



POR LUIZ BERSOU,
DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

EQUILÍBRIO ECONÔMICO E FINANCEIRO

Conceito de Administração por Camadas – simples e natural?

O que vem primeiro?

Aprendemos na escola que um dos fundamentos da boa governança é a definição do organograma. Definimos organogramas, centros de custos, planos de contas e os recursos humanos que vão ocupar os espaços de administração para sustentar o estratégico e o operacional das empresas.

Como já comentado em textos publicados anteriormente, a vida nos ensina algo diferente. A partir dos fundamentos do raciocínio estratégico, estabelecemos objetivos e definimos os jogos comerciais e operacionais que deverão ser praticados para se explorar o negócio.

O passo seguinte é estabelecer a forma pela qual o negócio vai ser interpretado e monitorado, tanto do ponto de vista estratégico como operacional. Estamos nos referindo aos Modelos de Análise, que tanta falta fazem às empresas – brasileiras, em particular.

Definidos os Modelos de Análise, estabelecemos os Sistemas de Informação para alimentação do estratégico e do operacional, que precisam estar em funcionamento pleno. Agora podemos definir organogramas e contratar colaboradores. Organograma é instrumento de poder e liderança. Poder e liderança se exercem com informação de qualidade. Instalar organograma e equipes sem qualidade de informação é sempre complicado.

O papel dos planos de contas e centros de custos

Trata-se de fundamento de administração. Relaciona recursos humanos de

administração e produção com tarefas, recursos de capital de giro e custos de toda natureza. Com o tempo, entraram os conceitos ligados a cadeias de processo e principalmente desempenho em cadeias de processo. Outra evolução importante foi voltar a medir desempenho no custo fixo.

Nos centros de custos e planos de contas, temos a agregação de todas as receitas e custos que afetam a vida da empresa. Como decorrência da administração por planos de contas e centros de custos, neste tipo de administração agregamos custos variáveis e fixos. Raramente consideramos a necessidade de recursos de capital de giro para manter o ritmo das atividades e sustentar o crescimento – visão de competência, e não de caixa. Tratamos algo mais sofisticado com as mesmas ferramentas o que é o simples e o que é o complexo – dinâmicas com pequenas dispersões de fatores e dinâmicas com grandes dispersões de fatores. Complicado...

Onde se forma o lucro?

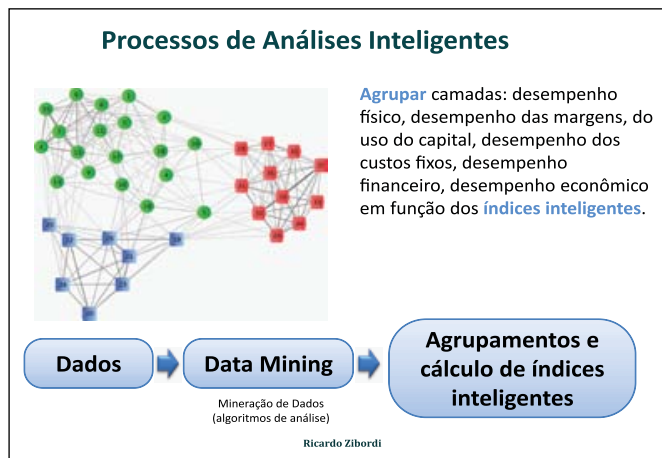
A abordagem por planos de contas e centros de custos nos leva a desconsiderar algo muito importante. Onde se forma o lucro? A resposta é sempre a mesma: o lucro se forma na empresa e aparece na última linha da conta de resultados. Será que é verdade?

O que temos mostrado e apresentado em textos anteriores é que o lucro se forma somente nos variáveis da empresa; aparece na diferença entre o preço, que é uma variável, e o custo variável. Se a venda é fácil, o volume é grande, assim como ocorre com a margem dos variáveis. Se a venda é difícil, o volume é menor. Assim, a margem dos variáveis fica menor. O que vem depois – necessidade de capital de giro, custos fixos e custos de ocupação, impostos, juros e amortizações, entre outros – é somente consumo dessa margem. Desse raciocínio vem a pergunta tão difícil de responder: o que é mais prioritário – diminuir custos fixos ou melhorar a margem dos variáveis?

O raciocínio está na base da metodologia da Administração por Camadas. Vale dizer que os fundamentos da Administração por Camadas são muito antigos – aliás, seculares. Dentro deles estão os fundamentos da Metodologia Analítica.

Com o advento do computador, acabaram sendo desprezados. Agora retornam, pois dão soluções na gestão dos ambientes e processos de trabalho complexos, caóticos – algo que os computadores não são ainda capazes de fazer com os recursos tradicionais de análise que ainda estão utilizando.

A tela ao lado mostra a estrutura de formação dos dados dentro das camadas de gestão e sua montagem progressiva. As cores das



nuvens de pontos que mostramos na tela indicam agregação progressiva de informação, mais e mais conteúdo, mais e mais pertinência de informação.

Trata-se de estruturas que estão sempre respondendo a Modelos de Análise do estratégico e do operacional. A seguir mostramos uma segunda tela com exemplo de oito blocos de informação e sua consolidação progressiva.

A primeira etapa desse raciocínio parte justamente do entendimento de que a margem de lucro se forma em primeiro lugar nos variáveis. Vamos, então, medir o desempenho físico dos variáveis como primeira providência de gestão. Desempenho e estatística como padrão de informação. Temos a primeira camada de informação e administração.

Dominado o desempenho físico dos variáveis, podemos associar a eles receitas e custos variáveis. Chegamos, assim, à margem dos variáveis. Temos a segunda camada de informação e administração.

O grande indicador de qualidade de governança dos variáveis e do desempenho financeiro dos variáveis é a taxa de utilização do capital de giro. A demanda de capital de giro é função da velocidade do ciclo financeiro, da sincronia das diversas tarefas e planejamentos que consomem recursos e estabelecem ritmos de atividade.

Temos a terceira camada de informação e administração, uma das mais importantes nos países em que existe carência de capital de giro, que informa quanto capital está sendo consumido a cada momento, dia a dia, hora a hora, para manter a atividade em funcionamento.

Com essas três primeiras camadas de informação e administração, dominamos o universo dos desempenhos físicos nos processos de trabalho, geração de margens nos variáveis e consumo de capital de giro, que é um variável para sustentar a atividade no negócio. Sabemos o resultado líquido que os variáveis nos dão para sustentar a estrutura de custos fixos da empresa.

Vamos agora às estruturas de custos fixos. Pessoal, ocupação, comunicação e toda uma lista de pelo menos 31 atividades estão no universo dos custos fixos.

Repetindo os rituais em relação aos variáveis, vamos primeiro medir a produtividade física dos custos fixos. Fazemos isso calculando os custos de macrotarefas. Frequência de tarefas e custos de centros de custos nos dão o custo da tarefa.

Temos, então, muito mais capacidade de medir e comparar desempenho do custo fixo em relação a outras empresas medindo a velocidade do trabalho realizado.

Temos a quarta camada de informação e administração. Cus-



tos fixos e velocidade dos custos fixos. Velocidade de custo fixo é o que mais funciona na diminuição de custos fixos.

As quatro primeiras camadas de informação (conforme mostrado na tela acima) nos dão a qualidade do ciclo financeiro e uma primeira visão do ciclo econômico ligado ao desempenho operacional. É aqui que analisamos a qualidade do negócio que é explorado e o desempenho dessa exploração. É aqui que trabalhamos a melhoria dos desempenhos e o sucesso operacional. É aqui que está o "passa" ou o "não passa" das empresas.

Desempenho operacional está ligado à vida presente, ao dia a dia. Não considera juros, dívidas, investimentos, transferência de recursos para outras empresas e distribuição de dividendos.

Saímos então das entidades "Ciclo Financeiro" e "Ciclo Econômico", ligadas ao operacional e entramos na entidade "Empresa". Empresa tem passado, presente e futuro. Até agora analisamos somente o presente. Empresa tem dívidas. Empresas pagam juros. Vamos considerar o passado e o futuro.

Temos a quinta camada de informação e administração. Alongar o perfil dos compromissos para dar conforto operacional ao fluxo de caixa livre da empresa.

Resultados

A prática dos fundamentos da administração por camadas tem simplificado a administração das empresas. Permite apontar o grau de contribuição de cada camada de administração. Destaque para o fato de que o desempenho da gestão de capital de giro é a base para a melhoria de todos os demais desempenhos. O mais importante: trás muito mais clareza e lucidez às análises. Define muito melhor a busca de resultados operacionais; onde entra é um sucesso. ■