



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **PAINEL GERENCIAL BASEADO NA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO, ANÁLISE DE BENCHMARKING E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO GERENCIAL**

**OLIVAN GREINER**

Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai  
greiner.olivan@gmail.com



## **PAINEL GERENCIAL BASEADO NA UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO, ANÁLISE DE BENCHMARKING E DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO GERENCIAL**

### **Resumo**

A utilização de indicadores de desempenho e análises de benchmarking estão cada vez mais presentes no rol de técnicas gerenciais, assim como a utilização da Demonstração do Resultado do Exercício em formato gerencial, são técnicas que propiciam a análise de desempenho e a tomada de decisão. Este relato técnico tem com objetivo o desenvolvimento de um painel gerencial utilizando as referidas técnicas. Assim, desenvolveu-se uma DRE gerencial que prima pela sintetização das principais contas de resultado, a utilização de indicadores de desempenho e a análise de benchmarking através de um painel gerencial desenvolvido no Excel. A implantação do Painel foi bem avaliada pelos gestores da empresa em questão, destacando-se que a necessidade de um painel gerencial com o propósito de base para a avaliação de desempenho e tomada de decisão foi realizada com sucesso.

**Palavras-chave:** Painel gerencial, Indicadores de Desempenho, Benchmarking.

### **Abstract**

The use of performance indicators and benchmarking analyzes are increasingly present in the list of management techniques, as well as the use of the Income Statement in management format, are techniques that provide performance analysis and decision making. This technical report aims at the development of a management dashboard using such techniques thus developed a management DRE that excels in synthesizing the main income accounts, the use of performance indicators and the analysis of benchmarking through a management panel developed in Excel. The implementation of the Panel was well evaluated by the company's managers concerned, highlighting the need for a management panel with the basic purpose for the evaluation of performance and decision-making was successful.

**Keywords:** Dashboards, Performance Indicators, Benchmarking.



## **1.Introdução**

O presente trabalho tem como unidade de pesquisa uma cooperativa de crédito situada na região do Alto Uruguai no Rio Grande do Sul. A cooperativa possui uma área de atuação com 8 municípios e tem 15.650 associados. Em cada um desses municípios, a cooperativa possui uma unidade de atendimento - UA, ou seja, são 08 UAs, onde são efetivados os negócios com os associados, como crédito, investimentos, seguros, consórcios entre outros. A partir de 2014 a cooperativa passou a ter uma área de controladoria específica que entre suas funções, tem a missão de prover informações gerenciais e de avaliação de desempenho aos usuários internos, que se dá através das atividades de Contabilidade Gerencial. Na empresa em estudo, as atividades de Contabilidade Gerencial são funções da área de Controladoria (Borinelli, 2006).

Como é uma área nova o trabalho da área de controladoria ainda está em desenvolvimento, e além do balancete contábil, não existe um painel gerencial de avaliação do resultado que possibilita utilizar as informações contábeis como insumos a tomada de decisão. Buscar as informações no sistema de contabilidade é um processo lento e o balancete não é otimizado para uma visão gerencial. Além da necessidade de visualizar o resultado através de uma visão gerencial, existem demandas de uma forma de analisar a cooperativa a longo prazo, a fim analisar até onde a cooperativa pode chegar.

As demandas por estas necessidades foram levantadas através dos gerentes de unidade de atendimento e diretores da cooperativa, em reuniões, telefones e conversas informais com a área de contabilidade gerencial. Desta forma o presente trabalho tem como objetivo desenvolver um painel gerencial utilizando-se das técnicas de indicadores de desempenho, análises de *benchmarking* e desenvolver uma Demonstração de Resultado com viés gerencial, a fim de auxiliar no processo de avaliação de gestão da cooperativa. O trabalho está estruturado em referencial teórico, onde explora-se o contexto da cooperativa e quais são as técnicas gerenciais que dão embasamento a este trabalho, a metodologia que são as descrições detalhadas dos procedimentos para atingir o objetivo do trabalho. Na seção de resultados obtidos e análises, analisam-se quais foram as percepções após a implantação do Painel e por fim, as conclusões fazem uma análise sobre o trabalho, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## **2.Referencial Teórico**

As cooperativas de crédito estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, que é o mercado financeiro, onde disputam com bancos, financeiras e outras cooperativas de crédito. São uma alternativa ao sistema bancário tradicional, pois, contam com serviços e produtos bancários, mas com um diferencial no qual o associado é o dono do negócio. Além de ter uma missão de gerar economia ao associado, a cooperativa também tem o objetivo de gerar sobras, afinal, sem elas, não será sustentável a longo prazo. Assim, são dois grandes desafios aos gestores de uma cooperativa de crédito, gerar resultado para manter a sustentabilidade a longo prazo e gerar economia aos associados. Dentre deste contexto de desafios estratégicos e ambiente altamente competitivo se faz necessário um rol de informações gerenciais a fim de mensurar e avaliar o desempenho da cooperativa.

Neste sentido, a contabilidade pode ser uma fonte de informações a tomada de decisão. Todavia, a contabilidade se destingue em duas grandes áreas, a contabilidade financeira, a qual tem como objetivo a divulgação de informações aos usuários externos, através das demonstrações contábeis (Ponte & Oliveira, 2004). E a contabilidade gerencial, a qual tem como objetivo dar apoio aos usuários internos (Frezatti, Aguiar, & Guerreiro, 2007).

A demonstração do resultado do exercício – DRE, é uma peça contábil originalmente confeccionada para fins fiscais, em conformidade com as Leis 6.404 (1976), Lei 11.638 (2007). Nesta demonstração, apresentam-se as receitas, custos, despesas, impostos e o



resultado da empresa no período de análise (Lei 6.404, 1976 e Lei 11.638, 2007). Todavia, a demonstração pode ser ajustada para fins gerenciais, especificamente internos e sem o objetivo de divulgação externa, uma vez que as informações da contabilidade gerencial não sofrem as regulamentações imposta pelos órgãos de reguladores (Frezatti et al., 2007). Portanto, é possível que a empresa adote uma DRE gerencial para fins de avaliação interna.

Entre as técnicas presentes no arcabouço teórico da contabilidade gerencial, a utilização de indicadores de desempenho é uma prática, onde são elencados alguns indicadores financeiros ou não financeiros, a fim de avaliar o desempenho de uma empresa. Estes indicadores devem estar alinhados a estratégia da empresa (Gonzaga, Cruz, Pereira, & Luz, 2015), pois assim, permite que a alta administração avalie se a estratégia está sendo executada conforme suas diretrizes. A fim de citar alguns estudos pertinentes ao tema, destaca-se Gonzaga et al (2015) que estuda a relação entre missão das empresas listadas no índice IBrX da Bovespa e seus indicadores de desempenho declarados nas suas notas explicativas. Também se destaca o trabalho de Souza e Correa (2014) onde analisam quais os indicadores de desempenho são utilizados pelas Micro e Pequenas Empresas do setor calçadistas de Santa Catarina. Assim, fica evidente que a utilização de indicadores de desempenho são instrumentos de apoio, de mensuração e de avaliação de desempenho.

Outra técnica empregada na avaliação de desempenho é a análise de *benchmarking*, segundo Soutes (2006, p. 27) “é a comparação sistemática dos processos e desempenhos organizacionais para criar novos padrões e/ou melhorar processos”. A análise de *Benchmarking* é uma técnica que também tem inspirado alguns estudos, como o de Carlini & Wanderley (2004) sobre o uso do *benchmarking* na elaboração do planejamento estratégico e (Silva & Fonseca, 2009) sobre o controle gerencial por meio do *benchmarking*. O *Benchmarking* é uma técnica na qual a empresa comparar seus números com os números de outras empresas que estão inseridas no mesmo mercado. Assim, gestores podem identificar e analisar o desempenho da sua empresa comparando com uma empresa do mesmo segmento.

As técnicas de indicadores de desempenho, *benchmarking* e DRE gerencial serão utilizadas para a elaboração do painel gerencial objeto deste estudo. Ao utilizar estas técnicas num mesmo painel, aplicam-se na prática os conceitos da contabilidade gerencial, dando suporte aos usuários internos e fornecendo informações relevantes ao processo de gestão.

### **3. Metodologia**

Este trabalho trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e descritiva que procura analisar uma situação-problema na área de controladoria de uma cooperativa de crédito. Em conversas com os gerentes das unidades de atendimento e com os responsáveis pela área de controladoria, identificou-se que havia uma dificuldade em visualizar de forma gerencial o resultado da unidade de atendimento. O balancete por si só não é suficiente para ser utilizado como método de avaliação de desempenho. Também se verificou que havia a necessidade de um modelo que determinasse o potencial de negócios de uma unidade de atendimento. Ou seja, mensurasse qual o potencial, a curto e médio prazo, que uma unidade de atendimento pode chegar.

A cooperativa necessita de um instrumento padronizado para mensurar, controlar e acompanhar o desempenho das unidades de atendimento. A Contabilidade é uma rica fonte de informações sobre a situação contábil, patrimonial, financeira e econômica da empresa. Porém, para que se possa aperfeiçoar um modelo de gestão é necessário tratar às informações de uma forma gerencial, dando sentido às informações contábeis, facilitando a leitura dos números.

Através de um instrumento adequado os gestores podem saber qual caminho deve ser trilhado, onde devem focar energia e tempo, a fim de atingir o objetivo de forma mais



eficiente. Desta forma optou-se por desenvolver um painel gerencial, com duas visões, o primeiro painel tratando de uma demonstração do resultado com um viés gerencial. E o segundo painel, comparando a unidade de atendimento com um potencial, que será descrito no decorrer do relato. Estes painéis foram desenvolvidos utilizando o Microsoft Excel e estão dentro do mesmo arquivo, em abas separadas.

No painel da demonstração do resultado, foi estruturado um modelo de demonstração do resultado que evidencia as principais receitas, os custos variáveis, as despesas administrativas, o resultado operacional, o resultado com provisão para crédito de liquidação duvidosa e ao final o resultado líquido no mês. A DRE foi estruturada para colocar mês a mês as informações e ao final o valor acumulado no ano, sendo o somatório dos meses. O grupo de Receitas foi dividido em receitas de crédito geral, crédito rural, crédito direcionado, receita de serviços e receita de administração financeira.

Na sequência do painel, foi montado um grupo de contas com os Custos Variáveis, como despesa de captação, despesa de operação de conta corrente, de operação de crédito e outras despesas variáveis. Diminuindo-se a receita do custo variável resulta na Sobra Bruta.

Foi montado o grupo das Despesas Administrativas, este grupo por possuir muitas contas de natureza diferentes, dividida em três grupos que são as Despesas Operacionais que são representadas pelas despesas de aluguel, energia, vigilância, transporte, seguros etc. As Despesas de Pessoal, como custo da folha, bônus de produtividade entre outras. E ao final as Despesas Rateadas, que são as despesas de estruturas centralizadas, como confederação, centro administrativo entre outras.

Da Sobra Bruta menos as Despesas Administrativas tem-se o Resultado Operacional. O Resultado Operacional é um importante número para a gestão das unidades de atendimento, pois, evidencia quanto os negócios estão gerando de resultado. Após o Resultado Operacional tem-se a soma do Resultado Não Operacional, que são as receitas menos as despesas não operacionais. Como se trata de uma instituição financeira a cooperativa possui um modelo de risco qualitativo de suas operações de crédito. Com base nesse modelo a cooperativa calcula o risco da sua carteira de Crédito e faz as provisões ou reversões para crédito de liquidação duvidosa. Este número é relevante para a gestão da unidade de atendimento, portanto, optou-se por evidenciar-lo fora do Resultado Operacional e demonstrá-lo como um grupo de contas denominado Provisão de Crédito. Então, ao somar o Resultado Operacional com o Resultado não Operacional e com a Provisão de Crédito tem-se a Sobra Líquida. Esse valor é quanto à unidade gerou de resultado ao término do mês. Além dessa sintetização das contas contábeis, foi calculado mês a mês a análise vertical, que é a representação em percentual de quanto cada grupo de contas está consumindo da receita gerada. Essa forma de evidenciarção possibilita que o usuário da informação verifique de forma rápida, quais são as receitas, os custos e as despesas mais importantes e que mais impactam no resultado.

Esse modelo de demonstração do resultado possibilita primeiramente, que os gestores tenham um modelo de avaliação padronizado e que possibilita um modo de análise igual para estruturas de tamanhos diferentes. E naturalmente, possibilita que se comparem as receitas, despesas e resultados entre unidades de atendimento. O modelo também facilita, agiliza e proporciona mais assertividade nas análises, avaliações e decisões dos gestores.

Quanto ao modelo de avaliação de desempenho de médio prazo, foi desenvolvida uma análise de *benchmarking* que possibilite a comparação entre as diversas unidades de atendimento com unidades de atendimento de mesmo porte. Existe uma classificação de porte que leva em consideração vários números da unidade de atendimento, como número de associados, habitantes da região de atuação, volume de crédito e depósitos para a definição do porte de cada UA. Quando se identificou o porte de cada UA da cooperativa procurou-se definir qual é a unidade de referencia, do mesmo porte, que poderia ser usada como





*benchmarking*. A definição da unidade potencial foi definida pelo critério de que a unidade deveria estar entre as dez melhores unidades em dois indicadores de desempenho utilizados dentro do sistema Sicredi. Estes indicadores são de Eficiência e Cobertura. No indicador de Eficiência, analisa-se a eficiência em gerar resultado operacional de uma unidade de atendimento, através da razão entre as Despesas Administrativas e a Sobra Bruta da UA. Ou seja, ela mede quanto da Sobra Bruta da unidade é gasta em Despesas Administrativas. Assim, quanto menos se gasta em despesa administrativa, maior é o resultado da unidade de atendimento, e menor será o indicador. Este indicador quanto menor for sua razão, melhor será para fins de avaliação de desempenho, pois, mede quanto da receita é gasta em despesas. O índice de cobertura reflete quanto das Despesas Administrativa é paga com as receitas de serviços. Para este indicador, quanto maior for a razão melhor será a sua avaliação, uma vez que calcula quanto da despesa é paga apenas com as receitas de serviços, como seguros, consórcios, tarifas entre outras.

Após analisar os indicadores e quais unidades estavam entre as dez melhores, optou-se por excluir as Uas que possuíam números extremos de indicadores. Esta decisão deu-se pelo entendimento de que para curto e médio prazo, estes números não eram viáveis para uma análise de *benchmarking*. Depois de selecionada as unidades de atendimento potenciais para cada porte, foram selecionados quais números e indicadores deveriam ser comparados com a UA potencial. Naturalmente os indicadores de eficiência e cobertura foram selecionados.

Foram escolhidos como indicadores os valores das principais carteiras de produtos da cooperativa, como crédito, depósitos e capital social e foram selecionadas os números de resultado, como receitas, despesas e o resultado da cooperativa. Comparar estes números absolutos por si só não enriquecem a análise, portanto, os números foram relativizados por associados e colaboradores.

O painel de Potencial da UA foi estruturado em quatro seções onde são comparados os números da UA em análise com a UA Potencial. A primeira seção compara os indicadores de eficiência e cobertura, a segunda analisa os números das carteiras de crédito, depósitos, receita, despesas entre outros citados anteriormente por associado. Na terceira seção tem a análise dos números por colaboradores e a última são os números absolutos. Ao comparar essa gama de números da UA com a UA potencial e a diferença na mesma tela é possível identificar de forma clara e rápida de quais são os números que estão abaixo do potencial, ou seja, onde existem claras oportunidades de melhoria. Também possibilita que se verifiquem quais números estão acima do potencial, que é onde a UA está trabalhando a cima da UA Potencial.

Ao analisar os números por associados é possível identificar quanto cada associado possui de crédito, quanto cada associado possui de depósitos, e quanto cada associado contribui para a geração de receitas e quanto da despesa é consumida para atender cada associado. Ao identificar-se um número por associado que seja menor que o potencial, pode-se facilmente concluir que existe uma oportunidade de melhor as estratégias e ações de marketing, como direcionar um produto a determinado perfil de associados, promover uma campanha de vendas de um produto, entre outras ações que podem ser exploradas.

Ao avaliar que o número por colaborador está abaixo do potencial, pode-se verificar que a força de trabalho da unidade pode render mais, afinal, se a UA Potencial consegue a equipe da UA da cooperativa também pode conseguir. E para melhoras estes indicadores por colaborador, podem-se criar estratégias de campanhas motivacionais para atingir o potencial. Outra ação é desenvolver treinamentos de vendas, troca de experiências e casos de sucesso entre colaboradores e outras medidas que possibilitem promover o conhecimento e criar um senso de competição interna. E naturalmente os indicadores de Eficiência e Cobertura serão consequência das análises dos números tratados acima.



O painel possibilita uma série de análises, muito ricas e de forma muito simples, clara, objetiva e padronizada. E principalmente, possibilita que as equipes tenham uma visão de futuro, de onde é possível chegar, e onde devem ser feitos ajustes para chegar mais rápido.

#### **4.Resultados Obtidos e Análise**

O painel foi implantado em Abril de 2015 através de uma rodada de visita as Uas, onde foi apresentado a todos os colaboradores da UA. Foram apresentados os objetivos do painel, como o painel foi construído, as técnicas que o compõem, quais análises podem ser feitas. Neste primeiro contato das unidades de atendimento com o painel, deu-se ênfase ao comparativo com as unidades potenciais, a fim de criar uma perspectiva de potencial e até onde a UA pode chegar em termos de resultado.

Quanto ao atingimento das necessidades anteriormente demonstradas pelos gestores, pode-se verificar pelo retorno dado na própria implantação do Painel que o mesmo superou as expectativas dos gestores, pois, esperam números mais simples ao invés de uma análise tão rica quando a apresentada pelo Painel. Novamente, esse retorno por parte dos gestores se deu informalmente, sem a utilização de um instrumento científico qualificado.

Por parte da diretoria e da controladoria espera-se que ocorra melhora nos números das unidades de atendimento, porém, será possível fazer essa avaliação em três ou quatro meses após a implantação do Painel.

#### **5.Conclusões/Considerações finais:**

Através da utilização das técnicas de indicadores de desempenho, *benchmarking* e da DRE Gerencial foi possível desenvolver um Painel gerencial que possibilita aos colaboradores fazerem diversas análises sob pontos diferentes e desta forma contribuir para melhorar os indicadores, o resultado da cooperativa e, principalmente, dar parâmetros de análises aos gestores. O Painel foi aceito pelos colaboradores da cooperativa, desde a diretoria, gerentes de unidades e demais colaboradores. Desta forma, foi satisfatório o desenvolvimento do Painel gerencial, contribuindo assim, para atender a demanda das unidades de atendimento.

Destaca-se que a utilização de indicadores relativizados e a possibilidade de compará-los com outras unidades de atendimento de outras cooperativas, é um fator chave no desenvolvimento desta ferramenta. O fator de demonstrar até onde uma unidade pode chegar e que é possível atingir tais números gera uma atitude competitiva entre as equipes, pois não querem ficar para trás. Também gera um senso de busca da melhoria contínua, pois, compreender que os seus negócios no dia a dia, estão sendo refletidos nos indicadores.

É importante ressaltar que o presente trabalho possui algumas limitações, entre elas, trata-se de um *benchmarking* em nível de unidade de atendimento, comparando a UA com a UA potencial, assim, existe uma limitação técnica, do ponto de vista de que quando a UA atingir números semelhantes ao potencial, haverá a necessidade de se rever quais são os novos potenciais e até onde a UA pode chegar. Outro aspecto trata-se da DRE gerencial, pois, a mesma não está comparando o resultado realizado com o resultado orçado. Uma vez que há um orçamento definido, a utilização do orçado junto a DRE gerencial seria valia para definir limites de gastos e alinhamentos orçamentários entre receitas e despesas.

Nos trabalhos podem melhorar e encorpar este painel, como a comparação entre orçado e realizado, o desenvolvimento de *benchmarking* em nível de Cooperativa. Também se vê como uma sugestão de trabalho a comparação entre os números de indicadores no início deste processo e os números após seis meses e/ou um ano de utilização da ferramenta, afim de verificar se os números de potencial estão se aproximando da realidade da unidade de atendimento



## 6.Referências

- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis* (text). Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/>
- Carlini, R. J., & Wanderley, T. V. (2004). A utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. Recuperado 29 de junho de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94761406>
- Frezatti, F., Aguiar, A. B. de, & Guerreiro, R. (2007). Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(44), 9–22. <http://doi.org/10.1590/S1519-70772007000200002>
- Gonzaga, R. P., Cruz, A. P. C. da, Pereira, C. A., & Luz, A. T. M. da. (2015). Associação entre Missão Institucional Declarada por Empresas Brasileiras e seus Indicadores de Desempenho. *Contabilidade Vista & Revista*, 26(1), 15–34.
- Lei 11.638, de 28 de Dezembro de 2007 (2007), Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, DF. Recuperado em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm)
- Lei 6.404, de 15 de Dezembro de 1976 (1976), Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF. Recuperado em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)
- Ponte, V. M. R., & Oliveira, M. C. (2004). A prática da evidenciação de informações avançadas e não obrigatórias nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(36), 7–20.
- Silva, A. S., & Fonseca, A. C. P. D. (2009). Controle Gerencial por meio do Benchmarking: o caso de uma organização de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 20(2), 65–98.
- Soutes, D. O. (2006, outubro 25). *Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras* (text). Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122006-102212/>
- Souza, A. E., & Correa, H. L. (2014). Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 118–136. <http://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.381>