também e especialmente, da con-

tabilidade gerencial enquanto fornecedora de informações relevantes à administração estratégica da empresa. A atuação em conjunto da administração e da contabilidade gerencial, sendo esta também apoiada pela contabilidade de custos, garante que a organização desempenhe suas atividades com maior probabilidade de sucesso, posicionando-a estrategicamente no mercado em que atua.

## REFERÊNCIAS

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**. 2002. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-05032002-170107/](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12134/tde-05032002-170107/)>. Acesso em: 09 set. 2006.

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

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

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

SILVA, Ângelo Alves. **Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecções do Estado do Paraná**. 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29042003-094202/>. Acesso em: 09 set. 2006.

**Artigo recebido em:** 18 de fevereiro de 2008

**Artigo aprovado para publicação em:** 26 de março de 2008

## ENDEREÇO DOS AUTORES:

**Eli Teresinha Biscaro**

eliprofe@terra.com.br

Rua marechal Deodoro, 231

Ap. 806 - Bl.B - Velha

89.036-300 - Blumenau/SC

**Manoela de Fátima Medeiros**

manu\_medeiros@hotmail.com