

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CYNTHIA MARA RIBEIRO PAES

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO
FINANCEIRO NA EMPRESA JR TRANSPORTES**

CURITIBA
2016

CYNTHIA MARA RIBEIRO PAES

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO
FINANCEIRO NA EMPRESA JR TRANSPORTES**

Monografia orientada pelo Professor Dr. Gustavo Abib do Curso MBA Inteligência de Negócios, do setor de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Federal do Paraná.

CURITIBA
2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo maior presente da minha vida, o nascimento da minha filha Manuela, ela é minha maior alegria e me dá a força para correr atrás dos meus objetivos, com ela descobri o verdadeiro significado da felicidade.

Agradeço ao meu amor, Rafael, pelo companheirismo e carinho, seu apoio foi fundamental para conclusão desta pesquisa.

Agradeço a minha família, principalmente aos meus pais Sirton e Rosi.

Ao professor e orientador Dr. Gustavo Abib, por sua ajuda e compreensão para realização desta pesquisa.

“O que prevemos raramente ocorre; o que menos esperamos geralmente acontece.” (Benjamin Disraeli).-.

RESUMO

A informação desempenha papel fundamental para tomada de decisão de sucesso, as organizações necessitam gerenciar suas informações de forma a conquistar a diferenciação competitiva. Uma das formas de traduzir as informações relevantes é através de indicadores de desempenho. A utilização de indicadores também possibilita identificar problemas e tomar ações corretivas. Esta pesquisa é uma proposta de implantação de um sistema de indicadores financeiros em uma transportadora de médio porte da região metropolitana de Curitiba. Foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso com levantamento das necessidades da organização estudada. Como resultado foi feita seleção e análise de indicadores financeiros, sendo esta uma ferramenta que tem como intenção o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Palavras chave: Estratégia, Indicadores, Desempenho.

ABSTRACT

The information plays a key role for success decision making, so organizations must manage their information in order to achieve competitive differentiation. One way to translate relevant information is across key performance indicator. Indicators adoption allows identifying problems and taking corrective actions. This research consists in a proposal for financial indicators system application in a midsize truck carrier company in Curitiba metropolitan area. It was reached by bibliographic research and case study regarding organization needs. The result brings financial indicators analysis and selection tool lined up with organization strategic goals.

Keyword: Strategic, Indicators, performance.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC - Ativo circulante

ARPL – Ativo realizável em Longo Prazo

BSC – Balanced Scorecard

PC – Passivo Circulante

PELP – Passivo Exigível em Longo Prazo

PEF – Ponto de Equilíbrio Financeiro

ROA – Retorno sobre Ativos

ROE – Retorno sobre o patrimônio líquido

UFPR – Universidade Federal do Paraná.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema Gerencial para Implementação da Estratégia	20
Figura 2 - Ponto de Equilíbrio Financeiro	25
Figura 3 - PEF JR Transportes.....	26
Figura 4 - Índice de Lucratividade JR (Mês março 2015).....	28
Figura 5 - Índice de Lucratividade JR.....	28
Figura 6 - ROA JR Transportes.....	30
Figura 7 - Margem Líquida JR Transportes.....	31
Figura 8 - Índice de Liquidez Geral da JR Transportes	33
Figura 9 - Aderência Orçamentária JR Transportes.....	35
Figura 10 - Indicador Período de Cobrança da JR Transportes.....	36
Figura 11 – Inadimplência JR Transportes.....	38
Figura 12 - Produtividade por Motorista JR Transportes.....	39
Figura 13 - Custo Manutenção sobre o faturamento Bruto da JR Transportes..	41
Figura 14 – Painel de Indicadores JR – A.	43
Figura 15 - Painel de Indicadores JR – B.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Perspectiva Financeira.....	22
Quadro 02 – Ponto de Equilíbrio Financeiro.....	25
Quadro 03 – Índice de Lucratividade.....	27
Quadro 04 – ROA.....	29
Quadro 05 – Margem Líquida.....	30
Quadro 06 – Índice de liquidez geral.....	32
Quadro 07 – Aderência Orçamentária.....	33
Quadro 08 – Período Médio de Cobrança.....	35
Quadro 09 – Índice de Inadimplência.....	37
Quadro 10 – Índice de Produtividade por Motorista.....	38
Quadro 11 – Indicador do Custo da Manutenção.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 TEMA.....	11
2.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
2.2 PROBLEMA.....	13
3 JUSTIFICATIVA.....	13
4 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
4.1 OBJETIVO GERAL.....	14
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
5 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	15
5.1 ESTRATÉGIA.....	15
5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
5.3 CONTROLE DE DESEMPENHO.....	17
5.4 BSC.....	19
5.5 DESEMPENHO FINANCEIRO.....	20
6 METODOLOGIA.....	22
7 DESENVOLVIMENTO.....	24
7.1 PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO.....	25
7.2 ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE.....	27
7.3 TAXA DE RETORNO SOBRE O ATIVO (ROA).....	29
7.4 MARGEM LÍQUIDA.....	30
7.5 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL.....	32
7.6 ADERÊNCIA ORÇAMENTARIA.....	33
7.7 PERÍODO MÉDIO DE COBRANÇA.....	35
7.8 ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA.....	37
7.9 ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE POR MOTORISTA.....	38
7.10 INDICADOR CUSTO DE MANUTENÇÃO.....	40
7.11 PAINEL DE INDICADORES - DASHBOARD.....	41
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
9 REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Os indicadores são instrumentos de gestão essenciais para verificar o alcance de metas estabelecidas, identificar os avanços em processos, efetuar a correção de problemas identificados e auxiliar na identificação de necessidade de mudanças em uma organização tendo em vista seus objetivos estratégicos.

No contexto atual, onde a concorrência é cada vez mais forte entre as empresas e a busca pela competitividade é uma necessidade constante até mesmo para a sobrevivência do negócio, a análise de indicadores financeiros, como por exemplo, a capacidade de pagamento, da rentabilidade, do endividamento e da rotatividade dos ativos, torna-se fundamental para equilíbrio financeiro de uma empresa.

Esta pesquisa tem como intenção sugerir a implantação dos indicadores de desempenho voltados principalmente para o setor financeiro, na empresa Jr Transportes, a utilização da ferramenta “Painel de indicadores” vai ajudar a monitoração e avaliação das atividades do setor.

Para realização desta pesquisa foi realizado o embasamento teórico através de pesquisa bibliográfica focando em temas, como conceito de estratégia, planejamento estratégico e BSC.

Em seguida foi feito um levantamento da forma que a empresa trabalha hoje, sendo realizado um diagnóstico das necessidades de informações financeiras da organização.

Por fim, sugeriu-se os indicadores para mensurar os resultados e gerir o desempenho do setor financeiro, que podem contribuir para a melhoria continua da empresa e mostrar a importância desse tema para a administração da organização como base na tomada de decisões.

2 TEMA

Aplicação da metodologia de sistema de indicadores para avaliação de desempenho organizacional e alinhamento de objetivos estratégicos.

2.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Este projeto é a elaboração de um modelo de avaliação de desempenho em uma empresa de transportes da região metropolitana de Curitiba, com foco nos indicadores financeiros.

Será aplicado em uma transportadora considerada de médio porte: Jr Transportes. O período a ser analisado é a partir mar/2015 a fev/2016.

A JR Transportes atua mercado de transportes rodoviário nacional de cargas, abrangendo todos os municípios do estado do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Goiás e também nas regiões do nordeste.

A política de qualidade da empresa JR Transportes é “fornecer soluções de transporte e movimentação de cargas, com qualidade e eficiência, atendendo as necessidades dos clientes, com sustentabilidade, através do comprometimento dos colaboradores e aprimoramento contínuo dos processos”.

O maior compromisso da JR é atender da melhor forma as demandas de seus clientes. A empresa investiu recentemente em um novo sistema ERP, buscando melhorar ainda mais suas informações, medir seu desempenho e dispor de relatórios gerenciais para melhor planejar e desenvolver suas ações.

A aquisição deste novo sistema ERP foi efetuada principalmente pela necessidade dos gestores em ter maior facilidade de acesso a informações financeiras da organização. O processo de planejamento e implantação ocorreu em menos de seis meses, o que ocasionou diversos problemas com relação à disponibilidade e confiabilidade de informações.

Neste contexto, intensificou a demanda por indicadores financeiros, os gestores da empresa acreditam que facilitaria a tomada de decisões, que precisam ser rápidas e corretas para sobrevivência em tempos de crise econômica.

2.2 PROBLEMA

Diante do exposto, o problema a ser abordado neste projeto é demonstrar: Como o uso de indicadores financeiros interfere na gestão estratégica para alinhamento com objetivos e metas de uma organização?

3 JUSTIFICATIVA

Hoje, o Brasil enfrenta forte crise econômica, o que faz com que as empresas vivam um período de intensa competitividade e é exigido pelo mercado um aumento na qualidade do serviço prestado. A informação tem um papel fundamental nesse aumento de qualidade e a utilização de indicadores em uma empresa possibilita o monitoramento e controle dos processos.

Outra necessidade deste período é melhoria de controle dos recursos financeiros, tendo em vista a diminuição de faturamento causado pela crise que acarretou em necessidade de redução de custos. As empresas que estão encerrando as atividades são as que não conseguiram conciliar as receitas com as despesas.

Dois setores que foram muito atingidos pela crise econômica no Brasil foram o setor industrial e de prestação de serviços. A queda de produção do setor industrial afeta diretamente a demanda e o faturamento dos prestadores de serviço de transporte.

Diante deste cenário, para garantir o atendimento das expectativas e necessidades dos clientes e da organização é preciso criar um instrumento efetivo para o gerenciamento dos processos, assim identificar desvios e oportunidades de melhorias.

Uma das principais motivações para este trabalho é a importância de adaptar as ferramentas de gestão estratégica, tais como BSC e *Dashboard* para utilização em empresas de pequeno e médio porte.

Kaplan e Norton (1997, pag. 21) destacam a importância de medir o desempenho através de sistemas de gestão derivados de suas estratégias e

capacidades. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa.

A perspectiva financeira do BSC indica que toda empresa deve ser voltada ao seguimento de estratégias que viabilizem a melhoria do desempenho financeiro, sendo este um fator fundamental de sua existência e perenidade das organizações.

Neste sentido, o Balanced Scorecard deve proporcionar a ligação entre os objetivos financeiros de longo prazo (metas) aos procedimentos e planos de ação aplicados em todos os níveis de cada unidade de negócio da organização.

Os indicadores são ferramentas essenciais na organização, para medir o desempenho, monitorar, acompanhar o alcance das metas, identificar possíveis melhorias no processo, apoiar na tomada de decisão e contribuir para a melhoria contínua dos processos.

Sob o ponto de vista financeiro as empresas obtém maior receita com aumento de vendas e redução de custos. O principal objetivo da perspectiva financeira consiste em sustentar o valor ao acionista e possui medidas como, por exemplo: retorno sobre investimentos; lucro operacional, lucro líquido, agregação de valor, entre outros.

4 OBJETIVOS DA PESQUISA

4.1 OBJETIVO GERAL

Propor um modelo de indicadores financeiros como ferramenta de suporte a gestão de estratégica da empresa para o alinhamento entre os seus objetivos e metas.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Pesquisar e relacionar os indicadores financeiros que atendam as necessidades da empresa.
- Demonstrar o impacto da utilização dos indicadores no processo de tomada de decisão.
- Indicar quais as relações existentes entre a utilização de indicadores e o equilíbrio financeiro da organização.

5 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

5.1 ESTRATÉGIA

De acordo com Mintzberg et al. (2006) estratégia é criar ajustes entre as atividades de uma empresa. Para que se alcance sucesso com o uso de uma estratégia é necessário fazer bem várias atividades e da integração entre elas.

Ainda de acordo com Mintzberg et al. (2006) a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina os seus objetivos e metas. Sendo a estratégia corporativa um processo organizacional que é inseparável da estrutura e cultura da empresa onde ocorre.

Cabe acrescentar a definição de estratégia de Barney e Hesterly (2007) que definem a estratégia de uma empresa como sendo sua teoria de como obter vantagem competitiva. Sendo esta, um conjunto de hipóteses de como competir em determinado setor, quando mais acuradas forem as suposições mais vantagem a empresa irá conseguir com a implementação de suas estratégias.

Kaplan e Norton (2000, pag. 227) afirmam que as empresas focalizadas na estratégia destacam a importância do comprometimento e alinhamento dos seus empregados, pois são as pessoas que implementarão, convertendo energias e talentos em objetivos estratégicos.

Cabe acrescentar, os três processos diferentes para uma estratégia de sucesso citados por Kaplan e Norton (2000, p. 227), o primeiro sendo a

comunicação e educação, o segundo processo é o desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e o terceiro é sistemas de incentivos e recompensas.

O processo estratégico tem sido aplicado para descrever como e porque as estratégias são elaboradas e desenvolvidas, buscando na maneira que são tomadas as decisões, acrescidas do impacto das interferências externas da organização, de acordo com Bulgacov et al. (2007). Os autores destacam também a busca das consequências geradas a partir de padrões decisórios e ações tomadas no decorrer do tempo.

Ainda de acordo com Bulgacov et al. (2007) o processo estratégico trata como empregar recursos e estruturas para validar e implementar as estratégias de uma organização, dentro de perspectivas atuais e futuras. Sendo um dos principais desafios dos gestores prever e tomar ações gerenciais para potencializar os resultados organizacionais.

Para Barney e Hesterly (2011) o principal motivo do processo de administração estratégica é que a empresa escolha e implante uma estratégia que gere vantagem competitiva, capaz de gerar um valor econômico (diferença entre benefícios percebidos e o custo econômico total de produtos e serviços) maior que os de seus concorrentes.

Depois da escolha estratégica, Barney e Hesterly (2011) afirmam que a implementação da estratégia envolve a escolha de estruturas organizacionais, políticas de controle gerencial e projetos de remuneração que apoiem as estratégias corporativas.

5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

BARNEY e HESTERLY (2007) definem o processo de administração estratégica como sendo um conjunto de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolher uma boa estratégia.

OLIVEIRA (2001) afirma que o propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam avaliar situações futuras através de decisões presente em funções dos objetivos, reduzindo incertezas e facilitando o processo de tomada de decisão.

Cabe acrescentar, de acordo com Oliveira (2001) a definição do planejamento estratégico como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer um rumo a ser seguido pela organização para conseguir otimização com seu ambiente.

Gomes e Salas (1999) afirmam que o sistema de controle de desempenho deve estar estreitamente vinculado ao planejamento estratégico, desde a formulação de alternativas até o posterior processo de controle para facilitar o direcionamento da atuação dos responsáveis pelos diferentes unidades com os objetivos globais traçados para a organização.

Sob a perspectiva de Fernandes, os indicadores de desempenho proporcionam para organizações:

“Os indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos organizacionais, pois constituem a base do planejamento. Estabelecem medidas verificadoras do cumprimento de metas e objetivos e sinalizam o rumo que a organização está seguindo. Assim, facilita a ação da gerência, proporcionando maior respaldo na tomada de decisão.” (FERNANDES, 2004, pag. 05).

5.3 CONTROLE DE DESEMPENHO

De acordo com Gomes e Salas (1999) o controle é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma esperada e que contribuam para manutenção ou melhoria da posição competitiva e da execução das estratégias.

Desta forma, vale ressaltar ainda de acordo com Gomes e Salas (1999) que o desenho de um quadro de indicadores de controle apresenta de forma sintética e integrada informações sobre os principais índices de evolução de cada

unidade ou organização e refere-se a situação interna e variáveis externas da organização. Sendo que os indicadores selecionados devem controlar a evolução da capacidade competitiva e ser um reflexo das variáveis chaves ligadas a aspectos internos e externos da organização.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que um sistema de indicadores afetam fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora de uma organização. Afirmam ainda que uma empresa, se quiser crescer e prosperar necessita utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de sua estratégia e capacidades.

Sob esta perspectiva o *Balanced Scorecard*, preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial, mas incorpora um conjunto de medidas maior vinculando a estratégia à ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo.

De acordo com Pinto (2010) o desenvolvimento de um indicador começa pela análise da contribuição para tomada de decisão, deve representar algo para gerenciamento da empresa. É necessário estabelecer a periodicidade para coleta de dados e atualização dos indicadores levando em consideração as melhorias a serem aplicadas, as possibilidades de atualização e os pontos críticos e características de cada processo.

“Estabelecer a transparência do indicador é uma característica de sucesso da sua utilização. Demonstrar a fórmula do indicador, a origem dos dados e a utilização que se espera dele certamente são cruciais para o comprometimento dos envolvidos. É da natureza humana participar mais e melhor quando percebe a importância e consequência do trabalho que se desenvolve.” (PINTO, 2010, pag. 04)

Ainda de acordo com Pinto, (2010) a utilização de vários indicadores ajuda a perceber inconsistências no processo. As inconsistências levam os gestores a perceber e atuar onde estão ocorrendo problemas, possibilitando ações corretivas.

5.4 BSC

As empresas necessitam utilizar modelos de medição de desempenho, pois o que não é medido não é controlado. O BSC de acordo com Kaplan e Norton (1997) traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, criando uma estrutura para comunicar a estratégia com a utilização de indicadores. Sendo utilizado não somente como uma forma de avaliação do desempenho do passado, mas também como articulador de estratégia da empresa para alcançar um objetivo comum, para que o foco das iniciativas individuais e organizacionais tenha o mesmo direcionamento.

Sendo assim, o Balanced Scorecard é um sistema de mensuração de performance que tem como principal objetivo o alinhamento das estratégias da organização.

O BSC diferencia-se aos demais modelos por valorizar uma quantidade maior de aspectos e prover informações abrangentes sobre o desempenho da organização, não somente considerando a perspectiva financeira, mas também avaliando outras três perspectivas: clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem.

As quatro perspectivas do BSC tem se revelado suficientes em diversas empresas e setores de mercado. Abaixo segue figura que demonstra como funciona um sistema de implementação do BSC:



Figura 1 – Sistema Gerencial para Implementação da Estratégia

Fonte: Kaplan e Norton – 1997 - pag. 205

5.5 DESEMPENHO FINANCEIRO

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Sob essa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) apontam três fases do ciclo de vida de uma empresa: Crescimento, sustentação e colheita. As empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos e possuem produtos e serviços com grande potencial de crescimento, podendo operar com fluxos de caixa negativos para garantir investimentos em infraestrutura, sistemas, novos produtos e desenvolver o relacionamento com os clientes.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a maioria das unidades de negócios estão na fase de sustentação, onde se espera que estas empresas mantenham participação de mercado e estabelecem objetivos financeiros relacionados à

lucratividade. As empresas na fase de colheita buscam colher investimentos feitos nas fases anteriores e meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa.

Portanto, os objetivos financeiros para cada fase são muito diferentes, para empresas em fase de crescimento se concentram em aumento de vendas, para empresas em fase de sustentação se direcionam em medidas tradicionais como retorno sobre o capital investido, receita operacional e margem bruta. Para as empresas em fase de colheita meta é maximizar geração de caixa em benefício da empresa.

Com foco nos indicadores para alcançar os objetivos financeiros traçados para uma organização, Barney e Hesterly (2011, pag. 13) citam como principais índices para medir o desempenho de uma empresa:

- ROA – Retorno do ativo total;
- ROE – Retorno sobre o patrimônio líquido;
- Margem de Lucro Bruto;
- Índice de preço/ lucro;
- Índice de liquidez corrente;
- Índice de endividamento total;
- Giro do Contas a Receber;
- Prazo médio de Recebimento.

Cabe acrescentar, as sugestões de objetivos e respectivos indicadores baseados na literatura de Balanced Scorecard:

Quadro 01 – Perspectiva Financeira (MOUTINHO E SELEME, 2011, pag. 02)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
AUMENTAR VALOR ECONÔMICO (CURTO E LONGO PRAZO)	Lucro Líquido
	Lucro Operacional
	ROCE
	EVA
MELHORAR A ESTRUTURA DE CUSTOS	Despesas Operacionais
	Despesas gerais (vendas e administrativas) por unidade vendida
	Despesas com vendas / receita total
	Despesas Diretas e Indiretas
	Custo-Padrão dos Produtos
	Custo unitário comparado com os concorrentes
	Perdas (Custos da não-qualidade)
	Custos de Estocagem
	Custo de vendas por canal de distribuição
	% variação do custo orçado
MAXIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS ATIVOS EXISTENTES	Receita/Ativos
	Ciclo de Caixa
	Giro dos estoques
	Eficiência dos investimentos (VPL dos projetos divididos pelo investimento total)
	Porcentagem de clientes não-lucrativos
	Retorno sobre os gastos em tecnologia
	Custos de manutenção como porcentagem do custo total de fabricação
EXPANDIR FONTES DE RECEITA	Receita total
	Receita e margem com novos clientes
	Receita e margem com novos produtos
	Receitas de royalties e licenciamento de patentes
AUMENTAR RECEITA COM CLIENTES ATUAIS	Receita por cliente
	Participação nas compras do cliente (fatia da carteira)
	Rentabilidade dos clientes
	Crescimento percentual das vendas para os atuais clientes

Fonte: MOUTINHO e SELEME, 2011.

6 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é classificada com uma abordagem qualitativa que do ponto de vista de Flick (2009) é de particular relevância ao estudo de relações sociais devido à pluralização das esferas de vidas. O autor ainda afirma que os aspectos essenciais na pesquisa qualitativa são: Apropriabilidade de métodos e teorias, perspectivas dos participantes e sua diversidade, reflexão do pesquisador e da pesquisa e variedade de abordagens e de métodos na pesquisa qualitativa.

O tipo de pesquisa é aplicada, pois utiliza dos conhecimentos de pesquisa básica para aplicações práticas em processos e a área da ciência é prática.

Possui método científico dedutivo (prático), pois será apresentado um modelo passível de ser implantado em uma organização.

A pesquisa é Exploratória que de acordo com Gil (1991) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

O procedimento escolhido para desenvolvimento foi o estudo de caso, que do ponto de vista de GIL (1991) caracteriza-se por grande flexibilidade, sendo possível distinguir quatro fases: delimitação da unidade-caso, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório.

Analisando todos os métodos de coleta de informação, conclui-se que os procedimentos que mais se encaixam com o perfil da empresa seriam pesquisa bibliográfica, a observação, a entrevista e a análise documental.

LAKATOS E MARCONI (2007) definem a observação como uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de aspectos da realidade, sendo que observação ajuda o pesquisador na obtenção de provas, é o ponto de partida para investigação social.

Outra técnica de pesquisa a ser utilizada a entrevista é definida por LAKATOS E MARCONI (2007) como a conversação efetuada face a face de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias.

7 DESENVOLVIMENTO

Em grande parte das empresas as vantagens econômicas e financeiras são as principais perspectivas a serem percebidas e alinhadas com a implantação de indicadores de alinhamento estratégico.

Diante desta situação foram selecionados indicadores financeiros para implantação na JR Transportes, sendo esta uma solicitação dos diretores da empresa, que apontaram a necessidade de aperfeiçoar os controles financeiros da organização.

A necessidade de acompanhamento de indicadores financeiros se tornou mais evidente com a crise econômica do Brasil que refletiu na redução do faturamento da empresa e com dificuldades enfrentadas a partir desta situação. Para que a empresa se mantivesse estável neste período, foi necessária a redução de investimentos, tais como compra de novos equipamentos e corte dos custos, como diminuição no quadro de funcionários, entre outros.

Com base nas necessidades identificadas foi sugerido a implantação e acompanhamento dos indicadores financeiros selecionados de acordo com as demandas da JR Transportes, sendo eles:

- Indicador 01 - Ponto de Equilíbrio Financeiro
- Indicador 02 – Lucratividade
- Indicador 03 – ROA Retorno sobre os Ativos
- Indicador 04 – Margem Líquida
- Indicador 05 – Liquidez Geral
- Indicador 06 – Aderência Orçamentária
- Indicador 07 – Período Médio de Cobrança
- Indicador 08 – Inadimplência
- Indicador 09 – Produtividade dos Motoristas
- Indicador 10 – Custo da Manutenção sobre o Faturamento

Segue abaixo, o detalhamento de cálculo dos indicadores selecionados para a empresa estudada, vale ressaltar que foram utilizados dados e

informações fictícias para os cálculos, visando à demonstração do auxílio que geram os indicadores no dia-a-dia para tomada de decisão.

7.1 PONTO DE EQUILÍBRIO FINANCEIRO

O indicador do ponto de equilíbrio financeiro demonstra quanto à empresa precisa vender para cobrir todos os seus custos.

Pode ser representado na figura abaixo:

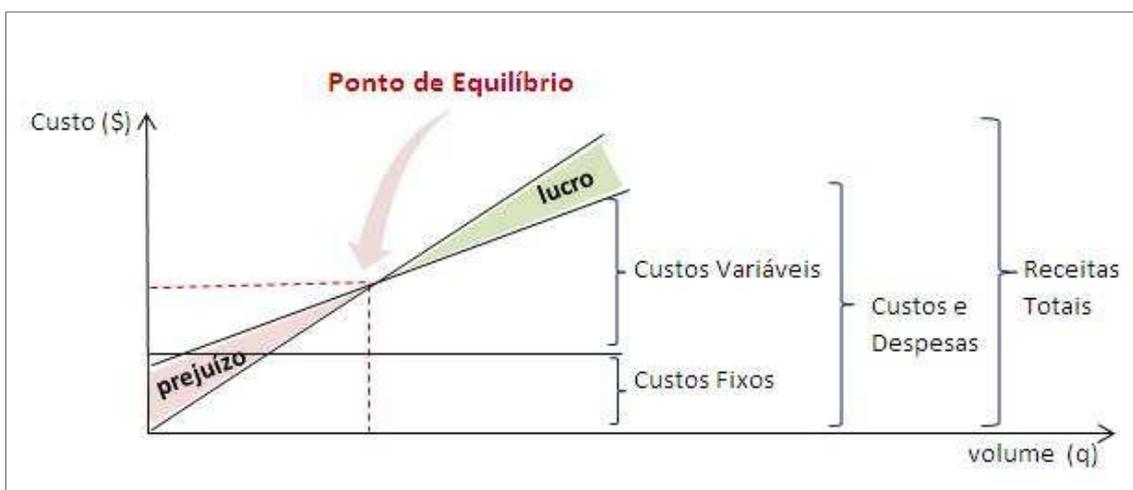


Figura 2 - Ponto de Equilíbrio Financeiro

Fonte: Site Finanças em Foco – 2016.

Abaixo o quadro que detalha o indicador Ponto de Equilíbrio Financeiro:

Quadro 01 – Ponto de Equilíbrio Financeiro

Indicador	Ponto de Equilíbrio Financeiro
Fórmula	$\frac{\text{(Despesas da DRE)}}{\left(\frac{1 - (\text{Custo dos produtos vendidos})}{\text{(Receita de Vendas)}} \right)}$

Medição	Mensal
Unidade	Real
Direção	Decrescente
Meta	R\$ 2.610.000,00
Objetivo	Aumentar valor econômico (Curto e Longo Prazo).
Descrição	Indicador calcula a receita necessária para igualar os gastos, aponta o volume de vendas que cobre os custos de operação, demonstrando em qual ponto a organização começa a gerar lucro.

Fonte: Autor 2016

Segue o indicador do PEF calculado para JR Transportes:

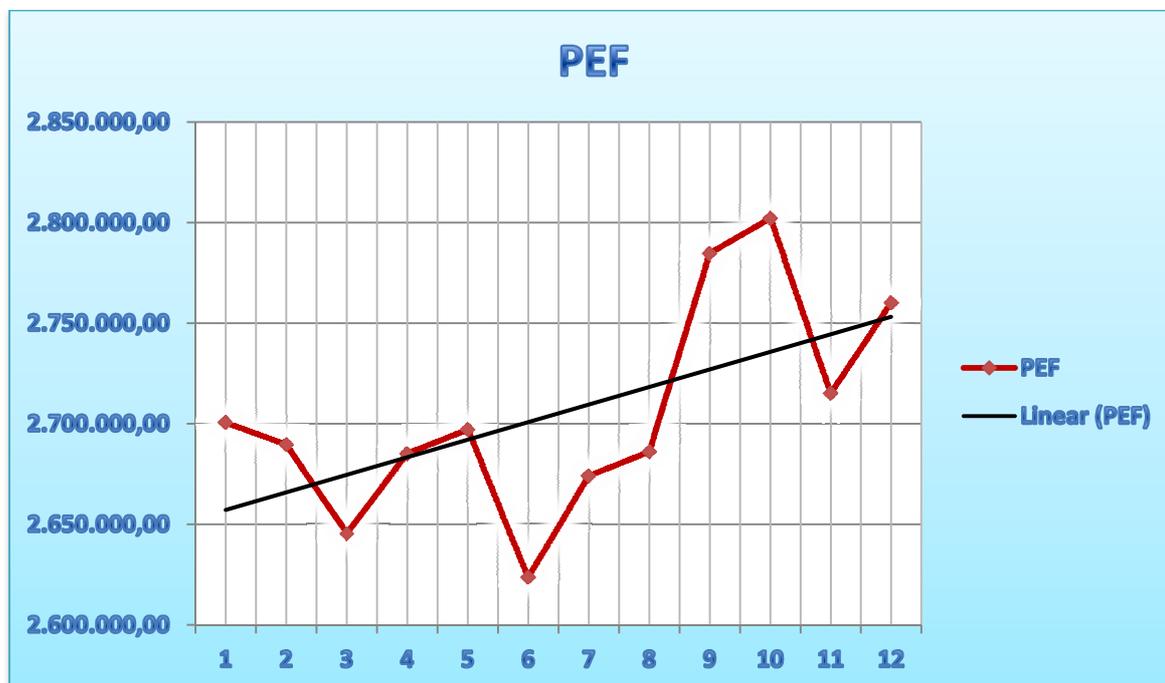


Figura 3 - PEF JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

O PEF permite para organização verificar o momento que se iguala receitas e despesas, possibilitando ter uma referência para eliminar o prejuízo e conseguir gerar lucro.

7.2 ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE

Este indicador é necessário para apontar os lucros da empresa com relação ao resultado líquido.

Quadro 02 – Índice de Lucratividade

Indicador:	Índice de Lucratividade
Fórmula:	((Resultado líquido) dividido por (Receita de Vendas Total)) x 100
Medição	Mensal
Unidade	Percentual
Direção	Crescente
Meta	15%
Objetivo	Aumentar valor econômico (Curto e Longo Prazo).
Descrição	Indicador que aponta o valor do ganho da empresa em relação ao lucro líquido.

Fonte: Autor 2016.

Segue o indicador do Índice de Lucratividade (Mês março 2015) calculado para JR Transportes:



Figura 4 - Índice de Lucratividade JR (Mês março 2015)

Fonte: Autor 2016.

Segue também os Índices de Lucratividade calculados para JR Transportes, considerando meses de mar/15 a fev/16:

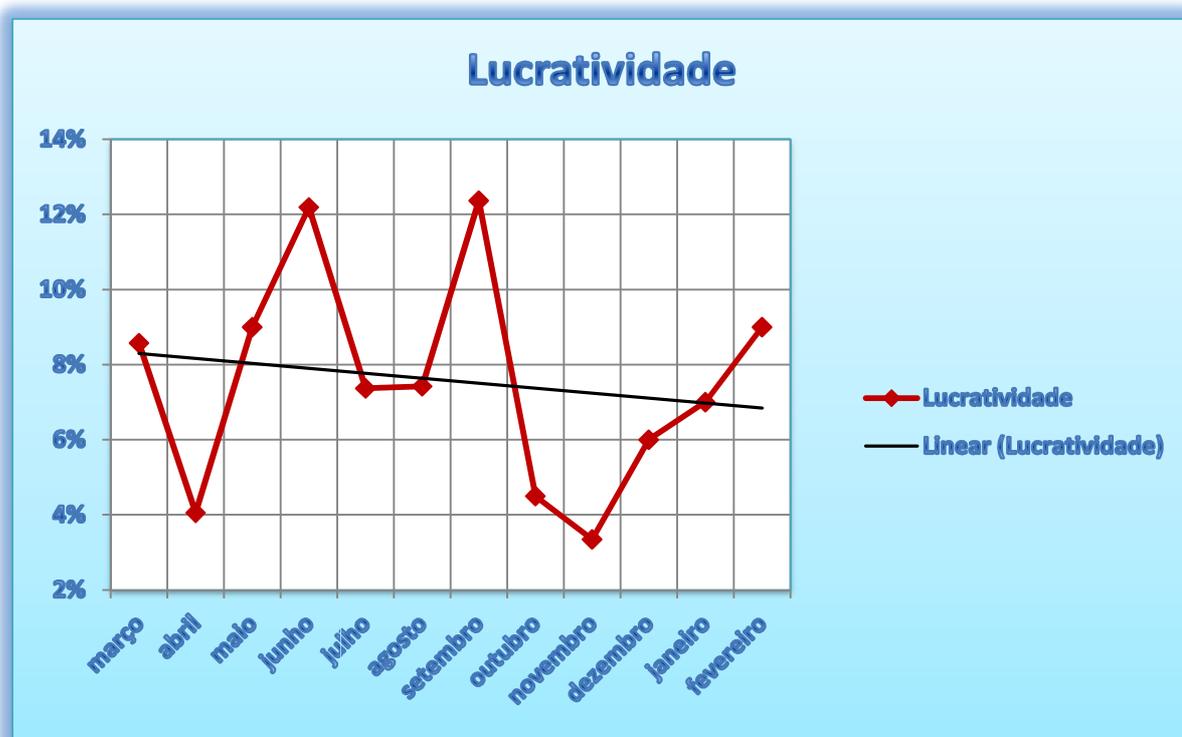


Figura 5 - Índice de Lucratividade JR

Fonte: Autor 2016.

O indicador de lucratividade possibilita para empresa verificar seu desempenho como um todo, pois o principal objetivo de uma empresa é aumentar seu lucro.

7.3 TAXA DE RETORNO SOBRE O ATIVO (ROA)

Representa quanto a empresa gera de lucro líquido em função do total de ativos, ou seja, quanto a empresa gera de lucro líquido para cada real investido nos ativos.

Quadro 03 - ROA

Indicador:	Taxa de Retorno sobre o Ativo
Fórmula:	(Lucro líquido após o imposto de renda) dividido por (Total de ativos)
Medição	Mensal
Unidade	Percentual
Direção	Crescente
Meta	0,7%
Objetivo	Maximizar a utilização dos ativos.
Descrição	É calculado mediante divisão do lucro líquido pelo ativo total médio da empresa.

Fonte: Autor 2016

Segue o indicador do ROA calculado para JR Transportes:

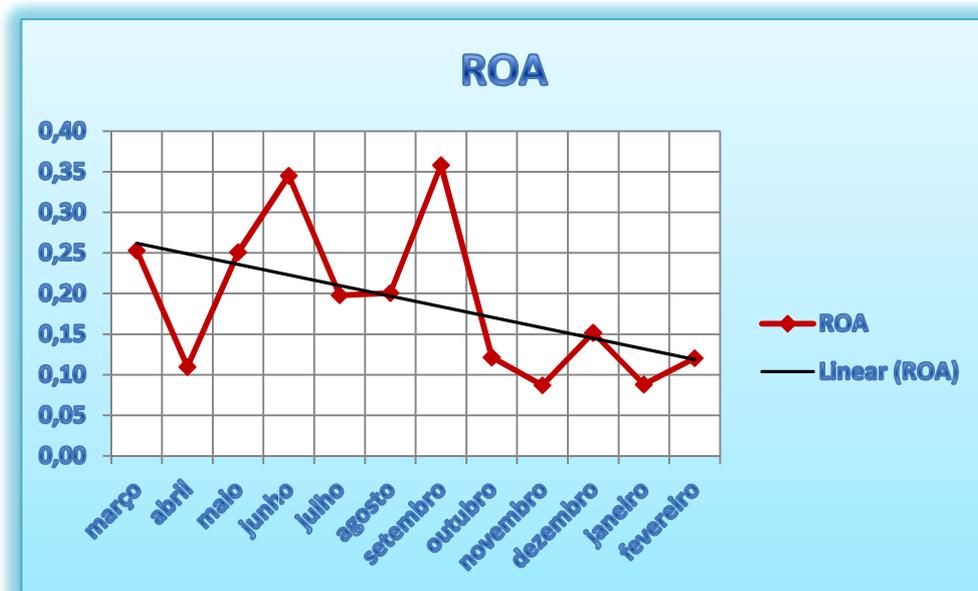


Figura 6 - ROA JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

7.4 MARGEM LÍQUIDA

O indicador que representa a margem líquida traduz qual foi o lucro líquido em relação à receita operacional líquida.

Quadro 05 – Margem Líquida

Indicador:	Margem Líquida
Fórmula	(Lucro líquido após o imposto de renda) dividido por (Vendas)
Medição	Mensal
Unidade	Percentual

Direção	Crescente
Meta	17%
Objetivo	Aumentar valor econômico (Curto e Longo Prazo).
Descrição	Lucro líquido resultado de cada valor de receita gerada.

Fonte: Autor 2016

Segue o indicador de Margem Líquida calculado para JR Transportes:

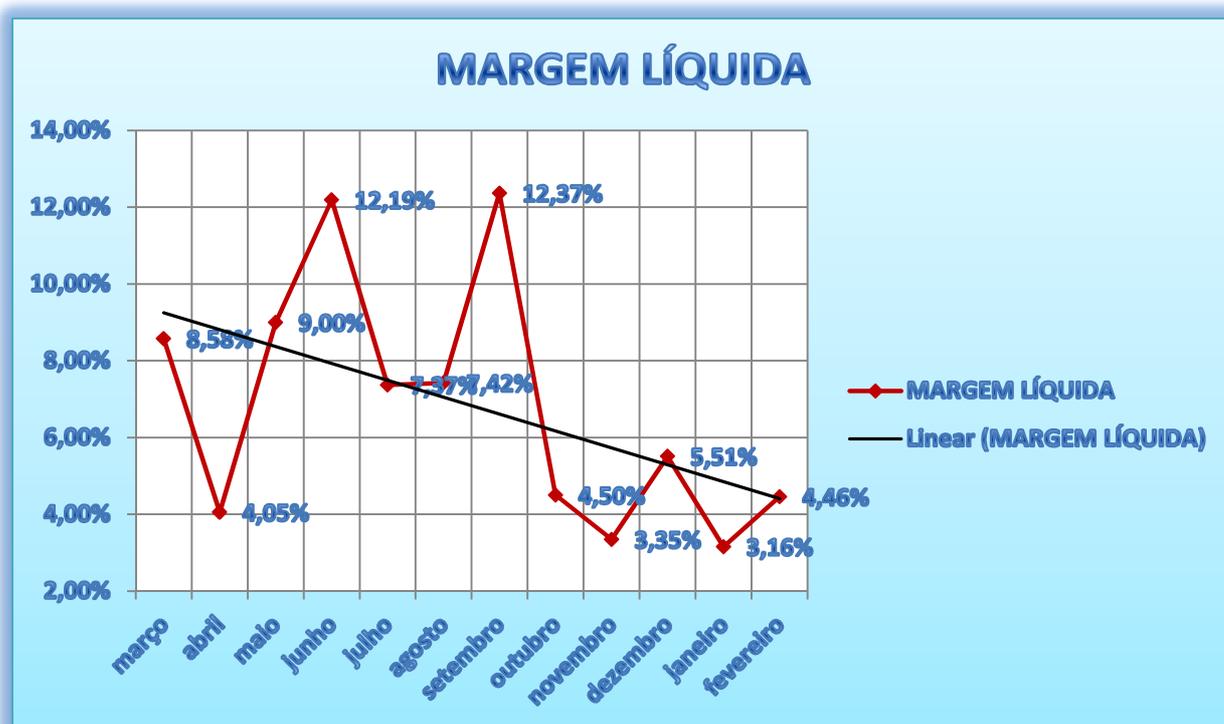


Figura 7 - Margem Líquida JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

O indicador de margem líquida corresponde ao lucro líquido para cada unidade de venda realizada pela empresa.

7.5 ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL

Os índices de liquidez demonstram a capacidade de pagamento da empresa, através da liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata, é possível determinar se a empresa consegue cumprir todos os seus compromissos de curto e de longo prazo. (SOUZA, 2014).

O índice de liquidez geral representa a capacidade financeira da empresa em liquidar todos os seus compromissos. É determinada mediante a divisão dos ativos, circulante (AC) e realizável em longo prazo (ARLP) pelos passivos circulantes (PC) e exigível em longo prazo (PELP).

São considerados todos os itens do ativo circulante, como caixa e equivalentes de caixa, valores a receber de curto prazo, estoques, e do ativo realizável a longo prazo, como contas a receber.

Quando o indicador de liquidez geral apresenta-se maior do que um, significa que a empresa tem recursos no ativo suficientes para liquidar todas as dívidas representadas pelos passivos (circulante e longo prazo). O indicador de liquidez geral menor do que um significa que a empresa não consegue liquidar todas as suas dívidas.

Quadro 06 – Índice de liquidez geral

Indicador:	Índice de liquidez geral
Fórmula:	$(\text{Ativo circulante} + \text{Realizável a longo prazo}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo exigível a longo prazo})$
Medição	Semestral
Unidade	Percentual

Direção	Crescente
Meta	1
Objetivo	Aumentar valor econômico (Curto e Longo Prazo).
Descrição	Índice que respresenta a capacidade de pagamento da empresa de longo e curto prazo.

Fonte: Autor – 2016.

Segue o indicador do Índice de Liquidez Geral calculado para JR Transportes:

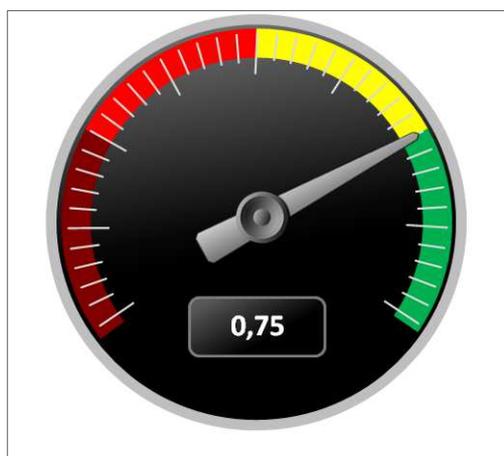


Figura 8 - Índice de Liquidez Geral da JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

7.6 ADERÊNCIA ORÇAMENTARIA

O Indicador que representa o índice de aderência orçamentária de uma empresa demonstra o quanto a organização está realizando do seu planejamento. Quando esta abaixo de 100% significa que a empresa está

gastando menos do que planejou ou quando ultrapassa o 100% significa que a empresa está gastando acima do orçado. Estas diferenças devem ser investigadas para identificação dos motivos das diferenças entre o orçado e o realizado.

Segue quadro que detalha o indicador de Aderência Orçamentária:

Quadro 07 – Aderência Orçamentária

Indicador:	Aderência Orçamentaria
Fórmula:	((Total Realizado em \$) dividido por (Total Orçado em \$)) x 100
Medição	Mensal
Unidade	Percentual
Direção	Crescente
Meta	100%
Objetivo	Melhorar estrutura de custos.
Descrição	Demonstra o alinhamento entre os valores orçados e o realizado na organização.

Fonte: Autor 2016.

Segue o indicador de Aderência Orçamentária calculado para JR Transportes:

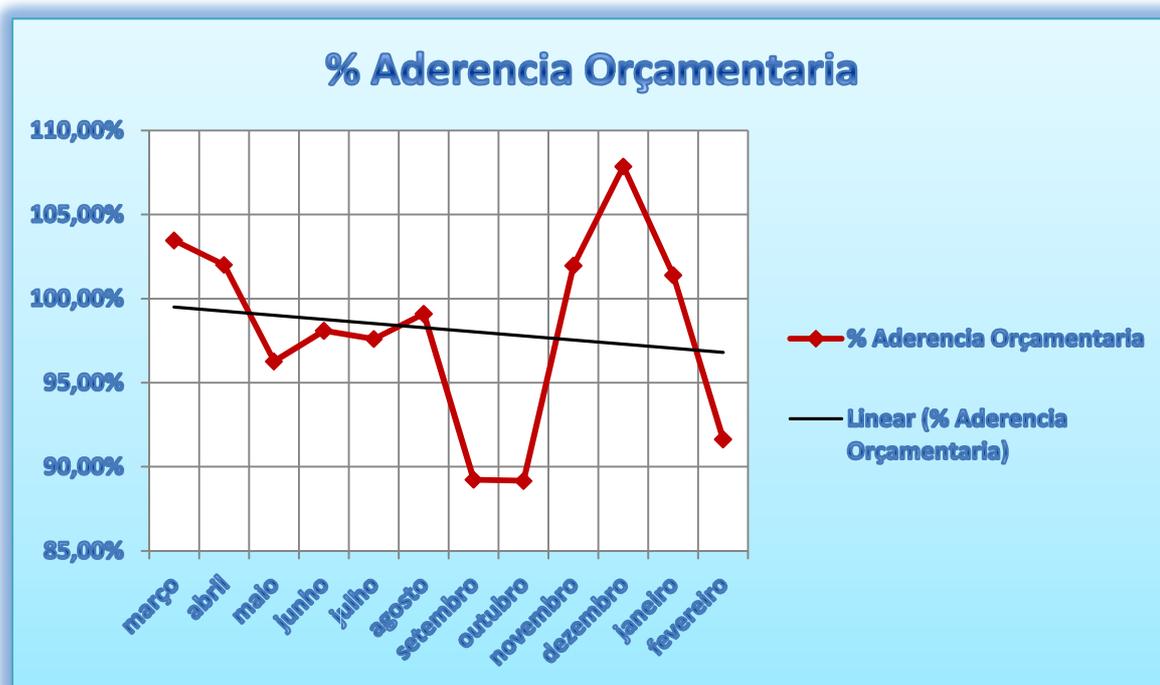


Figura 9 - Aderência Orçamentária JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

7.7 PERÍODO MÉDIO DE COBRANÇA

O período médio de cobrança é utilizado para demonstrar o tempo necessário para recebimento dos títulos de vendas da organização. Reflete a performance da política de crédito e cobrança.

Quadro 09 – Período Médio de Cobrança

Indicador:	Período Médio de Cobrança
Fórmula:	(Duplicatas a receber) dividido por (Média vendas dia).
Medição	Mensal

Unidade	Dias
Direção	Decrescente
Meta	25 dias
Objetivo	Aumentar receitas com clientes atuais.
Descrição	Aponta o período médio de dias necessários para recebimento das vendas. Demonstra a eficiência de recebimento da organização.

Fonte: Autor 2016.

Segue o indicador Período de Cobrança calculado para JR Transportes:

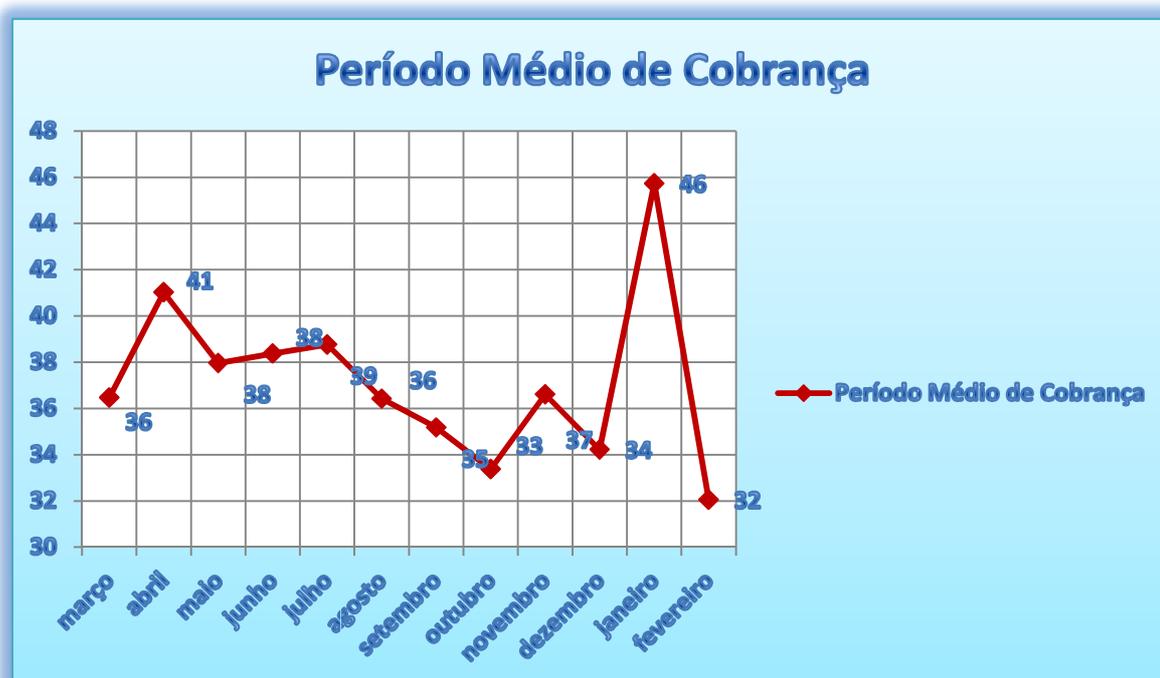


Figura 10 - Indicador Período de Cobrança da JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

7.8 ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA

Índice que representa os títulos em atraso da organização, demonstrando a efetividade da gestão de crédito e cobrança.

Quadro 09 – Índice de Inadimplência

Indicador:	Índice de inadimplência sobre os faturados
Fórmula:	Valor de inadimplência x Total faturado
Medição	Mensal
Unidade	Percentual
Direção	Decrescente
Meta	4%
Objetivo	Aumentar receitas com clientes atuais.
Descrição	Indicador que aponta a porcentagem de clientes que não estão cumprindo com o pagamento devido a JR Transportes. Este indicador impacta no orçamento projetado, pois reflete diretamente em valores que não foram creditados no caixa.

Fonte: Autor 2016

Segue o indicador de Inadimplência calculado para JR Transportes:



Figura 11 – Inadimplência JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

7.9 ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE POR MOTORISTA

O índice de produtividade por motorista visa representar a média de faturamento realizado pelos motoristas da empresa. Desta forma permite acompanhar o desempenho médio por colaborador e analisar se o crescimento do faturamento está associado ao aumento do desempenho dos motoristas, identificando se fatores motivacionais interferem diretamente na produtividade dos funcionários da empresa.

Este índice está representado no quadro abaixo:

Quadro 10 – Índice de Produtividade por Motorista

Indicador:	Produtividade por Motorista
Fórmula:	Faturamento bruto x nº de motoristas (média de faturamento por motorista)

Medição	Mensal
Unidade	Reais
Direção	Crescente
Meta	R\$ 19.000,00
Objetivo	Maximizar a utilização dos ativos existentes.
Descrição	Reflete o desempenho operacional por motorista da frota, indicando a média do faturamento por colaborador.

Fonte: Autor 2016.

Segue o indicador de Produtividade por Motorista calculado para JR Transportes:

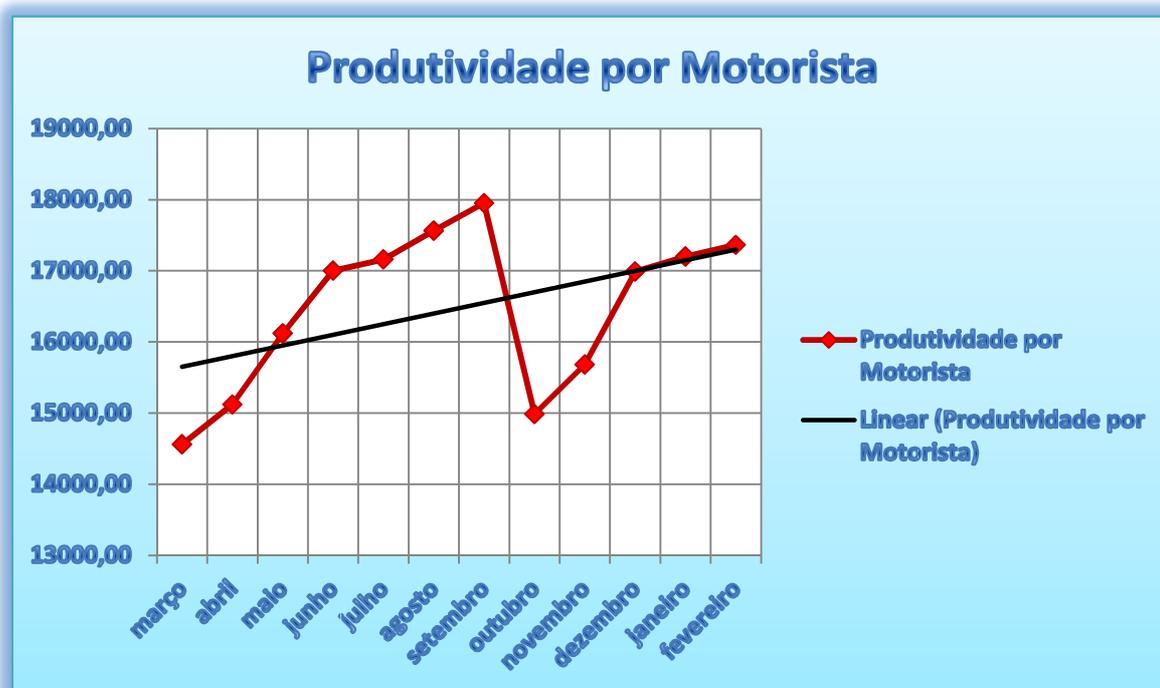


Figura 12 - Produtividade por Motorista JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

7.10 INDICADOR CUSTO DE MANUTENÇÃO

Este indicador demonstra o quando a empresa está gastando do seu faturamento em manutenção dos veículos. Permite identificar resultados de ações da Manutenção Preventiva que visa reduzir falhas no desempenho dos veículos da Jr Transportes.

Por mais que existam custos envolvidos a manutenção preventiva garante que os veículos possam rodar normalmente, sem riscos de quebrar ou causar acidentes, que geram prejuízos e mais custos para a empresa.

Quadro 11 – Indicador do Custo da Manutenção

Indicador:	Custo da manutenção sobre o faturamento bruto (interno + terceirizado)
Fórmula:	Custo de manutenção x Faturamento bruto
Medição	Mensal
Unidade	Percentual
Direção	Decrescente
Meta	6%
Objetivo	Maximizar a utilização dos ativos existentes.

Descrição	Aponta os custos do setor de manutenção (peças, serviços internos e externos) comparando com valor do faturamento bruto da empresa.
-----------	---

Fonte: Autor 2016.

Abaixo o indicador Custo Manutenção sobre o faturamento Bruto da JR Transportes:

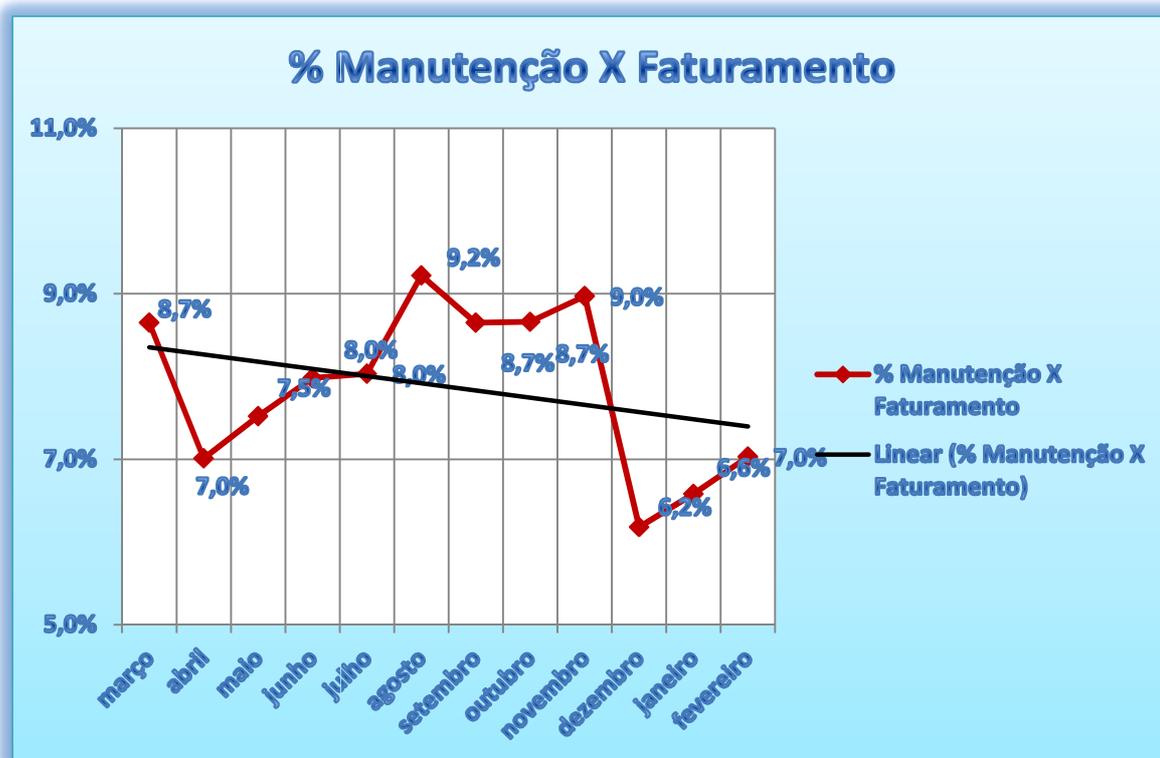


Figura 13 - Custo Manutenção sobre o faturamento Bruto da JR Transportes

Fonte: Autor 2016.

7.11 PAINEL DE INDICADORES - DASHBOARD

O *Dashboard* ou painel de Controle é utilizado para fornecer informação de forma rápida para os gestores das organizações, possibilitando a tomada de decisão com foco nos objetivos estratégicos traçados para organização.

De acordo com Pinto para elaboração de um sistema de indicadores deve-se considerar as condições particulares de cada organização:

“A construção de um sistema de indicadores é condição particular da organização. Cada situação merece uma análise específica. Há que se estudar a situação, o negócio, o ambiente, as barreiras tangíveis e intangíveis. O conceito, porém, é o mesmo, mas a aplicação é diferente e específica para cada empresa, bem como as ameaças e oportunidades se apresentam de maneiras difusas quando observadas sob diversos ângulos”. (PINTO, 2010, pag.07)

Fernandes (2004, pag. 09) afirma que:

“um sistema de indicadores consiste em um agrupamento de indicadores representativos dos processos e subprocessos e que há uma inter-relação entre eles, de forma que o resultado de um processo, apontado pelos seus respectivos indicadores, compromete os demais processos e o resultado final. O impacto do mau desempenho de um processo é imediatamente verificado nos indicadores dos processos subsequentes, o que permite uma ação imediata corretiva e uma maior visão gerencial”. (FERNANDES, 2004, pag. 09)

Em face do exposto, segue modelo de Painel de indicadores sugerido para JR Transportes:

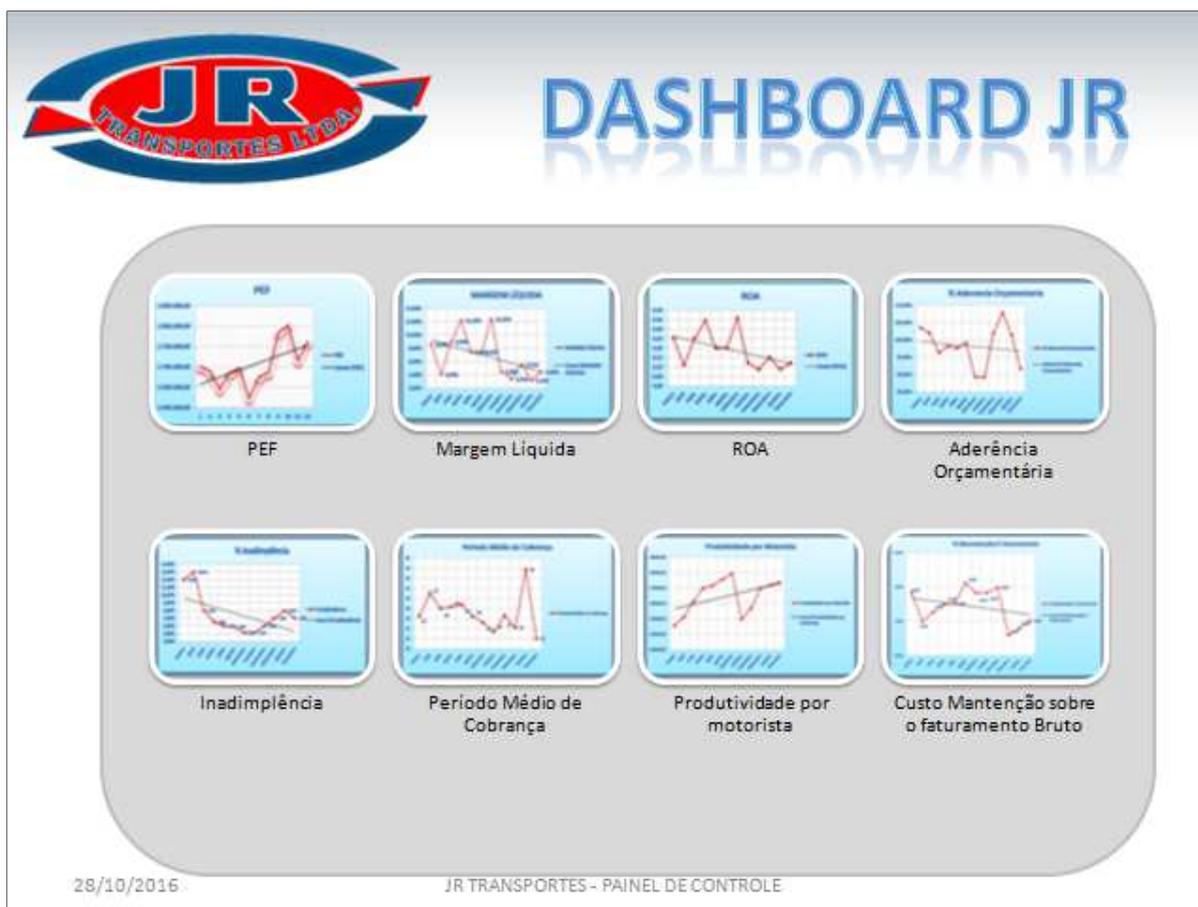


Figura 14 – Painel de Indicadores JR – A.

Fonte: Autor 2016.



Figura 15 - Painel de Indicadores JR – B.

Fonte: Autor, 2016.

Desta forma, torna-se disponível todos os indicadores que foram elaborados para controle e acompanhamento das informações relevantes do setor financeiro da JR Transportes.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realização do estudo sobre implantação de indicadores na empresa JR Transportes, utilizou-se a revisão da literatura com a intenção de entender melhor sobre o tema abordado.

Com a revisão da literatura e as informações coletadas na organização foi possível selecionar os indicadores financeiros que atendam as demandas da empresa principalmente levando em consideração o momento da crise

econômica do Brasil que afetou diversos setores da economia, destacando os setores industrial e de prestação de serviços, neste caso de transportes.

O desenvolvimento da pesquisa possibilitou atingir seu principal objetivo que era de propor um modelo de indicadores financeiros que atendesse as demandas da empresa JR Transportes, criando desta forma uma ferramenta eficaz de controle que auxilia diretamente no alinhamento dos objetivos e metas.

A criação do painel de indicadores possibilita acompanhamento da evolução dos resultados financeiros da empresa, bem como a definição das metas de cada indicador possibilita demonstrar para todos os colaboradores os objetivos estratégicos da empresa, facilitando o alinhamento da estratégia com as decisões tomadas no dia a dia pelos gestores, que conseguem a partir da informação em seu alcance melhorar suas ações no dia a dia.

De fato, um gestor de sucesso deve tomar a decisão correta no tempo correto e a utilização do painel de indicadores facilita este processo, pois disponibiliza informações sobre a realidade financeira da empresa e possibilita acompanhar a evolução com relação ao tempo. De acordo com FERNADES (2004) a base de sustentação para tomada de decisão é a informação que deve ser difundida para todos os interessados.

A atual forma de trabalhar de maneira informal com informações financeiras pode prejudicar a tomada de decisão, tendo em vista que as decisões tendem a se basear em informações erradas ou mal elaboradas, pois falta estabelecer um histórico para respaldar decisões futuras.

Partindo do conceito de informação como um recurso que auxilia na tomada de decisão, Beuren (2000, p.29) afirma que o propósito da informação é capacitar os gestores a alcançar os objetivos da organização com o uso eficiente de seus recursos disponíveis. Deste modo, conceitos de mensuração da informação são importantes na determinação de características, tais como valor, custo, qualidade e validade das informações.

A informação desempenha papel fundamental para tomada de decisão de sucesso, possibilitando melhor aproveitamento de recursos de uma organização, garantindo um melhor posicionamento estratégico da empresa frente a seus concorrentes. Sendo assim, uma das formas de traduzir as informações relevantes é através de indicadores de desempenho.

Com a implantação dos indicadores será possível melhorar o acompanhamento dos diretores referente o andamento do setor financeiro. E também mostrar a capacidade que a empresa possui para fazer frente ao cumprimento de suas obrigações, capacidade de investimento, análise para solicitações de empréstimos, entre outros. Possibilitando para organização melhoria em seu equilíbrio financeiro.

Vale ressaltar que a utilização de indicadores:

“A utilização de indicadores ou de sistema de indicadores não assegura a sobrevivência de uma empresa e nem garante supremacia perante suas competidoras e sequer assegura alto grau de satisfação de seus clientes. Permite, porém, uma administração superior dos processos necessários para a produção e entrega de valor aos clientes. Leva a direção da empresa a um sólido patamar da gestão corporativa. A gerência poderá agir com mais desenvoltura, identificando os gargalos e as falhas e posicionando as equipes em constante estado de vigilância, apenas observando os números provenientes dos diversos indicadores que fotografam a empresa.” (PINTO, 2010, pag. 07).

Com o desenvolvimento deste trabalho, com foco apenas nos indicadores financeiros, ficou evidente a necessidade de elaboração de indicadores das outras três áreas indicadas na metodologia BSC: Perspectiva de Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Conhecimento, pois bons resultados financeiros podem esconder outras dificuldades que serão sentidas em longo prazo destas outras perspectivas. Os indicadores das diferentes perspectivas se complementam, existe uma relação entre eles, de forma que devem ser trabalhados em conjunto.

Os objetivos propostos nesta pesquisa foram atingidos. Porém o reconhecimento das limitações deste estudo em particular, tanto pela extensão do tema abordado, como o foco em apenas uma das quatro perspectivas do BSC, leva a sugerir que novos trabalhos sejam realizados, como por exemplo, aprofundar estudos relativos à estratégia e implementação de sistemas de avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas.

9 REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B; HESTERLY. **Administração Estratégica e Vantagem competitiva.** Tradução Midori Yamamoto, revisão técnica Pedro Zanni. 3º Edição. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: Um recurso Estratégico no processo de gestão empresarial.** 2 Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

BULGACOV, Sergio (et at). **Administração Estratégica, teoria e prática.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007.

FERNADES, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial** Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa;** tradução Joice Elias Costa. 3º Edição. Porto alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão, uma abordagem contextual e organizacional.** 2 edição. São Paulo: Atlas, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 17º reimpressão.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 5º Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry (et al.), **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 edição. Porto Alegre: Bookman, 2006. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha.

MOUTINHO, Marcelo H. e SELEME, Acyr. **Quadro de Sugestão de Objetivos e Indicadores para a Perspectiva Financeira**. Curso de Estratégia e Planejamento Estratégico.

PINTO, Roberto Paulo da Silva Jr. **A Necessidade de indicadores para Gestão**. III Seget – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

AUTOR DESCONHECIDO. Portal Painel de Indicadores. Disponível em: <<http://www.bibliotecadeindicadores.com.br/>> acesso em 02 de outubro de 2016.

AUTOR DESCONHECIDO. Site Finanças em foco. Disponível em: <<http://financas-em-foco.blogspot.com.br/2012/02/ponto-de-equilibrio.html>> Acesso em 05 de outubro de 2016.

SOUZA, A.B. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.