

Oitava Lição Aplicação - Processos relativos aos Proprietários, Acionistas e Administradores

Interação da Direção com as partes interessadas

Nessa lição e nas seguintes, o termo Direção será citado com frequência. A Direção designa o empresário ou a pessoa responsável pela administração da empresa.

As partes interessadas na empresa já foram tratadas na primeira lição. Uma das responsabilidades do Líder, do proprietário ou do administrador são as ações de interação da empresa com suas partes interessadas.

Interação com as partes interessadas significa manter contato com elas para identificar suas necessidades e expectativas, informá-las sobre o que está sendo feito para atendê-las nas suas demandas e a disponibilização de outras informações que sejam relevantes para o bom relacionamento empresa/partes interessadas, desenvolvendo a confiança mútua entre a organização e cada parte.

Essa interação pode ser feita de diversas maneiras. A mais comum e direta é o contato por meio de visitas, telefonemas, e-mails, informativos e outros meios que o administrador considerar adequados dentro da cultura da empresa. O importante é manter uma adequada interação com todas as partes interessadas.

Comunicação com os clientes, funcionários e demais partes interessadas

Comunicação na empresa é um fator crítico. Comunicar algo é a ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta. Comunicar uma informação significa dar conhecimento, fazer saber, enfim, participar. Saber ouvir também as demandas, expectativas e queixas das partes interessadas é tão importante quando comunicar, pois, a comunicação se estabelece segundo duas vias. A empresa e suas PI e vice versa.

Se a comunicação na empresa não existe ou não é eficaz, os clientes, os funcionários e as demais partes interessadas não adquirem o conhecimento necessário, não ficam sabendo o que deveriam saber e a participação de todos no contexto da empresa fica seriamente comprometida.

Interação e comunicação com as partes interessadas são coisas distintas, mas que estão fortemente interligadas. A interação é o relacionamento com as partes interessadas e a comunicação é a transmissão das informações relevantes para essas partes. Interação e comunicação caminham juntas dentro da empresa.

A comunicação com clientes e funcionários está destacada pela sua importância nas atividades da empresa. Mas a comunicação com todas as outras partes interessadas é tão importante quanto.

Existem inúmeras maneiras de se comunicar dentro da empresa. Conversas com as pessoas, telefone e e-mail, informativos internos e muitas outras, sempre observando a cultura da empresa.

Estabelecimento dos padrões de trabalho

Os padrões de trabalho foram apresentados na sexta lição quando se tratou do sistema de gestão da empresa. São documentos importantes, uma vez que formalizam os processos da empresa.

Os processos precisam ser corretamente projetados e precisam ser definidas as responsabilidades, isto é, o responsável (o executor) pelo processo, o método de controle, os resultados esperados e necessários e os indicadores utilizados para o seu controle.

Todas essas informações, muito importantes para a empresa, precisam ser registradas para que não se percam. O padrão de trabalho é o instrumento utilizado para esse registro. Ele serve também como guarda do conhecimento e para capacitar e treinar os novos funcionários. Pode ser gerado em forma física (papel), digital (registro eletrônico), em gráfico afixado no posto de trabalho ou qualquer outro meio.

O que são padrões de trabalho? Os padrões de trabalho formalizam as práticas de gestão. Definem o responsável pela execução da prática, a frequência na qual ela é realizada, os resultados esperados e como é executada. Os padrões de trabalho podem estar sob a forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, resultados que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a correta execução das práticas de gestão.

A empresa necessita de sistemáticas ou métodos para estabelecer seus padrões de trabalho. Normalmente estas sistemáticas compõem o sistema de padronização da empresa.

Um sistema de padronização deve contemplar as seguintes etapas:

- Criação ou melhoria – é a etapa de elaboração ou melhoria do padrão, geralmente sob a responsabilidade do responsável pela atividade que está sendo padronizada ou melhorada.
- Redação – é a etapa de digitação e emissão do padrão ou sua revisão (decorrente de melhoria ou atualização), dentro de normas estabelecidas para os padrões da empresa.
- Revisão – é a etapa de verificação do padrão ou da sua melhoria, antes da aprovação. Esta revisão pode ser feita, por exemplo, pelo superior imediato do responsável pela criação ou revisão do padrão, ou por uma pessoa com a competência necessária para este trabalho de revisão.
- Aprovação – aprovação conforme as normas estabelecidas na empresa.
- Controle da distribuição – para assegurar que os padrões estão disponíveis nos locais de uso e na sua revisão mais atual.

Sugere-se o seguinte conteúdo para um padrão de trabalho:

- Objetivo – explicita a razão pela qual existem a prática de gestão e o padrão de trabalho associado a ela.
- Responsável pela execução – define o nome da função responsável pela execução ou cumprimento da prática de gestão na empresa.
- Frequência de execução – define quando a prática de gestão é realizada.
- Referências bibliográficas (padrões correlatos) – relacionam livros, vídeos, tabelas, especificações, padrões e qualquer outra informação que, quando consultada, facilita o entendimento do padrão e a execução da prática de gestão.
- Definições – esclarece os termos próprios ou peculiares da prática de gestão formalizada no padrão.
- Procedimento, incluindo os resultados esperados – é a parte central e principal do padrão. Registra o passo a passo de como executar, corretamente, a prática de gestão, visando a obter os resultados esperados. Define a maneira correta de se executar a prática de gestão.
- Controle – é um mecanismo de verificação que assegura que o padrão de trabalho está sendo cumprido na execução da prática de gestão, inclusive quanto aos resultados esperados ou desejados.

Como parte integrante do padrão de trabalho, é necessário o estabelecimento de mecanismos de controle para verificação ou controle do cumprimento do padrão e da prática de gestão.

O que é um mecanismo de controle? Um mecanismo de controle, ou simplesmente controle, é uma verificação feita durante a execução da prática de gestão para assegurar que esta execução está sendo feita conforme definido no padrão de trabalho. O controle é, na verdade, uma prática de gestão dentro de outra prática de gestão. Exemplos de controle ou de mecanismos de controle:

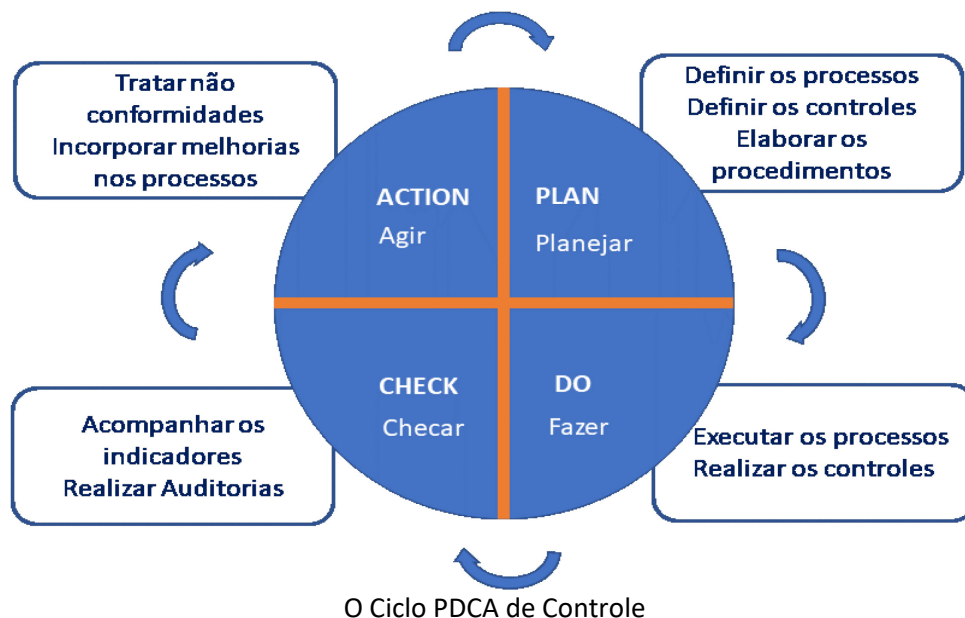
- Acompanhamento da realização das tarefas pelo próprio executante.
- Reuniões de acompanhamento com os supervisores.
- Acompanhamento da realização das tarefas pelos supervisores.
- Análise de relatórios de atividades.
- Acompanhamento e análise de resultados de inspeções.
- Reuniões de avaliação de desempenho operacional.
- Auditorias da Qualidade.

O controle de uma prática de gestão consiste na análise do produto ou do serviço, ou do resultado, produzido na saída da prática. Este resultado deve ser comparado com o resultado esperado na realização da prática de gestão, que está

especificado no padrão de trabalho da prática. Se o resultado obtido pela realização da prática de gestão não está conforme com o resultado esperado, ações corretivas devem ser tomadas para ajustar a prática de forma a obter o resultado esperado.

Durante a realização do controle, deve ser verificado, também, se o padrão de trabalho está sendo cumprido na sua integridade, isto é, quanto ao responsável pela execução, quanto à frequência de execução, quanto à maneira de executar a prática de gestão (o procedimento) e outras informações disponibilizadas no padrão de trabalho. A frequência de controle é peculiar ou particular a cada prática de gestão ou mecanismo de controle, exemplificados acima.

O controle constitui a etapa C do Ciclo PDCA. Na etapa de Planejamento (P), são definidos e criados os padrões de trabalho, ou seja, definidos os responsáveis, as frequências de execução e o procedimento de execução, entre outras informações. Na etapa de Execução (D), realiza-se a prática de gestão. Na etapa de controle (C), é feito o controle da prática de gestão em relação ao seu padrão de trabalho e na etapa de ação (A) são tomadas as ações corretivas necessárias para assegurar que o padrão de trabalho é integralmente cumprido, incluindo os resultados esperados para a prática de gestão. A melhoria no padrão de trabalho pode ser feita também na etapa Action que neste caso será Learn (aprender), ou seja, ao invés de corrigir são acrescentadas as melhorias que deverão ser planejadas (Plan), implementadas (Do) e controladas (Check) para que se incorporem ao padrão, de fato.



Para o estabelecimento dos padrões de trabalho da empresa, sugerem-se a implantação e operacionalização de um Sistema de Padronização compreendendo:

- Definição do padrão de formatação dos padrões de trabalho – é a formatação gráfica dos padrões de trabalho, que podem estar disponíveis em meio físico (papel), eletrônico (CD, vídeo, pendrive, intranet) e outros meios.
- Definição do padrão de conteúdo dos padrões de trabalho – define o conteúdo do padrão, como sugerido no parágrafo anterior.
- Definição de procedimentos para criação, revisão, emissão e controle da distribuição dos padrões de trabalho – são os procedimentos necessários para a operação do Sistema de Padronização da empresa.

Para cada prática de gestão estabelecida ou existente na empresa, deve ser criado um mecanismo de controle adequado, assegurando que sempre que a prática for executada, seu respectivo padrão de trabalho seja integralmente cumprido. O controle é individual para cada prática de gestão e deve ser parte integrante do seu padrão de trabalho.

Por exemplo, as reuniões diárias conduzidas pelo supervisor com seus subordinados, quando verifica e avalia a realização dos trabalhos ou tarefas programados, configuram um mecanismo de controle. É importante observar que a atividade do supervisor, ou da chefia, é, essencialmente, uma atividade de controle. As reuniões de análise do desempenho da empresa, em que são verificados os resultados obtidos e avaliados em relação às metas estabelecidas, é uma forma de

controle. As auditorias, conduzidas internamente na organização ou por órgãos externos (organismos de certificação), são meios de controle das práticas de gestão em relação aos seus respectivos padrões de trabalho. A empresa precisa desenvolver a cultura do controle, pois tudo o que é realizado precisa ser controlado, isto é, precisa garantir que o padrão de trabalho é sempre seguido e que os resultados esperados e necessários são sempre conseguidos.

Obtenção e utilização de informações comparativas e de boas práticas de gestão de outras empresas

Este processo trata das informações comparativas necessárias para a análise do desempenho operacional e estratégico da empresa e da obtenção de boas práticas de gestão para a melhoria contínua da gestão empresarial.

O que é o desempenho da empresa? É o efetivo cumprimento da sua Missão, da sua Visão e dos seus Princípios Organizacionais, monitorados e avaliados por meio de indicadores de desempenho (tratados na lição referente a resultados). Quando esses elementos ou fatores são corretos e adequadamente cumpridos pela empresa, seu desempenho é bom ou adequado.

Na sua operação a empresa trabalha com duas situações distintas, mas complementares:

- A operação do dia a dia, que gera os produtos e serviços disponibilizados para os clientes e que conduz ao seu desempenho operacional.
- O cumprimento das estratégias formuladas para a empresa, que asseguram o cumprimento da sua Missão, da sua Visão de futuro (ver o Planejamento Estratégico na Quinta Lição) e do atendimento das necessidades e expectativas das suas partes interessadas e que conduz ao seu desempenho estratégico.

O que são informações comparativas? Os indicadores de desempenho fornecem resultados que permitem avaliar e analisar o desempenho da empresa. O resultado puro, isolado, em forma numérica, pouco significa e sua análise fica incompleta. Para avaliarmos, efetivamente, o comportamento do desempenho da empresa é necessário comparar este resultado com algum outro dado ou informação. Esta outra informação pode ser um resultado similar de um concorrente da empresa, ou da melhor empresa do ramo, pode ser uma média do mercado, pode ser um resultado de uma empresa que não é do mesmo ramo, mas apresenta características similares como porte, número de empregados, área de atuação, faturamento, número de clientes, por exemplo. Esta informação, utilizada na análise dos resultados dos indicadores de desempenho da empresa, é uma informação comparativa que, obrigatoriamente, deve ser coerente com o resultado com o qual ela é comparada. É necessário comparar “bananas com bananas e laranjas com laranjas”, nunca “bananas com laranjas”, pois não são coerentes ou pertinentes. A comparação irá melhor posicionar a empresa quanto ao seu desempenho, permitindo avaliar se este desempenho é relevante no ambiente e mercado em que a organização atua.

Entre os muitos resultados gerados pela empresa, devem ser identificados aqueles que são importantes para a análise do seu desempenho conduzida pela sua Direção e comparados por meio das informações comparativas. Esta escolha dos resultados deve ser baseada em critérios tais como:

- Resultados que medem o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Resultados que medem o desempenho financeiro da empresa.
- Resultados que medem as diretrizes estabelecidas pelo proprietário e seus sócios.
- Resultados que medem o cumprimento de requisitos legais obrigatórios para a empresa.
- Outros resultados definidos em função das peculiaridades de cada empresa.

A escolha dos referenciais comparativos, utilizados na análise dos resultados, deve ser feita segundo critérios tais como:

- Similaridade entre os resultados a serem comparados.
- Possibilidade e facilidade na obtenção das informações comparativas.
- Similaridade e pertinência com as empresas fornecedoras das informações comparativas: quanto ao porte, tipo de negócio, mercado de atuação, concorrência e outros critérios conforme peculiaridades de cada empresa.

A identificação das necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico usualmente é feita nos seguintes momentos:

- Nos eventos de formulação e implementação das estratégias da empresa (Quinta Lição). Nestes eventos surge a necessidade de definição de referenciais comparativos para avaliar a eficácia das estratégias formuladas e sua implementação.

- Na definição das diretrizes estratégicas e operacionais estabelecidas pelo proprietário e seus sócios. O cumprimento dessas estratégias será reportado regularmente ao proprietário e seus sócios e sua efetividade é demonstrada por meio da comparação com os referenciais.
- Nas análises do desempenho estratégico conduzidas pela Direção, quando é necessário comparar os resultados obtidos para determinar a efetividade e implementação das estratégias estabelecidas.
- Na análise do desempenho operacional pela Direção, quando é necessário comparar os resultados obtidos para determinar a eficácia e a produtividade dos processos da empresa.
- Na análise e melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio da empresa.
- Outras situações que requeiram a comparação dos resultados obtidos com os resultados de outras empresas.

É importante que a empresa disponha de critérios claros e objetivos para determinar os resultados mais importantes a serem comparados e para identificar as empresas a serem usadas como referenciais comparativos.

Identificação e tratamento de riscos na empresa

Riscos são inerentes a qualquer empresa. Não se vive sem eles, mas precisam ser identificados e tratados de forma apropriada. Se isso não for feito será grande a probabilidade de insucesso para a empresa.

O que é risco? É a combinação da probabilidade de ocorrência e das consequências ou impactos de um determinado evento não desejado. Qualquer condição ou situação que possa colocar em perigo a operação e os resultados de uma empresa constitui um risco para essa empresa.

O que é um risco empresarial? É um obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma empresa à luz das incertezas do mercado e do seu setor de atuação, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da empresa. O risco empresarial está diretamente correlacionado com a empresa, em decorrência das incertezas naturais do mercado e do setor onde ela atua nesse mercado, da economia (ambiente macroeconômico) e da execução dos seus próprios processos.

É importante observar que os riscos empresariais estão também ligados a outros fatores presentes nas empresas. Esses fatores estão relacionados a:

- Riscos de saúde e segurança - em relação aos seus empregados, na execução dos processos, ou em relação aos seus clientes, em decorrência dos riscos à saúde ou segurança relacionados com os produtos e serviços disponibilizados pela empresa.
- Risco ambiental – diretamente relacionado com as atividades ou processos da empresa e sua afetação à comunidade na qual ela atua. O risco ambiental pode também estar associado aos produtos e serviços disponibilizados pela empresa, dependendo da natureza desses produtos e serviços.
- Risco financeiro – associado às atividades e natureza das suas operações. Para as empresas com atividades de importação e exportação, por exemplo, as taxas cambiais, ou sua variação, podem configurar um risco financeiro. A inadimplência dos clientes é, tipicamente, um risco financeiro para a maioria das empresas.
- Risco legal – associado à legislação à qual a empresa está sujeita. Principalmente no Brasil, onde existem muitas leis, o risco do não cumprimento de uma legislação em decorrência do seu desconhecimento pode ocorrer e configura um risco legal. As várias legislações existentes, por exemplo, na área financeira (da Receita Federal, Estadual ou Municipal), na área trabalhista (do Ministério do Trabalho), na área ambiental (Copam, Ibama e outros) são fontes de riscos legais.
- Risco do negócio - todo negócio tem um risco inerente a ele, a probabilidade de não ter sucesso ou de não atender às necessidades e expectativas das partes interessadas.
- Risco tecnológico – está associado às tecnologias utilizadas na empresa. Dependendo do tipo de negócio, as tecnologias podem se tornar obsoletas em curto espaço de tempo, o que constitui um risco grave, uma vez que pode inviabilizar a atuação da empresa. Por exemplo, para empresas que atuam na área da informática, as mudanças se processam com grande velocidade (anos atrás usávamos disquetes para a guarda dos nossos arquivos, hoje não são encontrados no comércio).
- Risco operacional – associado aos processos da empresa e ao suporte disponibilizado para a operação desses processos. Os insumos ou matérias primas para os processos, disponibilizados pelos fornecedores, se não forem

entregues nos prazos contratados e com a qualidade necessária, podem configurar um risco operacional. Falta de energia elétrica ou acidentes, como incêndios ou inundações, são também exemplos de riscos operacionais.

- **Risco externo** – é qualquer risco que está fora da empresa. Vários riscos exemplificados acima, por exemplo, falta de energia elétrica e variações nas taxas cambiais, são riscos externos à empresa sobre os quais ela não tem controle.
- **Risco interno** – em oposição ao risco externo, são riscos inerentes à empresa, seu negócio e seus processos e sobre os quais, geralmente, ela tem controle. Por exemplo, falta de capacitação ou capacitação inadequada dos funcionários é um risco interno na empresa sobre o qual ela tem pleno controle.
- **Outros riscos** – particulares a cada empresa, dependendo das características dos seus produtos, serviços, processos, instalações e outros fatores.

Os riscos empresariais precisam ser identificados, o que é feito por meio de uma análise cuidadosa de todos os fatores que podem gerar riscos para a empresa. Os vários tipos de riscos relacionados acima devem ser considerados na identificação dos riscos empresariais.

Uma vez identificados os riscos empresariais é recomendável classificá-los em Alto, Médio e Baixo, segundo seu grau de ocorrência e seu impacto quando ocorrerem, determinando a sua significação para a empresa.

Probabilidade de Ocorrência	Impacto	Tipo de risco	Ação
Baixa	Baixo	Baixo	Aceitar e conviver com o risco
Alta	Alto	Alto	Controlar, buscar prevenir e atenuar as consequências caso ocorra
Baixa	Alto	Médio	Compartilhar
Alta	Baixo	Médio	Controlar

Compartilhar riscos tem o sentido de diluir os efeitos entre as partes envolvidas na ocorrência (baixa) do risco.

A identificação dos riscos empresariais pode ser feita em conjunto com as seguintes atividades, para as quais a empresa deve ter práticas de gestão e padrões de trabalho definidos e formalizados:

- Na formulação das estratégias, mais especificamente na análise dos ambientes externos e internos. A formulação das estratégias é tratada na quinta lição - Planejamento Estratégico.
- Nas análises de desempenho conduzidas sistematicamente pela Direção. Ao avaliar os resultados operacionais e estratégicos, podem ser identificados riscos para a empresa.
- A partir das reclamações ou sugestões dos clientes e da sociedade. A análise cuidadosa dessas reclamações ou sugestões pode apontar riscos empresariais. As reclamações e sugestões dos clientes são tratadas na Nona Lição – Processos relativos aos Clientes e na Décima Terceira Lição – Processos relativos à sociedade.
- Nas pesquisas de bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários. A análise dos resultados e conclusões dessas pesquisas podem identificar riscos relativos à saúde e à segurança, por exemplo. Estas pesquisas são tratadas na décima primeira lição – Processos relativos aos funcionários.
- Nas análises dos processos principais do negócio e dos processos de apoio, visando à sua melhoria contínua. Os resultados e conclusões dessas análises podem identificar riscos operacionais, por exemplo. As análises dos processos principais do negócio e dos processos de apoio são tratadas na Décima Lição – Processos principais do negócio e de apoio.
- Nas reuniões e análises do proprietário e seus sócios, pela própria natureza dos assuntos tratados, são fontes ricas para identificação de riscos.

Identificados e classificados os riscos empresariais quanto à sua significação para a empresa, é necessário tratá-los de forma a impedir sua ocorrência ou minorar seus efeitos caso ocorram.

Orçamento financeiro
Fluxo de Caixa
Recursos financeiros para as operações da empresa
Recursos financeiros para a implementação das estratégias da empresa

Esses quatro processos tratam da gestão econômico-financeira da empresa. São fundamentais para garantir uma operação segura e estável da empresa e para assegurar a sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Na gestão desses quatro processos financeiros recomenda-se a utilização de indicadores financeiros para acompanhar os fatores que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio.

O que são aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio: em função da natureza da empresa e do seu ramo de negócios e, também, das estratégias formuladas (Quinta Lição) para assegurar a sua participação e manutenção no mercado e seu crescimento adequado e necessário, existem aspectos que são críticos ou relevantes para garantir a saúde financeira da empresa. Essa saúde financeira compreende receitas garantidas e despesas equilibradas, de forma a manter a operação contínua da empresa com uma geração de lucros que vai assegurar a sua sustentação econômica. Esses aspectos são peculiares a cada empresa. Vão depender, essencialmente, da Missão e da Visão da empresa, do seu ramo de negócios, do seu mercado de atuação, dos seus principais clientes, dos seus acionistas e das estratégias estabelecidas para garantir a manutenção e crescimento contínuo, de forma equilibrada, da empresa e de seus negócios.

A empresa deve ser gerenciada, quanto aos seus aspectos econômicos e financeiros, por meio de Indicadores de Desempenho relacionados aos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do seu negócio, ou que garantem a sua saúde financeira.

Os Indicadores de Desempenho foram explicados na Segunda Lição. Recomenda-se uma releitura do tema naquela lição.

O que são parâmetros econômico-financeiros: são os balizadores ou indicadores que permitem medir e controlar aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, ou que garantem a saúde financeira da empresa. Os parâmetros econômico-financeiros ou, os Indicadores de Desempenho econômico-financeiros, são particulares a cada empresa em função da natureza de seu negócio, ramo de atividade e mercado de atuação. Cada empresa deve identificar, estabelecer e monitorar os seus próprios parâmetros econômico-financeiros.

Apesar da especificidade destes parâmetros, alguns são de natureza geral ou universal, e estão relacionados à estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade da empresa.

A nomenclatura utilizada na definição dos parâmetros econômico-financeiros e seus respectivos indicadores de desempenho é peculiar ou particular à área econômica e financeira das empresas. Explicações mais detalhadas dos vários termos que compõem os indicadores dos parâmetros econômico-financeiros vão alongar excessivamente o texto, transformando-o num curso de economia, o que foge aos propósitos desta lição.

Os parâmetros econômico-financeiros e seus indicadores de desempenho são amplamente conhecidos pelo pessoal das áreas financeiras das empresas, economistas e contadores, os quais deverão ser consultados para as devidas explicações e esclarecimento.

O que são parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de estrutura: são os parâmetros medidos e monitorados pelos seguintes indicadores:

- Endividamento – é o passivo circulante mais o exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido.
- Composição do endividamento – é o passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais o exigível de longo prazo.
- Endividamento oneroso – são os recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais o exigível de longo prazo.
- Imobilização – é o ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido.

O que são parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de liquidez: são os parâmetros medidos e monitorados pelos seguintes indicadores:

- Liquidez corrente – é o ativo circulante dividido pelo passivo circulante.
- Liquidez geral – é o ativo circulante mais o realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais o exigível de longo prazo.

O que são parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de atividade: são os parâmetros medidos e monitorados pelos seguintes indicadores:

- Prazo médio de recebimento de vendas.
- Prazo médio de renovação de estoques.
- Prazo médio de pagamento das compras.
- Ciclo financeiro – é o prazo médio de recebimento das vendas mais o prazo médio de renovação dos estoques menos o prazo médio do pagamento das compras.

O que são parâmetros econômico-financeiros relativos ao grupo de rentabilidade: são os parâmetros medidos e monitorados pelos seguintes indicadores:

- Giro do ativo – é a receita líquida dividida pelo ativo.
- Rentabilidade do patrimônio líquido – é o lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido.
- Margem bruta – é a receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos divididos pela receita de vendas.
- Vendas – é a receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista.
- Crescimento da receita – é o total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior.

Para o gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio sugerem-se, por exemplo, as seguintes práticas:

- Identificar os fatores que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio ou que garantem a saúde financeira da organização.
- Estabelecer um Indicador de Desempenho para cada um dos impactos identificados.
- Estabelecer indicadores relacionados aos parâmetros relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, como apresentado acima. Observar as orientações mostradas na Segunda Lição e relacionadas ao estabelecimento dos Indicadores de Desempenho.
- Estabelecer e formalizar uma reunião periódica para análise crítica dos Indicadores de Desempenho de cada um dos fatores que causam impacto na sustentabilidade econômica da organização. Sugere-se uma frequência mensal para essas reuniões de análise crítica. Essa frequência define, também, os períodos para apresentação dos resultados dos indicadores estabelecidos para a medida e monitoramento dos parâmetros financeiros.

www.pmqp.org.br

Orçamento financeiro

O que é um orçamento: é o cálculo dos gastos a fazer com a operação da empresa, ou ainda, é o cálculo prévio das receitas e das despesas.

Em períodos definidos, geralmente anuais, a empresa faz o seu orçamento, ou seja, identifica e define (ou estima) as suas despesas e as suas receitas no período considerado.

Na elaboração do orçamento devem ser consideradas, obrigatoriamente, as receitas e as despesas provenientes das necessidades operacionais, da implementação das estratégias e seus respectivos planos de ação.

A gestão econômico-financeira deve acompanhar o orçamento e o fluxo financeiro ao longo do período considerado.

Considerar que o orçamento calcula e registra todas as receitas e despesas no período considerado. O fluxo financeiro (Fluxo de Caixa) distribui ou aloca as receitas e despesas ao longo do período considerado, usualmente em períodos mensais.

A elaboração e gerenciamento do orçamento e do fluxo financeiro constituem as bases da gestão econômico-financeira da empresa.

Para a implementação do orçamento financeiro sugerem-se as seguintes práticas:

- Em períodos ou datas definidas elaborar o orçamento da empresa, identificando todas as receitas e todas as despesas para o período considerado.
- Em sequência à elaboração do orçamento, estabelecer o fluxo financeiro da empresa, alocando as receitas e as despesas identificadas dentro do período considerado.
- Gerenciar ou acompanhar o cumprimento do orçamento e do fluxo financeiro nas reuniões de análise crítica para avaliação dos indicadores de desempenho.

Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa, ou o Fluxo Financeiro, juntamente com o Orçamento Financeiro, são processos fundamentais para a administração financeira da empresa. São trabalhados em conjunto, com o Orçamento sendo elaborado primeiro e o Fluxo de Caixa como decorrência dele.

O que são recursos financeiros para atender às necessidades operacionais: é o recurso financeiro (a quantidade de dinheiro) necessário para operar, ou fazer funcionar a empresa, ou seja, gerar os produtos ou serviços que vão atender as necessidades dos clientes e demais partes interessadas.

O que é um fluxo financeiro: basicamente, são as entradas financeiras (ou de dinheiro), resultado das vendas e outras receitas, e as saídas financeiras (também de dinheiro), resultado das despesas da empresa. Estas entradas e saídas, em momentos definidos, compõem o fluxo financeiro da empresa, também denominado Fluxo de Caixa, uma vez que as entradas e saídas em dinheiro constituem o caixa financeiro da empresa.

O que é um fluxo financeiro equilibrado: é um fluxo financeiro no qual as entradas ou receitas (vendas e outros rendimentos) suportam as saídas ou despesas, mantendo sempre um saldo positivo (receita maior que despesa) no caixa financeiro da empresa.

A garantia de recursos financeiros para atender às necessidades operacionais da empresa e a manutenção de um fluxo financeiro, ou de caixa, equilibrado, é consequência direta da gestão empresarial adequada, ou seja, de uma boa gestão relativa aos Clientes, à Sociedade, aos funcionários, aos Processos Principais do Negócio, aos Processos de Apoio, aos Fornecedores, aos processos Econômico-financeiros, à Liderança do principal executivo, à formulação de boas Estratégias e adequado Planejamento, com apoio de Informações e conhecimentos e a consequente obtenção de resultados adequados.

Em resumo, uma gestão empresarial adequada assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro.

Recursos financeiros para as operações da empresa **Recursos financeiros para a implementação das estratégias da empresa**

Os recursos financeiros para operação e execução das estratégias da empresa não configuram processos gerenciais. Foram incluídos nessa lição por ser de responsabilidade da Direção a disponibilização desses recursos e pela sua significativa importância para a empresa.

Os recursos financeiros são gerados, essencialmente, na venda dos produtos e serviços e outras fontes de receita da empresa. Quando as despesas são inferiores às receitas, os recursos financeiros ficam disponíveis para as operações da empresa.

Eventualmente pode surgir a necessidade de novos recursos financeiros: para uma nova linha de produtos ou serviços, para expansão das operações, para melhorias nas instalações e muitas outras necessidades. Nesse caso cabe à Direção buscar esses recursos: chamada de capital junto aos sócios, empréstimos junto aos bancos, abertura do capital da

empresa e inúmeras outras possibilidades. Nessas condições cabe um processo de obtenção de recursos financeiros, peculiar a cada forma de obtenção dos recursos, sempre sob a responsabilidade da Direção.

Os processos e recursos financeiros são fundamentais para o sucesso da empresa. Não se espera que o empresário seja um profundo conhecedor ou especialista nos assuntos de finanças. Para tratar adequadamente esses assuntos a empresa deve contratar um contador sério, honesto, ético e competente e deixar que ele trate e oriente esses assuntos financeiros. Entretanto, é muito importante que o empresário acompanhe o trabalho do contador e se mantenha continuamente informado da situação financeira da empresa.

Análise do desempenho estratégico e operacional da empresa

O desempenho de uma empresa é o resultado de todo o trabalho realizado com o objetivo de cumprir sua Missão, sua Visão e atender às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. Os resultados são medidos e monitorados por meio de indicadores de desempenho.

É a síntese dos resultados decorrentes dos indicadores de desempenho que mostram os resultados da empresa como um todo, levando em conta todas as partes interessadas.

Por exemplo, os resultados de faturamento mostram o desempenho da empresa, não especificamente de um determinado setor e, certamente, são importantes para os acionistas, uma das partes interessadas. Os resultados decorrentes do indicador de entregas no prazo também são importantes na avaliação do desempenho e interessam os clientes da organização, outra parte interessada.

Observar que na análise do desempenho da empresa o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas é considerado.

O que são indicadores de desempenho? A título de exemplo, para fácil entendimento, suponhamos que você deseje medir e acompanhar o consumo de combustível do seu carro. Uma maneira de fazê-lo consiste em zerar o hodômetro parcial todas as vezes que você abastecer o carro no posto e anotar a quantidade, ou litros, de combustível que foram colocados no tanque. Agora você tem os dados necessários para criar um indicador que vai permitir a você acompanhar o rendimento do seu carro com relação ao seu consumo de combustível.

O Consumo de Combustível é o seu Indicador de Desempenho.

O cálculo do indicador, sua métrica ou seu índice, é a fórmula km/L , em que km é a distância percorrida e fornecida na leitura do hodômetro parcial quando do abastecimento do carro e L é a quantidade, em litros, de combustível colocado no tanque.

A unidade de medida do seu indicador de desempenho é km/l , ou quilômetros por litro.

Nos automóveis que dispõem de um computador de bordo o cálculo é feito pelo computador e o resultado do indicador é mostrado no painel do veículo.

De forma ampla, os indicadores de desempenho compreendem os dados que quantificam ou medem as entradas (recursos ou insumos), os processos, as saídas (produtos ou serviços), o desempenho dos fornecedores, a satisfação das partes interessadas, entre outros.

Exemplos de Indicadores de Desempenho:

- Relativos aos clientes – Quantidade de devoluções, Número de visitas dos clientes à empresa, número de clientes/ número de empregados, Número de dias de funcionário em visitas a clientes.
- Relativos a finanças – Receitas, Redução de custos operacionais, Relação entre os recursos orçados e executados.

- Relativos às pessoas – Absenteísmo, Rotatividade, Índice de satisfação dos funcionários, H.H. Homens Hora) de treinamento, Frequência e gravidade de acidentes de trabalho.
- Relativos aos fornecedores - Percentagem não conforme nos itens adquiridos, Entregas no prazo, Tempo médio de atendimento, Número de ocorrências de conflitos.
- Relativos ao produto ou serviço – Índice de retrabalho, Índice de qualidade dos produtos ou serviços, Prazo de resposta, Número de serviços prestados, Tempo de execução.
- Relativos à sociedade – Percentual da receita investido em ações sociais, Nível de poluição, Número de não conformidades ambientais, Percentagem de funcionários envolvidos em ações sociais, Quantidade de horas dedicadas a ações sociais.

Observe que existem indicadores para as principais partes interessadas. Caso existam partes interessadas peculiares para a empresa, devem ser criados e considerados os indicadores para essas partes.

O que são variáveis do ambiente externo? Nenhuma empresa trabalha ou funciona isoladamente. Suas atividades e, conseqüentemente, o seu desempenho, são afetados por fatos ou eventos externos à empresa e sobre os quais ela geralmente não tem controle, mas que afetam a sua operação. Estes fatos ou eventos externos são as variáveis do ambiente externo.

Exemplos de variáveis do ambiente externo:

- Greves
- Condições climáticas
- Flutuação cambial
- Taxas de juro
- Leis e regulamentos
- Epidemias.

É importante observar que as variáveis do ambiente externo são peculiares a cada empresa, e sua forma ou maneira de obtenção varia de empresa para empresa.

O que são variáveis do ambiente interno? São fatos ou eventos internos à empresa e sobre os quais, geralmente, ela tem controle, e que afetam sua operação. Estes fatos ou eventos internos são as variáveis do ambiente interno.

Exemplos de variáveis do ambiente interno:

- Acidentes no trabalho
- Doenças ocupacionais
- Absenteísmo
- Condições da infraestrutura

O que é análise do desempenho da empresa? Análise do desempenho da empresa é uma verificação profunda, detalhada e cuidadosa do seu desempenho.

Esta análise é baseada nos resultados dos indicadores de desempenho, nas informações e variáveis dos ambientes interno e externo e nas informações comparativas pertinentes, entre outras informações.

Os indicadores apresentam resultados de vários períodos, meses, semanas, trimestres ou anos. Os períodos de apresentação dos resultados dos indicadores são definidos pela frequência das análises de desempenho da empresa.

Se as análises de desempenho são, por exemplo, mensais, espera-se que os resultados dos indicadores de desempenho sejam apresentados e atualizados em períodos mensais. Por meio da análise cuidadosa dos resultados destes indicadores, é possível avaliar a tendência dos resultados, isto é, se estamos melhorando, ou se estamos piorando, ou se estamos estabilizados. É possível, também, avaliar o desempenho da empresa em relação a concorrentes ou a outras referências.

Além da análise dos resultados dos indicadores, as informações e variáveis dos ambientes interno e externo definem o desempenho da empresa, permitem tomar decisões e definir ações apropriadas para assegurar este desempenho e sua melhoria.

Para a implementação da avaliação do desempenho é necessário, inicialmente, definir os indicadores de desempenho, estabelecer suas métricas, iniciar a coleta dos dados que alimentam os indicadores e iniciar o seu registro, preferencialmente em forma gráfica, mais visível e de fácil interpretação.

Em adição, as necessidades das partes interessadas, as estratégias, os planos de ação, as informações comparativas pertinentes e as variáveis dos ambientes interno e externo devem ser utilizadas na análise crítica do desempenho da empresa. As necessidades das partes interessadas são contempladas nos indicadores de desempenho utilizados na análise crítica

Observar que a avaliação de desempenho trata especificamente do atendimento aos requisitos das partes interessadas. É importante entender as diferenças entre necessidades, expectativas e requisitos das partes interessadas.

A necessidade da parte interessada é o que ela demanda da empresa e, geralmente, é claramente definida pela parte interessada na sua própria linguagem, que não é a linguagem da empresa.

Por exemplo, um cliente de Banco deseja atendimento rápido com um mínimo de espera na fila do Caixa. “Mínimo de espera na fila do Caixa” é uma linguagem típica, própria, do cliente. A empresa, ou o banco, precisa “traduzir” a linguagem do cliente para sua própria linguagem. Nesse caso, um mínimo de espera na fila do Caixa pode ser traduzido pelo banco como um “máximo de três minutos para atendimento de cada cliente nos Caixas do Banco”.

“Máximo de três minutos para atendimento no Caixa” é o requisito do cliente para a empresa, traduzido da sua necessidade de “Mínimo de espera na fila do Caixa”.

Portanto, o requisito da parte interessada é a tradução da necessidade e da expectativa do cliente na linguagem da empresa.

Geralmente os requisitos das partes interessadas são de ordem técnica, explicitados na forma de especificações técnicas que vão assegurar a satisfação das partes interessadas em relação à empresa.

Normalmente as especificações técnicas fornecem requisitos objetivos, em números. “Máximo de três minutos para atendimento no Caixa” – três minutos, é uma quantidade numérica de tempo, portanto, objetiva. A necessidade do cliente, “Mínimo de espera na fila do Caixa”, é um requisito subjetivo e que foi traduzido para um requisito objetivo que pode ser controlado e medido pela empresa. O empresário precisa estar familiarizado com as objetividades e as subjetividades que estarão sempre presentes na sua empresa.

Por último, as expectativas são tudo aquilo que a parte interessada espera da empresa. No exemplo do cliente de Banco, a necessidade é o atendimento com um mínimo de espera na fila do Caixa, e a expectativa é um atendimento cordial, educado, prestativo e agradável. Observar que as necessidades são declaradas pelas partes interessadas e as expectativas, geralmente, não são declaradas, são apenas esperadas. As expectativas precisam ser identificadas e traduzidas em requisitos das partes interessadas para a organização.

As estratégias, formuladas no Planejamento Estratégico, são acompanhadas na análise crítica do desempenho da empresa por meio de indicadores estratégicos que vão avaliar sua adequada implementação e os resultados decorrentes.

Os planos de ação são estabelecidos nas análises críticas do desempenho da empresa para a implementação de ações corretivas, preventivas e quaisquer outras ações ou decisões decorrentes desta análise crítica.

As informações comparativas pertinentes são gerenciadas e utilizadas na análise crítica do desempenho da empresa para avaliar os indicadores de desempenho e também para avaliar as práticas de gestão e os padrões de trabalho em uso na empresa, prática de aprendizado durante a análise crítica.

Por último, as variáveis dos ambientes interno e externo, importantes para a tomada de decisões corretas, são utilizadas na análise crítica do desempenho da empresa.

A análise do desempenho da empresa pode ser feita em reuniões, por exemplo, mensais, com a participação da Direção e pessoas convidadas. É recomendável que estas reuniões sejam convocadas com pauta de reunião com os seguintes temas, entre outros, conforme definido pela Direção:

- Acompanhamento de ações e decisões das reuniões anteriores de análise do desempenho.
- Acompanhamento da implementação e dos resultados decorrentes das estratégias da empresa.
- Análise dos indicadores de desempenho da empresa relativos a clientes, finanças, pessoas, fornecedores, sociedade, produtos e serviços e outros que a Direção julgar relevantes e pertinentes.
- Identificação de não conformidades ou resultados adversos na análise dos indicadores de desempenho da empresa.
- Identificação das causas das não conformidades ou dos resultados adversos.
- Definição de ações corretivas adequadas para eliminar as causas das não conformidades identificadas.
- Definição de responsáveis e prazos para a implementação das ações corretivas (plano de ação).
- Avaliação da conveniência de implementação de ações preventivas.
- Outros assuntos relevantes para avaliação do desempenho da empresa.

O que são ações corretivas? São as atividades desenvolvidas com o objetivo de eliminar a causa ou as causas de uma não conformidade real, ou seja, efetivamente ocorrida, de forma a evitar a sua repetição.

O que são ações preventivas? São as atividades ou providências adotadas com o objetivo de eliminar a causa potencial ou causas potenciais de uma não conformidade potencial, de forma a evitar a sua ocorrência.

O que é causa de uma não conformidade? É o fato gerador ou causador da não conformidade. Por exemplo, falta de treinamento de um funcionário, atraso na compra de um material e outras.

O que é não conformidade potencial? É uma não conformidade que ainda não ocorreu, mas tem o potencial de vir a ocorrer. Por exemplo, existe a possibilidade de um pneu furar durante a viagem, o que é uma não conformidade potencial.

O que é causa potencial? É um fato de possível ocorrência e que pode causar uma não conformidade real, caso ocorra.

O tratamento das não conformidades será estudado na Décima Lição, no controle dos processos principais e de apoio do negócio.

As decisões e os resultados da análise do desempenho devem ser comunicados para os funcionários, em todos os níveis da empresa, e para as demais partes interessadas, quando pertinente.

Esta comunicação consiste em fazer chegar aos funcionários, em todos os níveis, e às demais partes interessadas, quando pertinente, as decisões tomadas, os resultados da análise do desempenho e outras ações definidas nas Reuniões de Análise do Desempenho da Empresa.

Não existe nenhuma obrigação de comunicar todas as decisões ou resultados da análise do desempenho para todos os funcionários da empresa e demais partes interessadas. Esta comunicação deve ser feita de forma seletiva, conforme determinação da Direção.

Para a comunicação, de forma seletiva, das decisões e resultados da análise do desempenho para os funcionários e demais partes interessadas, podem ser utilizadas as seguintes práticas de gestão:

- Comunicação pelos supervisores nas reuniões setoriais ou de áreas.
- Divulgação em quadros de aviso.
- Divulgação na Intranet.
- Circular a ata da reunião por setores ou áreas credenciadas para esta informação.
- Divulgação seletiva nos eventos de interação da Direção com as partes interessadas.

Na análise do desempenho da empresa, são tomadas decisões e estabelecidas ações corretivas, preventivas e outras ações que asseguram o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas. Estas ações precisam ser adequadamente acompanhadas, por meio de mecanismos apropriados, para assegurar sua implementação e eficácia.

O acompanhamento das ações e decisões decorrentes da análise do desempenho pode ser feito por meio, por exemplo, das seguintes práticas de gestão:

- Acompanhamento nas próprias reuniões de análise crítica do desempenho global, item da pauta da reunião.
- Acompanhamento pelos supervisores nas reuniões setoriais ou das áreas.
- Acompanhamento pelos supervisores nas atividades do dia a dia.
- Sistema informatizado de acompanhamento de planos de ação.

Prestação de contas da empresa

O que é Direção? Também chamada Alta Direção ou Diretoria, é o grupo de dirigentes responsáveis pelo desempenho da empresa. É o grupo formado pelo Presidente e pelos Diretores, por exemplo. A nomenclatura dos cargos é de cada empresa. A Direção é responsável pelo exercício da liderança na empresa.

Considera-se aqui que a Direção, isto é, os dirigentes responsáveis pela direção e desempenho da empresa são ou foram eleitos, nomeados ou designados pelo Conselho de Administração. Nas sociedades anônimas

e nas empresas com vários proprietários (sócios) e nas empresas familiares, o Conselho de Administração é formado pelos proprietários (sócios ou membros da família) e outras partes interessadas. Este Conselho de Administração, ou seus membros, pode eleger, ou nomear, ou designar as pessoas que vão dirigir a empresa segundo as diretrizes estabelecidas pelo próprio Conselho. Estas pessoas podem ser o Presidente e os Diretores, ou outras, e compõem a Direção da empresa.

Uma vez que a Direção foi eleita, nomeada ou designada pelo Conselho de Administração, é natural que esta Direção preste contas, ou que responda pelos seus atos perante o Conselho.

Prestar contas significa apresentar os resultados decorrentes das ações estabelecidas pela Direção com o objetivo de atender integralmente às diretrizes e resultados esperados pelo Conselho de Administração da empresa.

Para a prestação de contas da Direção, as seguintes práticas podem ser adotadas:

- Reunião específica do Conselho de Administração com a Direção para analisar os resultados e as ações estabelecidas pela Direção com o objetivo de cumprir as diretrizes estabelecidas pelo Conselho para conseguir os resultados esperados.
- Relatórios Gerenciais em prazos estabelecidos pelo Conselho de Administração apresentando as ações estabelecidas para o cumprimento das diretrizes e os resultados obtidos.
- Participação da Direção nas reuniões do Conselho de Administração, para esclarecimentos quanto às diretrizes estabelecidas e os resultados conseguidos.
- Outros meios, conforme características peculiares de cada empresa.

Lembrar que, quando a empresa tem sócios, a prestação de contas aos sócios pelo sócio-gerente, aquele que administra a empresa, é uma obrigação ética e necessária. Nas empresas familiares, sobretudo quando a família está muito envolvida nas atividades da empresa, a prestação de contas precisa ser apresentada aos familiares. Também, quando a empresa apresenta sua Declaração para o Imposto de Renda, ela está prestando contas ao Governo. E, para sua satisfação e tranquilidade, o empresário deve prestar contas para ele mesmo.