



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



PROPOSTA DE ANÁLISE FINANCEIRA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DE VENDAS DE FERRAMENTAS INDUSTRIAIS

GIUCIMAR KANZLER
giucimar.kanzler@gmail.com
UDESC

EVANDRO BITTENCOURT
evandro.bittencourt@udesc.br
UDESC

Resumo: Tendo em vista um cenário mundial cada vez mais competitivo, as empresas precisam rever sua estrutura e ações de vendas em conjunto com a área financeira mantendo-se no mercado. O presente estudo teve como objetivo a elaboração de uma proposta de maximização dos resultados em uma empresa de pequeno porte de vendas de ferramentas industriais, localizada em Joinville/SC. A metodologia utilizada para este estudo de caso foi baseada em uma pesquisa exploratória que foi fundamentada com uma pesquisa bibliográfica. No estudo de caso foi analisado o cenário das vendas e prejuízos financeiros em um período, assim como a proposta de um novo cenário com redução de despesas e alavancagem financeira para o período posterior. Desta forma, foram elaboradas propostas de ações relacionadas ao preço de venda do produto e investimento em marketing, de modo a aumentar em 60% a participação da empresa no mercado. Também foram analisados os recursos necessários para alcançar os resultados e propostas ações para mudanças nos procedimentos de vendas. Estas análises e suas respectivas ações geraram alteração no resultado financeiro de R\$ -6.038,70 (prejuízo) para R\$ 219.014,97 de lucro. Análises estratégicas devem ser realizadas anualmente, considerando mudanças que possam ocorrer neste segmento.

Palavras Chave: Vendas - Análise Financeira - Joinville - Pequena Empresa - Alavancagem



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XIII SEGET
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
10/14/2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

Ações eficazes de vendas e utilização adequada de recursos financeiros são assuntos que devem ser tratados com importância nas organizações. Atualmente existem empresas que não analisam o retorno de cada recurso empregado e querem aumentar as vendas somente através da melhoria do nível de atendimento aos clientes, sem analisar a absorção do mercado para o produto vendido ou outros aspectos que podem influenciar os resultados das vendas e quanto isso irá influenciar no resultado global da organização.

O presente estudo surgiu em função da identificação de dificuldade financeira de uma empresa e da ineficiência das suas ações de vendas. Assim, o objetivo geral deste trabalho foi de elaborar uma proposta de melhoria dos resultados.

O estudo teve como objetivos específicos analisar o cenário atual, propor mudanças para aumentar a participação no mercado e promover a alavancagem operacional, alterações nos procedimentos de venda, redução de custos e conseqüentemente a mudança para um cenário financeiro desejável para próximo período.

A seção sobre gestão de vendas orienta sobre o direcionamento das ações baseadas no valor para o cliente e a organização da estrutura de vendas e sua relação com o orçamento de uma empresa. Desta forma, mudanças estratégicas de atuação no mercado precisam ser analisadas a cada período, aliadas também com o aumento da eficiência de cada processo através do mapeamento e eliminação dos desperdícios.

Neste contexto, as seções sobre finanças abordam os conceitos de avaliação dos custos e análise financeira da empresa. Em um mercado cada vez mais competitivo, torna-se mandatório as empresas analisarem os resultados financeiros para garantir a viabilidade de seus negócios e sobrevivência da empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como embasamento teórico alguns conceitos foram revistos, tais como: Gestão de Vendas; Finanças de Empresas; Análise Financeira e Alavancagem.

2.1. GESTÃO DE VENDAS

O departamento de vendas é o elo entre a empresa e os clientes, atuando no mercado e buscando gerar o faturamento necessário para que se pague todos os custos da organização e também promover o crescimento dos negócios.

Para que se alcance os resultados desejáveis, é necessária a organização do departamento de vendas e seus respectivos recursos. Para Stanton e Spiro (2000, p. 5), define-se gerenciamento de vendas ou administração de forças de vendas “como o gerenciamento do componente de vendas pessoais do programa de marketing de uma organização”.

No entanto o crescimento da receita pode não representar necessariamente o crescimento de lucros na mesma proporção, sendo que o dimensionamento da estrutura de vendas precisa estar em equilíbrio com a realidade do mercado e da empresa. Considerando este fato, Kotler (2000) sugere que a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos na configuração da força de vendas, especialmente o desenvolvimento de objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

No mesmo contexto de tomar ações eficazes, a orientação de Las Casas (1999) é que um departamento de vendas pode também ser estruturado basicamente por território, por clientes, por produtos ou uma forma mista dessas, sempre buscando a melhor condição de custo benefício de atendimento em cada caso específico. Stanton e Spiro (2000) sugere

também dividir responsabilidades do departamento de vendas por especialização, tais como especialização geográfica, especialização em produtos, especialização por mercado ou a combinação derivada dessas estruturas.

Desta forma, cabe ao responsável do departamento de vendas sempre buscar a melhor solução estratégica para o aumento da receita de acordo com cada situação e da mesma forma atingir o crescimento do resultado líquido ou alcançar as metas elaboradas estrategicamente.

2.1.1. VENDAS POR CLIENTES – CURVA ABC

Visando um atendimento eficiente e redução de custos desnecessários, podem ser adotados alguns critérios diferenciados para cada cliente. Uma dos métodos para realizar essa diferenciação é através da curva ABC.

De acordo como mencionado por Cobra (2009), a classificação ABC é baseada na distribuição de Pareto, ou como também denominada 80/20, ou seja 80% do clientes geram somente 20% dos resultados, e também 20% dos clientes geram 80% dos resultados. Em um grande número de informações, esta curva permite o diagnóstico sobre os clientes que representam “o ganha pão” da empresa.

Neste contexto, Las Casas (1999) comenta que a análise por clientes permite constatar quais os grupos que dão maior retorno e quais os que estão dando prejuízo. Desta forma, os clientes são classificados de acordo com o potencial de compras, tais como tipo A, B ou C e, ainda por clientes específicos ou por empresa-cliente. O autor ainda ressalta que com a classificação é possível avaliar a participação do grupo de clientes em relação ao faturamento da empresa (20% dos clientes corresponde a 80% do faturamento e inversamente 80% dos clientes corresponde a 20% do faturamento).

2.2. FINANÇAS DE EMPRESAS

Considerando cada vez mais a necessidade de alinhar objetivos de cada departamento com a área financeira da empresa, faz-se necessário o entendimento de alguns conceitos sobre finanças.

Pode-se definir finanças basicamente como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Gitman (2004) ainda comenta que todos os administradores de empresas trabalham com o pessoal financeiro quando precisam justificar necessidades de contratação de mão-de-obra, negociar orçamentos operacionais, lidar com avaliações de desempenho financeiro e vender propostas. O autor ainda sugere que os administradores que compreendem o processo decisório na área financeira estarão mais capacitados a tratar de questões financeiras e, portanto, conseguirão obter mais facilmente os recursos de que necessitam para atingir seus objetivos. Sabe-se que tudo na empresa gira em torno de dinheiro e conseqüentemente ao departamento financeiro da organização.

O crescimento ou declínio financeiro das empresas dependem também de decisões estratégicas que as empresas tomam constantemente para crescer ou pelo menos se manterem lucrativas. Segundo Sanvicente (2008), as decisões da administração financeira das empresas possuem um objetivo básico de obtenção da maior rentabilidade possível sobre os investimentos realizados. Da mesma forma, para Braga (1989, p. 23), “a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas de empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento”.

Um sistema de análise financeira eficaz em uma empresa de revenda de produtos permite que a empresa possa avaliar a viabilidade de seus respectivos negócios e tomar constantemente ações para reverter situações de prejuízo financeiro ou planejar a maximização dos resultados.

2.3. ANÁLISE FINANCEIRA

Existem inúmeras formas de analisar financeiramente a empresa. De uma maneira geral, ser produzem relatórios na forma de demonstração de resultados para auxiliar o gestor.

A demonstração do resultado do exercício fornece uma síntese financeira dos resultados operacionais da empresa durante certo período. Normalmente cobrem o período do ano, geralmente encerrando em 31 de dezembro, com algumas exceções de empresas que utilizam o exercício fiscal diferente desta data, conforme mencionado por Gitman (2004).

De acordo com Braga (1989, p. 52), na “demonstração é evidenciada a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas”.

Com a demonstração de resultados vários indicadores podem ser controlados, tais como a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e possibilidades de alavancagem.

Segundo Wernke (2004, p. 42), “Margem de Contribuição é o valor resultante da venda de uma unidade após deduzidos os custos e despesas variáveis associados ao produto comercializado. Tal valor contribuirá para pagar os custos fixos da empresa e gerar lucro”.

Para Martins (2008), a Margem de Contribuição é conceituada como a diferença entre o Preço de Venda e a soma dos Custos e Despesas Variáveis.

Isso significa que se pode avaliar o quanto cada venda contribui para pagar os custos fixos e despesas fixas.

$$MC = PV - (DV + CV)$$

PV = preço de venda;

MC = margem de contribuição;

DV = despesa variável;

CV = custo variável.

2.4. ALAVANCAGEM

Em situações desfavoráveis para as empresas, ações estratégicas simples podem trazer grandes resultados através da alavancagem. Para Bruni e Famá (2011, p. 195), “o conceito de alavancagem empresarial é similar ao conceito de alavanca comumente empregado em física. Por meio da aplicação de uma força pequena no braço maior da alavanca, é possível mover um peso muito maior no braço menor da alavanca”.

Ainda seguindo o raciocínio de Bruni e Famá (2011, p. 195), “assim, a alavancagem operacional permite que uma variação percentual pequena nas vendas de, por exemplo, 2%, resulte em uma variação percentual muito maior no resultado (por exemplo 20%)”.

Diversas formas diferentes podem gerar alavancagens nos resultados das empresas. Para Gitman (2004), a alavancagem é o produto do uso de ativos ou fundos a custo fixo para multiplicar retornos para os proprietários da empresa, sendo que as variações de custos fixos podem afetar a alavancagem operacional de maneira significativa.

No entanto para que se faça investimentos para gerar essa alavancagem, não basta apenas querer crescer. É necessário que o mercado esteja absorvendo esta diferença de demanda e também que queiram comprar o produto em vez de optar pela concorrência.

Diante de diversos métodos e estratégias que podem ser adotadas para geração da alavancagem, Gitman (2004) define três tipos de alavancagem:

- a) Operacional: Relação entre a receita de vendas e o lucro antes de juros e imposto de renda;
- b) financeira: Relação entre o resultado operacional antes de juros e imposto de renda e o lucro líquido por ação ordinária da empresa;
- c) total: Relação entre a receita de vendas e o lucro líquido por ação ordinária da empresa.

O presente estudo irá abordar apenas a Alavancagem Operacional, sendo o grau de alavancagem como a capacidade que a empresa possui de acordo com a sua estrutura de custos fixos, para implementar um aumento ou diminuição nas vendas e gerar um incremento maior nos resultados. Ou seja, um aumento ou diminuição da receita de X% irá gerar um aumento ou diminuição do resultado final em uma proporção sempre maior.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Constantemente as empresas precisam avaliar suas ações e os impactos financeiros que estão impedindo seu crescimento. De acordo com Gil (1991), as pesquisas se iniciam com algum tipo de problema ou indagação. A iniciativa do presente estudo se fez pela necessidade de gerar os lucros do negócio estudado, garantindo a sobrevivência da empresa e transformá-la em um negócio viável.

3.1. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida de forma exploratória, durante o trabalho normal da empresa e utilizada referências bibliográficas de gestão de custos, análise financeira e gestão de vendas.

A partir da base teórica, procurou-se entender a situação atual e a situação futura através de análise de dados financeiros da empresa, entrevistas com especialistas do mercado deste segmento, análise das vendas perdidas no período anterior e consulta aos clientes. Desta forma, foi elaborada uma proposta com algumas mudanças com o objetivo de alavancar lucros através do aumento de vendas e também corte em custos fixos.

3.2. COLETA E PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados para a elaboração do projeto foi realizada através das informações financeiras da empresa e análise das vendas perdidas no período anterior. Alguns dados específicos relacionados a despesas, ativos, passivos, juros, fluxo de caixa e outros detalhes particulares foram omitidos ou alterados para preservar as informações confidenciais da empresa.

O período de análise e ações propostas para 2013 está sendo considerado estando no início do ano corrente, de modo a facilitar a abordagem e dar foco ao objetivo principal do trabalho.

A ferramenta Microsoft Excel® foi utilizada para a compilação dos dados, os cálculos e análises.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
10/14/2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso levou em consideração informações fornecidas pela empresa estudada.

Para esta abordagem, foi descrita a situação atual e a situação futura em que pretendia se atingir com a utilização de conceitos descritos na revisão bibliográfica.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O trabalho foi realizado em uma empresa nacional de pequeno porte localizada em Joinville/SC que atua como distribuidor autorizado de uma marca de origem francesa fabricante de ferramentas industriais que possui um escritório de vendas, importação e estoque no estado de São Paulo. Os clientes da empresa estudada são empresas do ramo industrial de diversos segmentos nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Alguns dos grandes clientes serão apresentados no estudo de caso a seguir.

A empresa atua a 5 anos, sua gestão é constituída pelo gerente proprietário, 2 vendedores técnicos e 1 auxiliar administrativa. As ações de vendas são orientadas na identificação de oportunidades nos clientes e apresentação de oportunidades de melhorias nos processos através da aplicação de tecnologias presentes no catálogo da marca, buscando sempre converter características dos produtos em benefícios para o cliente.

4.2. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

O ramo de ferramentas industriais enfrenta um aumento expressivo de concorrência de marcas internacionais de tecnologias e qualidades semelhantes, de modo que as empresas precisam apresentar para seus clientes produtos com preços cada vez menores, aliado a ações de atendimento de vendas eficazes e custo adequado para a empresa.

A atividade da empresa estudada consiste na compra e venda de ferramentas industriais na região sul do Brasil, sendo que ela recebe o pedido de compras do cliente e então faz a compra com o fornecedor. Para não haver problemas com o fluxo de caixa, os pagamentos do fornecedor (fábrica), as comissões são feitos sempre de acordo com o pagamento do cliente e o frete para o cliente é FOB. Os demais gastos estão relacionados com despesas operacionais e administrativas, de modo que os vendedores realizam trabalhos constantes dentro das fábricas dos clientes de modo a prestar melhor atendimento do que os concorrentes.

Atualmente o departamento de vendas está dividido por clientes, sendo que os vendedores atuam dentro das empresas para estarem sempre atualizados em qualquer mudança organizacional que possa eventualmente acontecer, avaliar oportunidades de melhorias nos processos para propor uma solução técnica ou apenas para se manter presente para ser lembrados quando uma oportunidade de negócio acontecer.

Cada um dos 2 vendedores recebe um salário fixo + 3 % de comissão sobre as vendas, carro, gasolina e refeição fornecido pela empresa.

Atualmente não existe um padrão de atendimento para cada cliente, independente dos resultados de vendas e de modo a acreditar que um dia este cliente possa alavancar resultados maiores. Então durante cada mês, cada vendedor visita os clientes de sua carteira e também outros clientes potenciais como forma de prospecção e na tentativa de identificar novos negócios. Não existe nenhuma regra para as visitas, sendo que estas visitas podem ser feitas de maneira que não existe nenhum objetivo, sendo que algumas vezes o cliente não faz questão de atender o vendedor por não ter a necessidade de solucionar alguma questão técnica do produto na fábrica.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
10/14/2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



4.3. ANÁLISE FINANCEIRA ATUAL

No entanto, a análise do balanço de 2012 evidenciou prejuízo financeiro para a empresa, da mesma forma que nos anos anteriores. A empresa estudada faz parte do sistema simples nacional, e a Tabela 1 apresenta um resumo das informações dos resultados de 2012, incluído também o ponto de equilíbrio contábil.

Tabela 1: Demonstração de resultado 2012

VENDAS FERRAMENTAS - SC/PR/RS		2012
=	Receita Bruta	1.271.524,76
(-)	Impostos e Contribuições sobre Vendas	
	ICMS (12%)	149.785,62
=	Receita Líquida	1.121.739,14
	Gastos Variáveis	
(-)	Aquisição de Mercadorias	780.076,54
	Comissão sobre vendas (3%)	38.145,74
=	Margem de Contribuição	303.516,86
	Gastos Fixos	
(-)	Administrativos	154.166,60
	Operacionais fixas (salários, 13º, férias)	119.388,96
	Pro-labore	36.000,00
=	Resultado Operacional	-6.038,70
	Índice de Margem de Contribuição	23,87%
	Ponto de Equilíbrio Contábil	1.296.822,72

O total da receita de vendas de R\$ 1.271.524,76 não é suficiente para superar o alto ponto de equilíbrio de R\$ 1.296.822,72, conseqüentemente gerando um resultado operacional negativo para a empresa.

As soluções para este caso estariam relacionadas com o aumento das vendas ou a diminuição dos custos. Como forma de avaliar as vendas perdidas neste período, foram feitas algumas análises de cotações negociadas, assim como consultas a alguns clientes. A constatação foi que embora os vendedores prestassem melhor atendimento do que os concorrentes, aproximadamente 60% de uma possível receita de vendas foram perdidas devido ao preço estar acima da concorrência. Ou seja, custos menores estão sendo prioridade nas empresas e o nível de atendimento se torna apenas um referencial para desempate.

Para a previsão de vendas, são utilizados os métodos de opinião executiva e composto da força de vendas, levando em conta também as intenções do comprador. Em consulta a alguns clientes, ao gerente comercial e previsões considerando condições do mercado parecidas com o período anterior, a tendência para 2013 é que os resultados de vendas sejam parecidos com 2012, ou seja, mais prejuízo se não for tomado ações para reverter o cenário.

4.4. SITUAÇÃO PROPOSTA

Como mencionado anteriormente, neste segmento o fornecedor com melhor preço está sendo a prioridade nas compras e o melhor atendimento pelos vendedores está sendo apenas um diferencial para desempate ou acesso ao cliente.

Nesse contexto e considerando que pelo menos 60% de resultados de vendas foram perdidos ano passado exclusivamente devido ao preço mais alto que a concorrência, sugere-se

a diminuição da margem do preço de venda do produto, de modo a propor que o preço fique mais competitivo e ainda seja feito um investimento de 2% do faturamento bruto em atividades de marketing e propaganda, tais como participações em feiras, melhorias no site da empresa e workshops nos clientes para divulgação de lançamentos de novos produtos.

Estas ações sugerem uma previsão de que as vendas aumentem de forma significativa em 2013 dentro de um valor que o mercado deste segmento pode absorver e que possa haver uma alavancagem operacional.

Dessa forma, considerando um cenário de risco e com a hipótese de ganhar os 60% do mercado previstos devido ao preço menor, foi elaborado uma nova previsão financeira para o ano de 2013, considerando o investimento em despesas comerciais e propaganda, assim como o aumento de 60% no faturamento devido ao menor preço do produto, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Demonstração de resultado previsto para 2013 com a alavancagem

VENDAS FERRAMENTAS - SC/PR/RS		2013
=	Receita Bruta	2.034.439,62
(-)	Impostos e Contribuições sobre Vendas	
	ICMS (12%)	239.656,99
=	Receita Líquida	1.794.782,63
(-)	Gastos Variáveis	
	Aquisição de Mercadorias	1.356.293,08
	Comissão sobre vendas (3%)	61.033,19
=	Margem de Contribuição	377.456,36
(-)	Gastos Fixos	
	Administrativos	154.166,60
	Operacionais fixas (salários, 13º, férias)	119.388,96
	Pro-labore	36.000,00
	Despesas comerciais e propaganda	25.430,50
=	Resultado Operacional	42.470,30
	Índice de Margem de Contribuição	18,55%
	Ponto de Equilíbrio Contábil	1.805.530,33

Considerando a diferença do resultado de R\$ -6.038,70 para R\$ 42.470,30 foi confirmada a alavancagem operacional. No entanto, deve-se ainda avaliar a margem de segurança deste resultado.

4.5. MARGEM DE SEGURANÇA

Segue aplicação do conceito da margem de segurança:

$$\text{Margem de segurança (\%)} = (\text{Vendas} - \text{Ponto de Equilíbrio}) / \text{Vendas}$$

$$\text{Margem de segurança (\%)} = (2.034.439,62 - 1.805.530,33) / 2.034.439,62 = 11,25\%$$

Embora tenha como previsão um resultado positivo, o valor ainda não é suficientemente expressivo e o ponto de equilíbrio ainda está muito alto, resultando em uma margem de segurança de somente 11,25%. Desta forma, o negócio ainda está sob uma condição de risco alta, pois os resultados de vendas podem não aumentarem como previsto e o resultado operacional ser pior do que a condição do ano anterior.

Dessa forma, além da alavancagem operacional, é sugerida também a redução dos custos fixos da empresa como uma forma de baixar o ponto de equilíbrio.

4.6. REDUÇÃO DOS GASTOS DE VENDAS

Dentro deste cenário de risco e ainda com resultados pouco satisfatórios, o próximo passo é analisar os gastos da empresa com o objetivo de identificar possíveis desperdícios e diminuir os gastos sem comprometer o resultado de vendas. Desta forma pode-se aumentar o lucro, diminuir o ponto de equilíbrio ou aumentar a margem de segurança para minimizar os riscos financeiros no caso dos resultados de vendas não se cumprirem conforme a previsão.

Primeiro passo é analisar o quadro de funcionários da empresa e outras despesas administrativas para manter cada vendedor. Para isso, é necessária a avaliação da frequência de visitas dos vendedores em cada cliente e definir um padrão que busque melhor eficiência para gerar os resultados. Desta forma, a proposta é que as visitas técnicas sejam sempre planejadas, específicas e com um objetivo definido e mensurável, de modo a haver redução de despesas de viagens.

4.7. CURVA ABC

Para auxiliar na definição de um novo padrão de frequência de visitas dos vendedores nos clientes, foi utilizado a metodologia ABC de classificação de clientes. Seguem os resultados na Tabela 3.

Conforme classificação, foi verificado que 78,23% do faturamento se concentra em apenas 5 clientes.

Considerando esta classificação de clientes A, B e C, assim como uma nova concepção de visitas objetivas, foi elaborada uma nova proposta de atendimento aos clientes que se adapta à necessidade do segmento:

- a) Clientes A: Visita técnica e objetiva uma vez por mês como referência;
- b) clientes B: Visita técnica e objetiva uma vez a cada 3 meses como referência, emails e contato telefônico a cada 2 meses;
- c) clientes C: Visita técnica e objetiva uma vez a cada 6 meses, emails e contato telefônico a cada 3 meses;
- d) prospecção de clientes com potencial de compra: o restante do tempo.

4.8. CARGA DE TRABALHO DOS VENDEDORES

O tempo de trabalho de cada vendedor é de 44 horas semanais e aproximadamente 176 horas mensais. Considerando uma eficiência de 70%, existe uma disponibilidade de 123,2 horas por vendedor para praticar as ações de vendas. Se tratando de 2 vendedores atualmente, a disponibilidade é de 246,4 horas que até então a equipe de vendas usa mensalmente para atender todos os clientes da carteira, elaborar planos, cotações e prospectar novos clientes. A Tabela 4 apresenta essas informações.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— 10/14/2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Tabela 3: Classificação dos clientes em A, B e C

Cliente	Valor 2012 (R\$)	Acumulado	Classificação
Cliente 1	263.771,53	20,74%	A
Cliente 2	251.063,99	40,49%	A
Cliente 3	196.664,89	55,96%	A
Cliente 4	189.464,67	70,86%	A
Cliente 5	93.804,94	78,23%	A
Cliente 6	86.983,27	85,08%	B
Cliente 7	45.005,11	88,61%	B
Cliente 8	34.983,00	91,37%	B
Cliente 9	21.913,73	93,09%	B
Cliente 10	19.700,53	94,64%	B
Cliente 11	15.337,05	95,84%	B
Cliente 12	10.859,00	96,70%	B
Cliente 13	10.074,19	97,49%	C
Cliente 14	5.540,00	97,93%	C
Cliente 15	5.366,16	98,35%	C
Cliente 16	4.851,54	98,73%	C
Cliente 17	3.562,00	99,01%	C
Cliente 18	3.028,20	99,25%	C
Cliente 19	2.700,00	99,46%	C
Cliente 20	1.850,00	99,61%	C
Cliente 21	1.773,49	99,75%	C
Cliente 22	1.702,47	99,88%	C
Cliente 23	1.525,00	100,00%	C

Tabela 4: Carga de trabalho atual dos vendedores

Vendedores	Disponibilidade mensal (h)	Eficiência	Total (h)
X	176	70%	123,2
Y	176	70%	123,2
TOTAL			246,4

Considerando o novo padrão de frequência de visitas, pode-se tomar como referência a Tabela 5 o tempo em horas aproximadas que a equipe de vendas teria em média nos clientes A, B e C considerando já o tempo em trajeto e elaboração de estudos ou propostas comerciais.

Então, neste novo padrão de visitas técnicas e no atual quadro de vendedores, podemos dizer que somente 30% do tempo estará sendo aplicado em ações de vendas, existindo em torno de 70% de ociosidade para a equipe de vendas prospectar novos clientes potenciais, o que de fato é tempo demais considerando que neste segmento não haverá proporcional crescimento de novos clientes com esse esforço aplicado sobre o mercado.

Desta forma, sugere-se uma ação de redução de custos a demissão de 1 dos vendedores da empresa, logo que o período de férias acontece normalmente no mês de Janeiro, quando não existe demanda de trabalho e o gerente proprietário pode assumir qualquer responsabilidade em vendas. Segue o novo cenário na Tabela 6.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
10/14/2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Tabela 5: Carga de trabalho por cliente

Cliente	Classificação	T(h) médio de atuação*	T(h) médio anual
Cliente 1	A	8,0	96
Cliente 2	A	6,0	72
Cliente 3	A	7,0	84
Cliente 4	A	20,0**	240
Cliente 5	A	7,0	84
Cliente 6	B	7,0	28
Cliente 7	B	5,5	22
Cliente 8	B	8,0	32
Cliente 9	B	8,0	32
Cliente 10	B	4,5	18
Cliente 11	B	5,0	20
Cliente 12	B	8,0	32
Cliente 13	C	4,5	9
Cliente 14	C	6,0	12
Cliente 15	C	4,5	9
Cliente 16	C	8,0	16
Cliente 17	C	4,5	9
Cliente 18	C	2,5	5
Cliente 19	C	5,0	10
Cliente 20	C	5,0	10
Cliente 21	C	9,0	18
Cliente 22	C	8,0	16
Cliente 23	C	4,5	9
Total de horas anuais			883
Tempo médio mensal			74

*T(h) médio de atuação = T(h) viagem + T(h) visita + T(h) estudos ou propostas comerciais.

** Tempo maior por se tratar de um cliente no estado do Rio Grande do Sul.

Tabela 6: Carga de trabalho para 1 vendedor

Vendedor	Dispon. mensal (h)	Eficiência	Total (h)	Ação de vendas (h)	Percentua
X	176	70%	123,2	74	60%

O vendedor estará 60% atuando na ação de vendas (viagens, visitas, planos, estudos, cotações, entre outros) e ainda irá sobrar em torno de 40% para realizar prospecção de novos clientes ou atender necessidades especiais de suporte nos clientes.

4.9. REDUÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS

Com esta ação, haverá redução de despesas de salário e manutenção dos veículo. Segue a Tabela 7 com o total de despesas administrativas de 2012 e como proposta de orçamento com a redução de despesas de viagens e ainda a redução de despesas administrativas de 1 vendedor e 1 veículo (não está sendo considerado ainda a redução de despesas salariais).

Tabela 7: Despesas administrativas realizado e previsto

Despesas Administrativas Gerais	Realizado - 2012	Previsto - 2013
Energia elétrica	2.512,40	2.512,40
Água	553,37	553,37
Conservação de bens	115,59	115,59
Material de escritório	161,44	161,44
Pedágio e estacionamento	1.066,87	711,25
Combustíveis e lubrif.	11.552,97	7.681,98
Manutenção em veículos	7.864,37	5.242,91
Despesa com cartório	368,63	368,63
Deslocamentos	6.721,87	6.721,87
Viagens e estadias	11.871,83	2.000,00
Impresso material de exp	2.356,77	2.356,77
Material de limpeza	99,15	99,15
IPTU	805,36	805,36
Taxi / condução	45,00	45,00
Aluguéis	34.247,20	34.247,20
Assist. Contábil	9.909,43	9.909,43
Assist. Jurídica	299,75	299,75
Seguros	4.605,68	3.070,45
Telefone	12.366,88	12.366,88
Depreciação	12.000,00	8.000,00
Correio	2.066,79	2.066,79
Refeições	16.696,49	12.522,37
Manut. de equipamentos	1.224,45	1.224,45
Manut./conservação prédio	945,90	945,90
Despesas com internet	1.864,05	1.864,05
Reembolso de despesas	4.820,41	4.820,41
Ipva / Licenciamentos	915,89	457,95
Taxas diversas	1.389,20	1.389,20
Multas de trânsito	910,86	910,86
Centro educacional	3.808,00	3.808,00
TOTAL	154.166,60	127.279,41

O preço de venda do veículo poderá ser utilizado nas despesas comerciais e propaganda, como proposto anteriormente para a alavancagem operacional.

4.10. NEGOCIAÇÃO DE PREÇOS COM FORNECEDOR

Outro ponto que deve ser considerado é a negociação comercial com o fornecedor fabricante das ferramentas. Com um volume consideravelmente maior, este poderá diluir custos operacionais e logísticos de forma que poderá conceder um desconto nos pedidos de compra da empresa estudada. Com a experiência dos envolvidos neste segmento e consultas aos gerentes da fábrica, pode-se considerar um desconto de no mínimo 8% neste caso.

4.11. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Após as ações propostas para a alavancagem operacional e redução de custos, segue na tabela 8 a previsão do resultado para 2013 com novos valores.

Tabela 8: Demonstração de resultados previsto após a alavancagem e redução de custos

VENDAS FERRAMENTAS - SC/PR/RS		2013
=	Receita Bruta	2.034.439,62
(-)	Impostos e Contribuições sobre Vendas	
	ICMS (12%)	239.656,99
=	Receita Líquida	1.794.782,63
(-)	Gastos Variáveis	
	Aquisição de Mercadorias	1.247.789,63
	Comissão sobre vendas (3%)	61.033,19
=	Margem de Contribuição	485.959,81
(-)	Gastos Fixos	
	Administrativos	127.279,41
	Operacionais fixas (salários, 13º, férias)	78.234,93
	Pro-labore	36.000,00
	Despesas comerciais e propaganda	25.430,50
=	Resultado Operacional	219.014,97
	Índice de Margem de Contribuição	23,89%
	Ponto de Equilíbrio Contábil	1.117.547,47

4.12. MARGEM DE SEGURANÇA

A redução dos custos causou a diminuição do ponto de equilíbrio. Então, um novo cálculo da margem de segurança é necessário:

$$\text{Margem de segurança (\%)} = (\text{Vendas} - \text{Ponto de Equilíbrio}) / \text{Vendas}$$

$$\text{Margem de segurança (\%)} = (2.034.439,62 - 1.117.547,47) / 2.034.439,62$$

$$= 45,07\%$$

O aumento de 11,25% para 45,07% na margem de segurança deixa a empresa em situação mais confortável, considerando a possibilidade das vendas não alcançar o resultado esperado.

4.13. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

A Tabela 9 apresenta um plano de ação 5W1H como forma de sistematizar estas ações propostas.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPOSIUM DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
10/14/2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Tabela 9: Proposta de plano de ação

O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	POR QUE	COMO
Reduzir a margem de venda do produto	Gerente	Preço	01/01/2013	Aumentar vendas	Avaliar preços da concorrência e alterar margem
Investir em propaganda e divulgação	Gerente	Clientes	01/01/2013	Aumentar vendas	Investir 2% do faturamento bruto do período anterior
Treinamento na nova forma de atendimento	Gerente	Empresa	01/01/2013	Conscientização	Apresentar os motivos ao vendedor e apresentar formas de visitas técnicas com objetivos definidos
Reduzir quadro de vendedores	Gerente	Empresa	01/01/2013	Redução custos	Demissão de 1 vendedor
Venda de veículo	Gerente	Empresa	01/01/2013	Redução custos	Negociar em uma revenda
Negociar a redução do preço de compra	Gerente	Fornecedor	01/01/2013	Redução custos	Apresentar o plano de crescimento em reunião na fábrica e propor redução de 8% no valor de compras

4.14. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O aumento do faturamento devido à redução da margem e investimento em propaganda gerou a alavancagem operacional que irá tirar a empresa de gerar prejuízo financeiro, no entanto o lucro e a margem de segurança ainda baixos sinalizaram que seriam necessárias ainda ações para redução das despesas fixas. Após estas ações, o ponto de equilíbrio baixou de forma significativa, gerando uma margem de segurança de 45,07% e podendo gerar um lucro de R\$ 219.014,07 caso a previsão de vendas se confirme, tornando um negócio viável e satisfatório para o proprietário da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atuar no segmento de vendas e obter os resultados financeiros desejados tem sido desafiador para as empresas. Análises estratégicas de participação do mercado e suas respectivas resultantes financeiras devem ser realizadas em períodos definidos, assim como a tomada de ações eficazes para alcançar os objetivos com o menor custo possível. Para o segmento estudado, recomenda-se uma análise anual.

Inúmeras são as variáveis que levam ao crescimento das vendas e mudanças financeiras nas empresas, sendo que cada caso deve ser estudado especificamente. Este trabalho propôs algumas mudanças na empresa estudada após a constatação de um cenário financeiro insatisfatório. Com a aplicação de teorias sobre administração de vendas e finanças

nas empresas, foram realizadas análises financeiras atuais e propostas de alterações nos níveis de vendas e gastos da empresa.

Como resultado, foi observado um novo cenário com a possibilidade de se aumentar de forma significativa o resultado operacional da empresa. As análises e suas respectivas ações geraram uma mudança no resultado operacional de um prejuízo de R\$ -6.038,70 para R\$ 219.014,97 de lucro para a organização, alcançando o objetivo principal da pesquisa que é a elaborar uma proposta para a maximização dos resultados .

Foi evidenciado também nesta pesquisa que muitas empresas estão perecendo ou até mesmo quebram por falta de um gerenciamento eficaz dos negócios. Esta pesquisa terá aplicação prática na empresa estudada e as mudanças serão propostas ao gerente proprietário e analisadas criticamente para reverter a atual situação de prejuízo do negócio. Pode-se dizer que o sucesso de uma organização está totalmente ligado à sua disposição de querer avaliar suas falhas e aceitar as mudanças necessárias para a maximização do resultado global da empresa.

6. REFERÊNCIAS

- BRAGA, R.** Fundamentos e técnicas de administração financeira. São Paulo: Editora Atlas, 1989.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R.** Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- COBRA, M.** Administração de marketing no Brasil. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GITMAN, L. J.** Princípios de Administração Financeira. 10. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- KOTLER, P.** Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, A. L.** Administração de vendas. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- MARTINS, E.** Contabilidade de Custos. 9. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- SANVINCENTE, A. Z.** Administração financeira. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- STANTON, W. J.; SPIRO, R.** Administração de vendas. 10. Ed. Aparecida: LTC, 2000.
- WERNKE, R.** Gestão de custos: uma abordagem pratica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.