

Gestão de melhorias no gerenciamento matricial de receitas para um melhor desempenho

Eduardo Teraoka Tofoli (UNIMEP) – eduardo_tofoli@yahoo.com.br
• R. Rio Branco, 1362, Bairro Garcia, CEP: 16.400-086, Lins-SP
Andre Ponce dos Santos (UNIMEP) – anrsantos@uol.com.br
Irso Tófoli (UNISALESIANO) – irsotofoli@unisalesiano.edu.br
Íris Bento da Silva (UNIMEP) – ibsilva@unimep.br

Resumo

Empresas que vendem produtos em mercados de concorrência acirrada devem possuir meios e ferramentas que auxiliem o processo gerencial. O Gerenciamento Matricial de Receitas consiste em uma ferramenta que apóia o processo gerencial. A pesquisa ora realizada foca o uso dessa ferramenta numa empresa do ramo frigorífico, abrangendo todo o grupo e todos os segmentos em que ela atua, a qual contribui no planejamento estratégico, na maximização das receitas através das vendas e na obtenção do lucro. A ferramenta tem como base três pilares: a organização comercial como um todo, os clientes e a produção. Qualquer problema que ocorra num destes três pilares, a ferramenta consegue identificar, tornando assim, muito mais simples a resolução destes problemas pelas pessoas responsáveis que gerenciam cada um deles. A empresa que utiliza essas ferramentas consegue com maior facilidade atingir suas metas.

Palavras-chave: Gestão de Melhoria; Gerenciamento Matricial de Receitas; Desempenho.

Abstract

Companies that sell their products in markets in fierce competition must have resources or tools that help in analysis and control, and have the objective of verifying whether the company is reaching expected results, if it is meeting its targets in a given period, or if it is experiencing problems with sales and needs to take remedial action. It is necessary for businesses that identify with this scenario of competition to acquire, or even create, machinery or tools to help in Matrix Income Management. These tools are used at a refrigerator company, in the whole group and in every segment in which it operates, which helps in strategic planning in maximizing revenues through sales, and the realization of profit. This tool is based on three pillars: commercial organization as a whole, customers and production. If any problem occurs in one of the three pillars, the tool identifies it, making it much easier to resolve these problems by those responsible for managing them. The company that uses this tool can more easily achieve its goals.

Key-Words: Administration of Improvement; Matrix Income Management; Performance.

1. INTRODUÇÃO

Uma das principais preocupações dos gestores de empresas é elaborar processos de geração de informações internas e externas que possam contribuir na tomada de decisões rápidas e seguras. Isto porque a dinâmica do ambiente concorrencial e o problema da sobrevivência exigem que as empresas assimilem, adotem e incorporem novas técnicas e tecnologias nas áreas de produção, de marketing e contábil-financeiras (GOTZAMANI; TSIOTRAS, 2001).

No atual contexto, torna-se vital considerar a importância que a variável estratégia vem assumindo, como forma de garantir menor risco e maior chance de sucesso em um ambiente extremamente competitivo.

As várias estratégias competitivas como informatização, desmobilização, fusões, aquisições, incentivos, robotização etc, exigem que a empresa busque melhorias constantes para continuar no mercado.

Hoje, o esforço para conquistar a excelência em produtos e serviços leva a um duplo efeito no aumento da competitividade, pois a melhoria da qualidade, ao contrário do que se imaginava, traz uma conseqüente redução de custos de operações, além de obter com mais facilidade a fidelidade do cliente.

A implantação de ferramentas de melhorias de desempenho pode ser ponto crucial para o sucesso de uma empresa, já que elas podem ser usadas como parte da estratégia em diferentes níveis e departamentos. Além de sinalizar possíveis desvios de rota, os indicadores podem ter um caráter preventivo na gestão organizacional, contribuindo para a redução de gastos, equalizando investimentos e analisando demandas (OLANDER; LANDIN, 2005).

Os resultados de medições periódicas e contínuas de desempenho evidenciarão se a empresa está caminhando na direção certa, em que velocidade e quanto falta para atingir o objetivo. Esses índices ajudarão a empresa a melhorar sua receita e atingir suas metas.

O objetivo desse artigo é analisar como a utilização da gestão de melhoria pode influenciar no desempenho do gerenciamento matricial de receitas e visa à identificação de como as ferramentas da qualidade podem contribuir para a melhoria do resultado financeiro das empresas.

Para avaliar os resultados em uma função, processo ou atividade específica são necessárias informações sobre outras funções, processos e atividades, uma vez que há uma relação de causa e efeito entre os diversos sistemas de uma empresa, como por exemplo, lucratividade e fluxo de caixa. Para compreender os desempenhos em alguns pontos é preciso buscar os fatores que os influenciam em outros. Assim, torna-se interessante ter acesso a um grupo de indicadores que forneça dados sobre os resultados em diversas funções da empresa que exercem influências umas sobre as outras e contribuem para o resultado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gerenciamento Matricial de Receitas

O Gerenciamento Matricial de Receitas (GMR) é um método gerencial para a elaboração e controle do planejamento anual de vendas que busca o aumento da receita operacional líquida e contribui para melhoria do indicador de rentabilidade da empresa (FRANCO, et al.; 2006; DUTRA, 2003).

O GMR envolve todas as pessoas da organização comercial, em um pacto corporativo, no qual as metas de faturamento, volume, preço e, principalmente, rentabilidade são atingidas por meio dos planos de ação. Isso leva a empresa a vender ganhando dinheiro, ou seja, entrar em um ciclo de crescimento sustentado nas vendas (WERNKE, 2004).

O método também inclui o desenvolvimento de ferramentas comerciais inteligentes e dinâmicas que garantem aos operadores comerciais, subsídios necessários para simularem situações e negociarem com

seus clientes, beneficiando-se de uma sólida base de informações de simples e rápido acesso, assegurando o sucesso das negociações (DUTRA, 2003).

O gerenciamento de receita é a raiz do planejamento estratégico por ser responsável em garantir e controlar a saúde econômica da empresa, estabelecendo previsões de vendas, direcionamento de mercado, análise de rentabilidade e controle de custos (WERNKE, 2004).

2.1.1. Forma de atuação

Conforme Franco et al. (2006) o método de trabalho do GMR prima por análises detalhadas com foco em três pilares básicos: o mix de produtos (tecnologia da organização); a carteira de clientes (patrimônio da organização) e a organização comercial (processos comerciais e pessoas).

Com base em um diagnóstico inicial, a empresa identifica onde estão as maiores oportunidades de melhoria e, a partir daí, foca o trabalho onde houver maior possibilidade de ganhos.

Em seguida, são desenvolvidas as fases de implantação do GMR com ferramentas específicas de análise:

- a) **fase 1:** foco na organização comercial: tem o objetivo de disciplinar a força comercial para trabalhar voltada para resultados;
- b) **fase 2:** foco nos clientes: o objetivo é atuar com a força comercial na base atual dos mesmos;
- c) **fase 3:** foco nos produtos: com o objetivo de buscar a lucratividade, explorando ao máximo o binômio volume / preço.

2.2. Qualidade

Segundo Tofoli (2007), o conceito de qualidade tem um sentido amplo, pois abrange situações completamente distintas, sendo identificado nos sistemas de produção, nas organizações, na otimização de processos, na produtividade, nos custos e no aprimoramento do sistema. As organizações investem em programas de qualidade com a intenção de melhorar o contexto organizacional e propõe o envolvimento de todos para que haja melhorias significativas, como a elevação da produtividade, a redução de custos desnecessários e a eliminação de obstáculos que interferem negativamente no sistema.

A qualidade faz parte das metas do sistema organizacional, podendo ser encontrada nos produtos, processos, serviços, na eficiência dos colaboradores e principalmente no que tange à satisfação do cliente, sendo estas as atribuições que o cliente faz ao produto ou serviço (TOFOLI, 2007).

Por sua vez, a falta de qualidade resulta em sérias complicações podendo ser observada no desperdício de mão-de-obra, de materiais e de tempo, fatores que contribuem para elevar custos de produção (BRISCOE; FAWCETT; TODD, 2005).

A qualidade total busca vencer a concorrência, sedimentar a imagem da empresa no mercado, aumentar o grau de confiança dos consumidores, promover a auto-realização dos que produzem, enfim, para tudo. Qualidade está na ordem do dia (BRISCOE; FAWCETT; TODD, 2005).

Segundo Tofoli (2007), encontra-se vários conceitos sobre qualidade oriundo de especialistas renomados.

Qualidade é:

- a) **Juran** – a adequação ao uso (luva cirúrgica para o médico).
- b) **Crosby** – a conformidade com os requisitos (uma régua de trinta centímetros deve ter trinta centímetros e não vinte e nove centímetros).
- c) **Deming** – o nível de satisfação dos clientes (o proprietário espera que seu carro revisado não apresente os mesmos defeitos nos próximos doze meses).

- d) **Ishikawa** – atender as expectativas dos clientes a um certo custo (um bom conserto de veículo mais barato que da oficina concorrente).

Agrupando as várias óticas de conceito de qualidade, pode-se resumir, simplificar e concluir que, do ponto de vista organizacional, qualidade é a capacidade que tem uma empresa de atender as necessidades tanto do mercado como as suas próprias. Uma empresa terá maior ou menor qualidade na proporção em que consiga atingir estes objetivos (TOFOLI, 2007).

Segundo Juran (1993), a Gestão da Qualidade Total é uma abordagem que envolve todos os funcionários numa melhoria contínua de produtos e processos de trabalho para alcançar a satisfação do cliente e um padrão internacional.

2.3. Medidas de desempenho

Observando vários trabalhos, como Hronec (1994), Kaplan e Norton (1997) e a Fundação Nacional para o Prêmio da Qualidade - FNPQ (2001), nota-se que há uma tendência em atribuir grande importância à questão da medição do desempenho, utilizando grupos de ferramentas chamadas indicadores que permitem obter informações sobre as medidas relacionadas a um produto, um processo, um sistema ou uma grandeza ao longo do tempo.

Segundo Tofoli (2004), a medição de desempenho é necessária para monitorar, controlar e aperfeiçoar o sistema nos níveis de organização e de processo de trabalho.

Conforme Williams (2002, p. 19), “a avaliação de desempenho consiste em estabelecer medidas chaves que informem aos gestores de todos os níveis se os objetivos planejados estão sendo atingidos ou não”.

Miranda e Silva (2002, p. 132-134) ressaltam que “medir desempenho não é tão fácil quanto parece. Dentre os principais aspectos que devem ser observados ao se definir um sistema de medição de desempenho estão: por que medir, o que medir e como medir”.

Dickinson; Thornton; Graves, (2001) explicam que a medição de desempenho é necessária para que os gestores mantenham-se informados sobre o que acontece na organização. A definição precisa do que se quer medir pode ser considerado um dos principais problemas da medição de desempenho.

Tofoli (2004) diz que definidos os objetivos do sistema de medição de desempenho (por que medir?) e as variáveis chaves que devem ter seu desempenho medido (o que medir?), é preciso definir o conjunto de indicadores que irão operacionalizar a medição de desempenho, ou seja, as medidas que irão ser usadas no sistema de diagnóstico do desempenho (como medir?).

2.4. Melhoramento contínuo

Melhoramento contínuo adota uma abordagem de melhoramento de desempenho que presume mais e menores passos de melhoramento incremental. O melhoramento contínuo não se preocupa com a promoção dos pequenos melhoramentos. Ele vê os pequenos melhoramentos, todavia, como tendo uma vantagem significativa sobre os grandes (BROWN; WIELE, 1998).

O melhoramento contínuo também é conhecido como kaizen. Nele, não é a taxa de melhoramento que é importante, é o momento em que ele acontece. Não importa se os melhoramentos sucessivos são pequenos. O que de fato importa é que a cada mês (ou semana, ou trimestre, ou qualquer que seja o período) algum melhoramento tenha de fato acontecido (BRISCOE; FAWCETT; TODD, 2005).

Para realizar essas medidas de desempenho, buscando essa melhoria contínua, algumas ferramentas da qualidade podem ser utilizadas, como, por exemplo, o PDCA, Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito e outros (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

2.5. PDCA

Para que as empresas sejam capazes de promover as mudanças necessárias em um tempo adequado é preciso que tenham um sistema de gestão que ajude a enfrentar os desafios que irão encontrar. Um dos sistemas de gestão que poderá ser utilizado é o PDCA, com foco no gerenciamento pelas diretrizes (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

O PDCA é aplicado, principalmente, nas normas de sistemas de gestão e deve ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento. É também muito utilizado no acompanhamento do planejamento estratégico, para garantir que o objetivo seja alcançado (GOTZAMANI; TSIOTRAS, 2001).

Segundo Brown; Wiele (1998), Campos (2001); o método PDCA é constituído por quatro etapas:

- a) **Plan – planejamento:** é definida a meta de interesse e estabelecidos os meios (planos de ação) necessários para se atingir a meta proposta.
- b) **Do – execução:** Todas as metas e objetivos traçados e devidamente formalizados em um plano de ação, deverão ser postos em prática, de acordo com a filosofia de trabalho de cada organização.
- c) **Check – verificação:** com o uso dos dados coletados na etapa de execução é feita uma avaliação dos resultados obtidos em relação ao alcance da meta.
- d) **Action – ação:** depende dos resultados obtidos avaliados na etapa de verificação.

2.6. Gráfico de Pareto

Conforme Melo e Caramori (2001), outra ferramenta muito utilizada para ordenar grupos de dados é o Gráfico de Pareto. Esse gráfico se apresenta sob a forma de histograma ordenado e diagrama de frequências acumuladas que ordena as ocorrências da maior para a menor, possibilitando assim determinar prioridades. Esse instrumento ajuda a dirigir a atenção e os esforços aos problemas realmente importantes.

A utilização integrada dessas ferramentas apresentadas possibilita que a organização estratifique ao máximo o problema detectado, podendo delimitar o mesmo e atacá-lo de uma maneira mais eficaz (BRISCOE; FAWCETT; TODD, 2005).

2.7. Diagrama de Ishikawa

Segundo Melo e Caramori (2001), nesta fase são procuradas as causas geradoras do problema relacionado com a meta específica que está sendo trabalhada e é também obtido um maior conhecimento sobre elas. O processo de identificação das causas deve ser executado da maneira mais democrática e participativa possível, utilizando uma metodologia denominada análise de causas e efeitos.

Manuj e Mentzer (2008) define que a metodologia consiste em analisar as causas por meio de métodos participativos como o brainstorming e expô-las de forma clara para toda a equipe envolvida, utilizando um diagrama de causa e efeito conhecido pelo nome de seu criador: Diagrama de Ishikawa.

Segundo Godoy (2001), brainstorming é uma dinâmica de grupo em que as pessoas, de forma organizada e com oportunidades iguais, fazem um grande esforço mental para opinar sobre um determinado assunto.

O Diagrama de Ishikawa, popularmente conhecido como espinha de peixe devido a seu formato ser alusivo a uma espinha de peixe, constitui-se de um diagrama de registros das diversas causas de um problema a partir da análise e classificação das prováveis origens dessas causas, razão pela qual é conhecido com diagrama de causa e efeito.

2.8. Plano de ação

O plano de ação deve conter o cronograma de ações a serem tomadas, a definição de responsabilidades, a alocação de recursos, a delegação das ações e o acompanhamento das mesmas.

Conforme Melo e Caramori (2001), a metodologia mais indicada é a conhecida como 5W1H. Ela consiste em elaborar um plano de ação baseado em seis perguntas que irão definir a estrutura do plano.

Segundo a definição de Melo e Caramori (2001) apresentam-se:

- a) **what (o que)** – define o que será executado, contendo a explicação a ser tomada;
- b) **when (quando)** – define quando será executada a ação, com prazo de início e término dela;
- c) **who (quem)** – define o responsável pela ação, tendo apenas um responsável, a fim de manter a credibilidade da execução da ação;
- d) **where (onde)** – define onde será executada a ação, podendo ser um local físico especificado ou um setor da organização;
- e) **why (por que)** – define a justificativa para a ação em questão, apresentando a finalidade imediata dela;
- f) **how (como)** – define o detalhamento de como será executada a ação, sendo um complemento para o primeiro campo.

2.9. Ferramentas de apoio para análise de venda

Dentre outras ferramentas há o gerenciamento matricial de receita (GMR) que, conforme Marcelli (2000), é um método gerencial de elaboração do planejamento anual de vendas que busca o aumento da receita operacional líquida e contribui para a melhoria contínua dos indicadores de rentabilidade da empresa. É focada em análise detalhadas de mix de produtos, carteiras de clientes e organização comercial. Diante da nova realidade mundial e dinamismo dos mercados atuais, o Gerenciamento Matricial de Receita se mostra como o método gerencial mais eficaz para a melhoria da eficiência da organização comercial de uma empresa que busca se orientar no mercado e gerar resultados cada vez melhores.

O GMR envolve todas as pessoas da organização comercial em um pacto corporativo, no qual as metas de faturamento, volume, preço e, principalmente, rentabilidade são atingidas por meio dos planos de ação. Isso leva a empresa a vender ganhando dinheiro, ou seja, entrar em um ciclo de crescimento sustentado nas vendas.

O método também desenvolve ferramentas comerciais inteligentes e dinâmicas que garantem aos operadores comerciais subsídios necessários para simularem situações e negociarem com seus clientes, beneficiando-se de uma sólida base de informações de simples e rápido acesso, assegurando o sucesso das negociações (MARCCELLI, 2000).

3 METODOLOGIA

Neste item são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados como suporte da pesquisa, incluindo a definição da metodologia, tipologia de pesquisa e sua abrangência. Também é descrito como foi a forma de escolha da empresa para a pesquisa.

Para a constituição desta pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica, através de dissertação de mestrado, tese de doutorado, artigos de revistas internacionais e nacionais qualis A, artigos de congresso nacionais e internacionais e vários livros, pesquisando autores relacionados à área. Após a revisão biblio-

gráfica, foi realizada uma pesquisa de campo em uma grande empresa produtora e exportadora do ramo frigorífico do Brasil, localizada na região noroeste do Estado de São Paulo, analisando a utilização das ferramentas de qualidade utilizada por essa empresa e o impacto delas na sua receita.

A pesquisa foi desenvolvida através de questionários respondidos pelos responsáveis da área, análise dos indicadores de desempenho, comparação das metas com o realizado, análise dos autores no funcionamento da empresa, acompanhamento da aplicação das ferramentas, sendo verificado como era antes da utilização das ferramentas da qualidade e qual era o seu resultado e o depois da utilização dessas ferramentas e o resultados que ela trouxe para a empresa.

Cervo e Bervian (1996) salientam que a pesquisa bibliográfica procura explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, realizada com pesquisa descritiva, onde são analisados e correlacionados fatos através do estudo exploratório com o objetivo de familiarizar fenômenos ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias.

A escolha desse assunto como técnica nesse estudo, decorreu ao fato da importância da ferramenta da qualidade para a empresa, a fim de melhorar seu desempenho no mercado.

Para dar suporte e real aplicação do conhecimento tratado neste trabalho, buscou-se uma metodologia de pesquisa que alcançasse de forma mais abrangente possível dados sobre uma empresa do ramo frigorífico na região noroeste do Estado de São Paulo, onde atua no mercado há 30 anos, sendo uma das maiores produtoras e exportadora de carne bovina do país, possuindo cerca de 28 unidades produtivas distribuídas no país. É uma empresa de grande inserção no mercado brasileiro, empregando uma média de 30 mil funcionários de forma direta e indireta.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Identificando a necessidade da implantação dos indicadores de desempenho

Antes da implantação do sistema de melhoria de desempenho, a empresa possuía algumas deficiências como:

- a) as decisões eram tomadas na sensibilidade, no sentimento, no “achismo”; os instrumentos gerenciais existentes não traziam plena confiabilidade ao processo decisório;
- b) as decisões ocorriam após a realização das atividades, independentemente das variações conjunturais. Os orçamentos não sofriam alterações, pois os mesmos eram projetados de forma empírica, sem avaliação de passado, nem de clientes e muito menos de mercado;
- c) as decisões tomadas não eram estruturadas, não havia monitoramento e as informações eram estáticas;
- d) as ações mercadológicas também eram estáticas, trabalhava-se na zona de conforto sem nenhuma pró-atividade; o cliente era atendido de forma passiva, comprando ou não;
- e) não havia a preocupação de substituir ou promover novos clientes;
- f) não havia indicadores de avaliação de desempenho que monitorassem os processos e gerassem ações preventivas e planejadas, visando economia para a organização.

Diante disso, a empresa sentiu a necessidade de mudar, buscar uma melhoria de desempenho para se manter no mercado. Com isso, o primeiro passo que a empresa adotou foi à realização de um diagnóstico preliminar para identificar o que estava acontecendo com ela. Para obter este diagnóstico foi realizada uma auditoria interna, onde foram verificados todos os pontos de funcionamento da empresa.

O objetivo principal do diagnóstico preliminar era de auxiliar a equipe que trabalharia no projeto, sobre a sistemática de funcionamento na área comercial.

Após realizado o diagnóstico e verificar os pontos falhos, a empresa percebeu a necessidade de mudar sua política e forma de trabalhar. Procurou envolver os funcionários no processo de melhoria de seu desempenho e no aumento da receita.

Em seguida, os gestores de produtos e de mercado viram a necessidade de cruzar as informações do ambiente interno com o ambiente externo, contribuindo com o planejamento das metas e execução dos projetos de melhoria.

A próxima etapa foi de formular uma meta de margem de contribuição, através de análises históricas e pelas perspectivas traçadas no planejamento estratégico. A margem é elaborada pelo método do ponto de equilíbrio em que são analisados os custos variáveis e fixos para cada produto específico. Assim, pode-se observar qual era o ponto em que a margem era necessária para cobrir os custos. Ainda, pode-se utilizar como parâmetro dessa análise a ferramenta preço/margem/zero, que trabalha na formação do preço de venda.

Essa ferramenta dá ao vendedor condições para projetar os impostos cobrados, se a venda será feita com desconto comercial, o custo com frete para entregar ao cliente, o custo financeiro em conceder crédito, a comissão paga ao representante e o custo real de produção, formando um preço que garanta a margem zero. Após esse processo, usa-se um percentual adicionado ao preço formulado garantindo a rentabilidade do produto.

Page Items: Meta : Volume Cod Empresa : 51 Ano : 2006 Mes : 9				
Projeção Capacidade Instalada				
Produto	Capacidade Produção			
Alcatra grill	50.000			
Contra filé	40.000			
Coxão mole	100.000			
Cupim	10.000			
TOTAL	200.000			
↓				
Desdobramento da Meta Volume em Grupo de Negócio				
Produto	Mercado Externo	Atacado	Distribuição	Total
Alcatra grill	25.000	15.000	10.000	50.000
Contra filé	20.000	12.000	8.000	40.000
Coxão mole	50.000	30.000	20.000	100.000
Cupim	5.000	3.000	2.000	10.000
TOTAL	100.000	60.000	40.000	200.000
↓				
Meta Distribuição Desdobrada em Segmento de Mercado				
Produto	ALPHAVILLE	RIO DE JANEIRO	LINS	Total
Alcatra grill	6.000	3.000	1.000	10.000
Contra filé	3.700	3.500	800	8.000
Coxão mole	11.000	6.000	3.000	20.000
Cupim	1.500	500	0	2.000
TOTAL	22.200	13.000	4.800	40.000

FIGURA 1 – Desdobramento de meta

No desdobramento das metas, figura 1, percebe-se que a meta para o mercado externo era de 100.000 toneladas de carne, 60.000 para o atacado e 40.000 para distribuição. Dentro da distribuição para o mercado interno, a meta era de 22.200 para Alphaville, 13.000 para o Rio de Janeiro e 4.800 para Lins-SP.

Nesta fase, ocorre a utilização do gerenciamento matricial de receitas, de forma prática, iniciando o acompanhamento diante de situações reais, ou seja, do dia-a-dia, detectando os problemas e atuando nas soluções dos mesmos.

4.2. Acompanhamento da meta x realizado

A ferramenta de acompanhamento de vendas é atualizada diariamente, quando podem-se observar os resultados acumulados de qualquer negócio desmembrado até em níveis de produtos. Possibilita aos gestores de mercado e de produtos analisarem as vendas e enxergarem as melhores práticas para traçar estratégias que servirão para atendimento das metas.

Na planilha de acompanhamento existem elementos que devem ser confrontados, conforme:

- a) **meta:** valor atribuído como objetivo a ser executado pelos vendedores e gestores. É importante lembrar que os valores lançados como meta são os mesmos que foram acordados no planejamento estratégico;
- b) **real:** valor de venda realizado no período;
- c) **desvio:** mostra se a meta foi atendida. Se o desvio for negativo, o valor informado é o que resta vender; se o valor ficar positivo, este é excedente à meta. Para encontrar o valor do desvio, deve-se observar o seguinte exemplo: desvio = (volume real 78.000 – volume meta 100.000 = desvio volume (22.000)).

No decorrer do exercício, os gestores acompanham as vendas e orientam-se pela ferramenta, identificando quais são os grupos de negócios que necessitam de prioridade e qual é o maior desvio. Na tabela 1, o gestor identifica qual grupo de negócio apresentou problema com relação à meta. O principal desvio a ser acompanhado é o de MC R\$, pois ele garante a sustentabilidade da empresa e a satisfação do acionista.

Na tabela 1, consegue-se perceber que o grupo de negócio distribuição foi o único que apresentou desvio negativo de MC R\$, com o valor de -11.870.

TABELA 1 – Acompanhamento por grupo de negócios

Grupo Neg	Volume Meta	Volume Real	Desvio Volume	Fat. Liq. Meta	Fat. Liq. Real	Desvio Fat. Liq.	MC% Meta	MC% Real	Desvio MC	Desvio MC R\$
Mercado externo	100.000	78.000	(22.000)	900.000	741.000	(159.000)	16,57%	21,05%	4,39%	6.000
Atacado	60.000	67.000	(3.000)	480.000	461.700	(18.300)	15,00%	16,05%	1,05%	2.100
Distribuição	40.000	43.600	3.600	287.000	280.810	(6.190)	13,80%	9,88%	-3,92%	(11.870)
TOTAL	200.000	178.600	(21.400)	1.667.000	1.483.510	(183.490)	15,69%	17,38%	1,51%	(3.770)

Apesar de os grupos de negócios de mercado externo e atacado não atingirem a meta de volume e faturamento líquido, a MC R\$ ficou positiva em virtude da MC% ser superior à meta o bastante para cobrir o desvio de volume, ou seja, a venda foi menor, porém com preços melhores que o planejado. Já o grupo de negócio da distribuição apresentou um volume maior (+ 3.600) com MC% inferior ao esperado, ou seja, vendeu mais, porém com preço inferior ao planejado.

4.3. Identificação dos desvios (análise do fenômeno)

Para descobrir qual foi o problema de não se ter atingido a meta, foram analisados quais fatores contribuíram com maior impacto no desvio. A fim de poder identificar quais os itens que mais contribuíram para o desvio negativo, foi aplicado o Diagrama de Pareto, pois prioriza e direciona os esforços empregados na correção dos desvios.

TABELA 2 – Acompanhamento de desvio por produto

Produto	Volume Meta	Volume Real	Desvio Volume	Fat. Liq. Meta	Fat. Liq. Real	Desvio Fat. Liq.	MC% Meta	MC% Real	Desvio MC	Desvio MC R\$
Alcatra grill	10.000	3.000	(7.000)	90.000	30.000	(60.000)	16,67%	25,00%	8,33%	(7.500)
Contra filé	8.000	8.100	100	64.000	61.560	(2.440)	15,00%	10,53%	-4,47%	(3.120)
Coxão mole	20.000	30.000	10.000	124.000	178.500	54.500	9,68%	5,88%	-3,60%	(1.500)
Cupim	2.000	2.500	500	9.000	10.750	1.750	33,33%	30,23%	-3,10%	250
TOTAL	40.000	43.600	3.600	287.000	280.810	(6.190)	13,80%	13,80%	-3,92%	(11.870)

Conhecendo os desvios, aplicou-se o Gráfico de Pareto para identificá-los e priorizá-los sempre do maior para o menor.

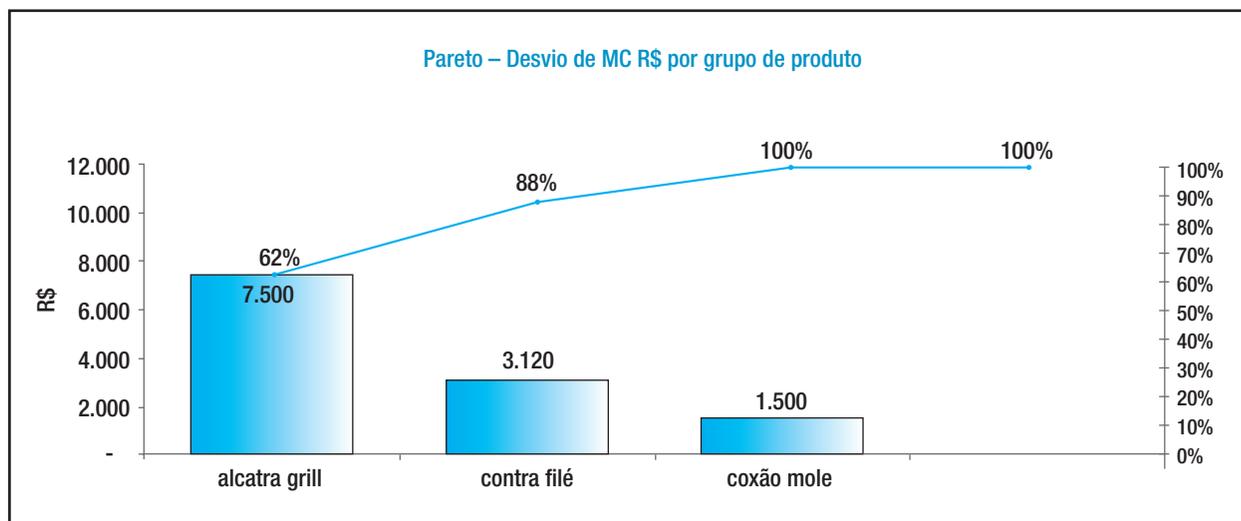


GRÁFICO 1 – Gráfico de Pareto de identificação de desvio de produtos

Identificou-se que os produtos alcatra grill e contra filé representam 88% do total do desvio, devendo a empresa se concentrar nesses problemas. Ela deve identificar as causas para os mesmos, partindo para as contra-medidas que iriam eliminar esses problemas. De acordo com o resultado do Gráfico de Pareto, a empresa pode dedicar-se a mais de um problema, porém restringindo-se sempre aos problemas que mais influenciam no aspecto geral detectado.

Sabendo que o maior desvio foi a alcatra grill, foi necessário verificar o produto por área de venda, para o conhecimento de maiores detalhes.

TABELA 3 – Acompanhamento de produto por áreas de vendas

Filial	Volume Meta	Volume Real	Desvio Volume	Fat. Liq. Meta	Fat. Liq. Real	Desvio Fat. Liq.	MC% Meta	MC% Real	Desvio MC	Desvio MC R\$
Alphaville	6.000	1.000	(5.000)	54.000	11.000	(43.000)	16,67%	31,82%	16,16%	(6.600)
Rio de Janeiro	3.000	1.260	(1.760)	27.000	12.125	(14.876)	16,67%	22,68%	6,01%	(1.750)
Lins	1.000	560	(460)	9.000	6.170	(3.830)	16,67%	20,21%	3,55%	(455)
Salvador	0	200	200	0	1.706	1.706	16,67%	12,02%	-4,64%	205
TOTAL	10.000	3.000	(7.000)	90.000	30.000	(60.000)	16,67%	25,00%	8,33%	(7.500)

Seguindo o método, aplica-se novamente o Gráfico de Pareto para descobrir, dentro das filiais, quais foram as que apresentaram maiores desvios.

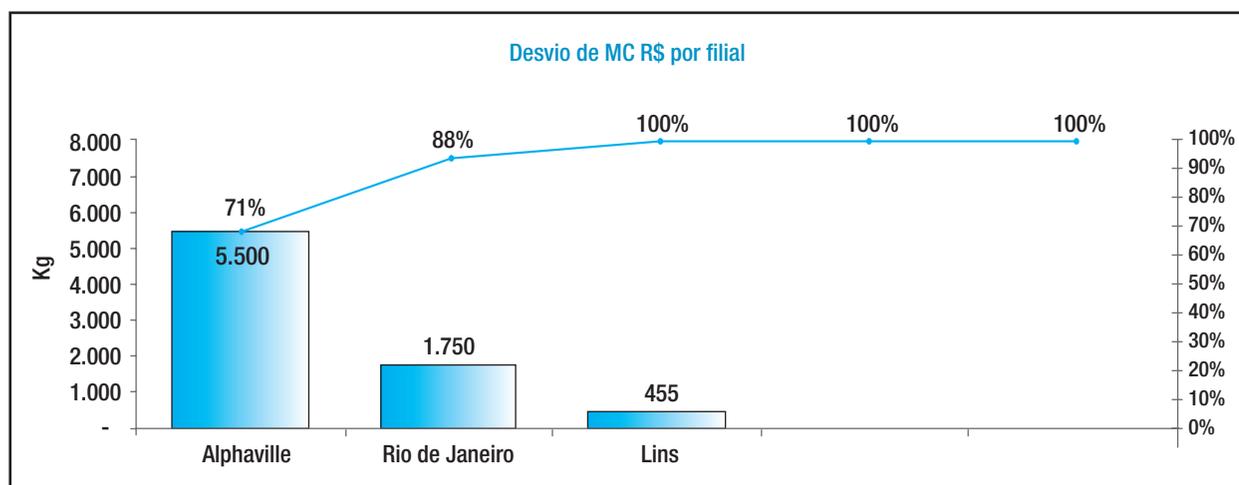


GRÁFICO 2 – Gráfico de Pareto de desvio de produto por área de venda

Consegue-se observar que a área de venda de Alphaville é responsável por 71% do total dos desvios no produto alcatra grill, mostrando que os gestores devem trabalhar focados nesse desvio.

4.4. Análise do processo levantado

A análise do processo é, basicamente, a identificação e priorização das causas elencadas, relativas ao problema estudado. Essa metodologia consiste em analisar as causas por meio de métodos participativos como o Brainstorming e expô-las de forma clara para toda a equipe envolvida. De forma organizada, com a participação de todos e com oportunidades iguais, as pessoas apontaram as causas que influenciam nas características mais importantes do problema para depois organizar as causas em grupos e colocá-las no Diagrama de Ishikawa.

De posse de todas as causas citadas pelos participantes e tendo colocado as mesmas para devida apreciação da equipe, organizadas em grupos, o coordenador solicitou aos participantes que refletissem sobre as causas apontadas a fim de priorizar as mais importantes. Para essa etapa, foi utilizado o sistema de votação ou qualquer forma de ponderação das causas, sendo que as que obtiverem maiores notas foram hierarquizadas e priorizadas para a próxima etapa.

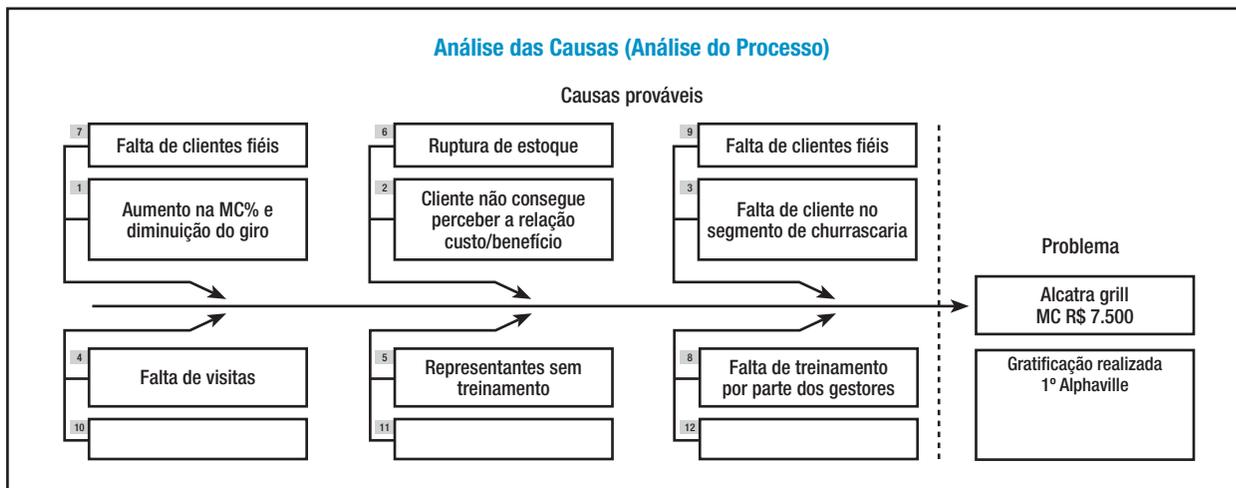


FIGURA 2 – Análise das causas com método do Ishikawa

Feita a votação, ordenou-se de forma decrescente priorizando as hipóteses mais votadas. Em seguida aplicou-se a técnica dos 5 porquês para descobrir a causa raiz.

4.5. Técnica dos 5 porquês

Essa técnica consiste em descobrir a causa raiz das hipóteses votadas. Utilizou-se a hipótese como pergunta inicial, sempre antecedida de um “porquê” e cada resposta citada se tornará a pergunta seguinte, e assim sucessivamente.

Os 5 Porquês consistem em colocar várias perguntas ao problema apresentado e a cada uma das respostas destas 5 perguntas, colocou-se mais perguntas. No final de um conjunto de níveis de aplicação da regra, encontrou-se a resposta de um modo direto.

Em seguida, foi realizada a elaboração do plano de ação corretiva, proveniente da causa raiz.

4.6. Plano de ação

O plano de ação se apresenta como o produto de todo o processo referente às etapas anteriores. Nele, estão contidas, em detalhes, todas as ações que foram tomadas para se atingir a meta proposta inicialmente.

Na elaboração do plano de ação, foi colocada a ação a ser tomada para resolver o problema, quem seria o responsável por essa ação, o início e fim previsto para conclusão dela, o início e fim real e a situação final, ou seja, como se encontra o andamento dessa ação.

O objetivo do plano de ação foi de tornar operacional a implantação das metas de maneira que se tenha a probabilidade de sucesso elevada. O plano de ação é elaborado baseado nas causas raízes. Depois de confeccionado o plano de ação, o mesmo foi executado e acompanhado, para verificar se as metas estavam sendo cumpridas.

É muito importante inserir no desenvolvimento do plano de ação a pessoa que será responsável para cada ação e qual o prazo planejado para o início e o término dela.

4.7. Após a implantação dos indicadores de desempenho

A implantação das medidas de desempenho na empresa pesquisada se deve à estruturação de um planejamento estratégico cuja necessidade era melhorar seu desempenho e o monitoramento das ações descritas.

As metas traçadas são anuais, algumas audaciosas, sendo necessário implantar um sistema de acompanhamento mensal visando ações preventivas, no caso de ocorrer algum tipo de anormalidade. Foram definidas metas em três grandezas: financeiras, metas de qualidade e metas de produtividade. Estas são monitoradas por indicadores de desempenho, apurando mensalmente seus resultados, objetivando o conhecimento imediato das informações.

As informações quantitativas foram indexadas a um fator comum, a pedido da diretoria da empresa. Porém, os percentuais referentes a resultados e metas se mantiveram, proporcionando uma visão real dos fatos ocorridos em 2006. Os indicadores financeiros foram os primeiros a serem implementados, graças à facilidade na obtenção dos dados e à familiaridade que os gestores possuem em relação a estes números. Pode-se observar que são indicadores simples e de fácil implantação, porém de significância para qualquer organização.

Uma empresa, para investir em tecnologia ou repor o capital investido pelos sócios, terá que apresentar rentabilidade. Daí a necessidade de se conhecer o lucro mensal, para se projetar o crescimento dos negócios. Observou-se que, após a implantação dos indicadores de melhoria e a realização do plano de ação, a empresa apresentou uma melhora significativa no seu desempenho, aumentando também a sua receita, como é visto na tabela 4.

TABELA 4 – Acompanhamento de produto por áreas de vendas (até nov. de 2007)

Filial	Volume Meta	Volume Real	Desvio Volume	Fat. Liq. Meta	Fat. Liq. Real	Desvio Fat. Liq.	MC% Meta	MC% Real	Desvio MC	Desvio MC R\$
Alphaville	6.000,00	5.000,00	(1.000,00)	54.000,00	53.000,00	(1.000,00)	16,67%	17,82%	1,16%	(000,00)
Rio de Janeiro	3.000,00	2.000,00	(1.000,00)	27.000,00	23.000,00	(4.000,00)	16,67%	19,67%	3,00%	(1.150,00)
Lins	1.000,00	200,00	(200,00)	9.000,00	7.000,00	(2.000,00)	16,67%	18,67%	2,00%	(190,00)
Salvador	-	400,00	400,00	-	1.906,00	1.906,00	16,67%	9,02%	-7,65%	380,00
TOTAL	10.000,00	8.200,00	1.800,00	90.000,00	84.906,00	(5.094,00)	16,67%	19,07%	2,40%	(1.760,00)

As medidas de desempenho dão uma posição à respeito da performance de um sistema de produção, portanto, elas devem ser constantemente monitoradas dentro de um ambiente gerencial da qualidade total, de forma que anomalias no sistema sejam detectadas e solucionadas.

Desta forma, garante-se que os objetivos planejados para o sistema de produção sejam compatíveis com os resultados efetivamente produzidos pelo sistema de produção utilizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As medidas de desempenho aplicadas na empresa do ramo frigorífico, localizado na região noroeste do Estado de São Paulo, têm apresentado bons resultados desde a sua implantação, trazendo à área comercial mais dinamismo e controle sobre suas vendas, tornando mensuráveis os objetivos estratégicos, facilitando as correções dos desvios das metas, dando continuidade no seu crescimento sustentável.

O artigo teve por finalidade, além de apresentar um método de trabalho novo, verificar de que forma a melhoria de desempenho influencia no gerenciamento matricial de receitas contribuindo nas tomadas de decisões, garantindo um bom acompanhamento das vendas e dos fatores que a influenciam, como custos, planejamento estratégico, tomada de decisão, força comercial, preço de venda, e outros. Mostra, também, que alguns conceitos colocados por diversos autores podem fazer a diferença e serem utilizados em etapas cruciais no processo de aplicação de uma boa ferramenta gerencial.

É importante dizer que a empresa pesquisada utiliza esta ferramenta chamada Gerenciamento Matricial de Receitas, desenvolvida pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), desde o ano de 2002. Até o presente momento, é um grupo de grande expansão no mercado nacional e internacional, e todo o seu crescimento destes últimos anos tem, em parte, a contribuição da utilização do GMR.

Pode-se concluir que o objetivo geral deste artigo foi alcançado, conforme evidenciado no resultado desse estudo, pois a utilização e a aplicação da gestão de melhorias influenciam no desempenho no gerenciamento matricial de receitas trazendo vários benefícios para a empresa e para o mercado consumidor. Para a empresa, traz benefícios com relação aos indicadores, às metas, às estratégias de vendas, às melhorias de atendimento, ao preço praticado, à competitividade em geral e à busca incessante do lucro; porém, para o mercado consumidor, traz benefícios, como um melhor atendimento devido à concorrência, melhoria na qualidade do produto, um preço mais competitivo e melhor adequação do produto ao consumidor.

Outro ponto, e talvez o mais importante, é a questão do profissionalismo. Sabe-se que a ferramenta da qualidade para a melhoria de desempenho traz vários benefícios, porém ela não caminha sozinha, precisa ser analisada por profissionais competentes e que tenham conhecimento adquirido para analisar os indicadores, formar estratégias, conhecer o mercado, conhecer o produto e saber tomar decisões, ou seja, ser um profissional qualificado.

Diante da realização da pesquisa, percebeu que a gestão de melhoria alinhada com o GMR é uma moderna técnica de gestão que foge aos modelos tradicionais de análise e das decisões gerenciais, pois são feitas em maiores proporções e direciona os esforços na busca detalhada das causas. Envolve também profissionais de diferentes áreas, podendo assim, esclarecer melhor o desvio das metas sob diferentes ângulos e pontos de vistas, e também facilita atacar mais diretamente as causas.

Com isso, o trabalho visa contribuir para um maior conhecimento acadêmico e empresarial na identificação de como as ferramentas da qualidade podem contribuir para melhora da receita das empresas, deixando de lado o mito de que a utilização das ferramentas da qualidade só gera custo e não lucratividade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRISCOE, J. A.; FAWCETT, S. E.; TODD, R. H. The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises, *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, pp. 309-30, 2005.
- BROWN, A. and van der WIELE, A. Smaller enterprises experience with ISO 9000, *International Journal of Quality & Reliability Management*, v. 15, n. 3, pp. 273-85, 1998.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia Belo Horizonte**: Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DICKINSON, M. W.; THORNTON, A. C.; GRAVES, S. Technology portfolio management: optimizing interdependent projects over multiple time periods, *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 48, n. 4, pp. 518-27, 2001.
- DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FRANCO, A. F. N.; FURTADO, E. L.; LONARDONI NETO, F.; SOZO NETO, J. **Gerenciamento matricial de receitas**. 2006. 85 f. Monografia (Graduação em Administração) – UNISALESIANO, Lins, 2006.

- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Planejamento do sistema de medição do desempenho global**. São Paulo: FPNQ, 2001.
- GODOY, M. H. P. C. **Branstorming**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- GOTZAMANI, K. D.; TSIOTRAS, G.D. The true motives behind ISO 9000 certification: their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM, **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 2, pp. 151-69, 2001.
- HRONEC, S. M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- KAPLAN, R.; NORTON D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.
- MANUJ, I.; MENTZER, J. T. Global supply chain risk management strategies. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management – Emerald – Engineering**, Construction and Architectural Management. v. 38, n. 3, p.192-223, 2008.
- MARCCELLI, R. P. **O papel dos Indicadores de desempenho na estratégia das organizações para o aprimoramento de processos – um estudo de caso**. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado) – UFSC, Florianópolis, 2000.
- MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. **PDCA Método de melhorias para empresas de manufatura**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001.
- MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. da. **Medição de desempenho**. In: SCHIMIDT, P. (org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- OLANDER, S.; LANDIN, A. Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects, **International Journal of Project Management**, v. 23, pp. 321-8, 2005.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TOFOLI, E. T. **Orientação para o mercado e desempenho em supermercados de pequeno porte da região noroeste do Estado de São Paulo**. 2004. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Uni-FA-CEF – Centro Universitário de Franca, Franca, 2004.
- _____. **Gestão da qualidade em serviço: a busca por um diferencial pelas empresas de pequeno porte do setor supermercadista da região noroeste paulista**. Revista GEPROS, Bauru, v. 4, n. 2, p. 139-150, jul/set. 2007.
- WERNKE, R. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WILLIAMS, K. New developments in performance management. **Strategic Finance**, April, 2002.