

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO DA FARMÁCIA MODELO.**

Franciele Verardi

*Bacharel em Ciências Contábeis e Especialista em Controladoria*

[franverardi@yahoo.com.br](mailto:franverardi@yahoo.com.br)

Diogo Fávero Pasuch<sup>1</sup>

*Bacharel em Ciências Contábeis, Mestre em Ciências Contábeis e Controladoria e Doutorando em Ciências Contábeis pelo EEG-UMINHO*

[diogo@diveneto.com.br](mailto:diogo@diveneto.com.br)

O presente trabalho aborda questões e conceitos básicos da Avaliação do Desempenho Econômico, trazendo aspectos ligados ao orçamento e os principais índices utilizados. Para alcançar os objetivos propôs-se por meio de pesquisa bibliográfica discutir a importância da Avaliação de Desempenho Econômico e os principais princípios que orientam essa avaliação. Conclusivamente, a Avaliação do Desempenho Econômico é de vital importância, assim como a Controladoria tem papel decisivo, contribuindo sobremaneira no processo de gestão, posto que a ela caiba detectar fenômenos atípicos aos estabelecidos pela alta administração rápida e objetivamente, apresentando, além dos problemas enfrentados na gestão, também o redirecionamento da farmácia modelo, sugerindo e propondo correções para que o resultado proposto pela alta administração seja alcançado.

**Palavras-chave:** Controladoria. Avaliação de Desempenho Econômico. Índices econômicos e financeiros.

### **Introdução**

Atualmente, o homem sente a necessidade do controle. No ambiente de alta competitividade em que as empresas estão inseridas, margens cada vez mais apertadas - fruto deste mundo que cada vez mais se torna uma aldeia global - obrigam as empresas a investirem em tecnologia, visando maximizar o recurso cada vez mais escasso para a obtenção do resultado ótimo.

Este trabalho tem por objetivo demonstrar a Avaliação do Desempenho Econômico da Farmácia Modelo. O tema Avaliação de Desempenho Econômico é de

---

<sup>1</sup> Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

extrema importância, visto que, por meio dele, pode-se medir se o que foi estabelecido pela alta administração vem sendo realizado pelos gestores.

A Controladoria, por sua vez, tem um importante papel neste processo, visto que é ela quem tem a função de comparar e analisar os dados da farmácia modelo com os dados estabelecidos pela alta administração, além de oferecer sugestões para que eventuais “desvios de rota” sejam corrigidos e a farmácia modelo possa voltar-se para o norte correto e, com isso, atingir os resultados estabelecidos pela alta administração.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Avaliação do desempenho econômico.**

É inerente à natureza humana a necessidade de avaliar o desempenho, seja das pessoas, seja de empresas, na intenção de emitir julgamentos e atribuir conceitos mediante fatores previamente estabelecidos.

Segundo Catelli et al (2001), o ato de avaliar, entendido como um sentido genérico, é inerente à natureza humana, é análise e o julgamento sobre situações que exigem apreciação de fatos, ideias, objetivos e também uma tomada de decisão, a fim de se atingir uma situação desejada.

Já Peleias (1992) afirma que avaliar é determinar o valor, ou reconhecer à grandeza, a intensidade, a força de determinar a valia, o preço, o merecimento, ou não.

Pereira (1993) afirma que o termo refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, esse mesmo valor pode ser entendido em um sentido qualitativo ou quantitativo. Assim, no sentido qualitativo do termo, valor expressa a ideia de formação de juízo ou atribuição de conceitos determinados. Este autor ainda exemplifica utilizando-se dos conceitos “bom, ótimo e eficaz” atribuídos a um desempenho econômico, explicando e exemplificando o sentido quantitativo do termo avaliação, que objetiva a quantificação de algo para ser expresso numericamente. O exemplo anterior (conceitos bom, ótimo e eficaz) pode ser utilizado, porém, agora, utilizando-se os índices de liquidez para Avaliação do Desempenho Econômico.

### **Conceito de desempenho econômico.**

O *desempenho* está diretamente relacionado à capacidade de executar-se uma tarefa em determinado período. Pereira (1993) afirma que o desempenho é o conjunto de atividades relativas à empresa como um todo. Segundo o autor, o desempenho resulta das atividades realizadas na empresa, interagindo no sentido de se criarem condições para o desenvolvimento e sobrevivência da mesma.

O desempenho econômico origina-se na empresa através das atividades que geram resultados econômicos e contribuem para a melhora do resultado final da mesma, sendo o lucro, uma das melhores medidas de eficácia do desempenho econômico.

Catelli et al (2001) afirmam que o desempenho econômico se caracteriza pelo aspecto econômico envolvido no desempenho operacional da empresa, e revela-se pelos seus resultados econômicos.

### **Usuários e objetivos da avaliação do desempenho econômico.**

Basicamente, os usuários da Avaliação do Desempenho Econômico são os gestores da empresa, a alta administração e a Controladoria. Por sua vez, os principais usuários da informação gerada pela Controladoria são os gestores e a alta administração.

Pereira (1993) afirma que os objetivos a serem atingidas, a escassez de recursos e a delegação de atividades, além das próprias necessidades de cada uma das fases do processo de atividades, são fatores que, por si só, indicam a necessidade de avaliação de desempenho. O autor faz um alerta para a necessidade de uma correta avaliação e para a observância da exatidão dos dados utilizados, que devem espelhar, fidedignamente, a realidade da companhia.

A Avaliação do Desempenho Econômico utiliza-se de métodos quantitativos ou qualitativos. Este trabalho, especificamente, aborda os métodos quantitativos. Após a conceituação de avaliação, serão abordados os procedimentos e indicadores utilizados para a avaliação de desempenho econômico.

### **Os fatores envolvidos na avaliação de desempenho econômico.**

Segundo Pereira (1993), os fatores envolvidos na avaliação do desempenho econômico deve ter um objetivo (os objetos, o quê avaliar), alguns padrões para efeitos de comparação, critérios a serem adotados para avaliação e, por fim, um julgamento de valor.

### **Padrões de avaliação.**

Evidenciando-se a existência de diversos sistemas dos quais as empresas se utilizam para avaliar o desempenho econômico e os gestores, entre eles, o *tableau de bord*, o *balanced scorecard* e o *economic value added* (EVA), este trabalho optou por destacar o sistema de orçamento, por ser este o mais utilizado.

O orçamento empresarial originou-se no início do século XX, mais precisamente na década de 50 e 60, ocasião em que grandes corporações começaram a utilizá-lo. A difusão do orçamento empresarial até os dias atuais deu-se após as publicações de obras de Welsch, Gordon, Hilton, entre outros.

Segundo Zdanowicz (1989), em empresas privadas o orçamento foi utilizado por Brown, gerente financeiro da *DuPont de Nemours*, nos Estados Unidos, em 1919. Segundo o autor, no Brasil, o orçamento passou a ser foco de estudos a partir de 1940, mas nem mesmo na década seguinte ele foi muito utilizado pelas empresas. O orçamento só teve seu apogeu no Brasil a partir de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com mais frequência em suas atividades.

Sanvicente e Santos (1995) definem orçamento como um instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e pelas metas da alta administração.

Weslch (1983) associa o orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, a execução, o controle, a avaliação, a motivação e a coordenação.

Semelhantemente a Weslch, Brookson (2000) ordena, de forma diferente os objetivos quando afirma que os orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Eles ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da empresa, conferem autoridade ao gestor de cada área para fazer despesas e fornecem metas claras de receita.

Os vários tipos de orçamentos nos permite observar que o orçamento é fonte de vários indicadores que auxiliam a Controladoria no processo de monitoramento do desempenho dos gestores, com vistas a obter o resultado econômico estabelecido pela alta administração. Para complementar esses indicadores, o trabalho abordará os indicadores econômicos e financeiros mais comumente utilizados em análises.

## **Índices Econômicos e Financeiros**

Gitman (2002) afirma que os índices financeiros, por conveniência, podem ser divididos em quatro grupos: índices de liquidez, índice de atividade, índice de

endividamento e índice de lucratividade. Segundo o autor, os índices de liquidez, de atividade e de lucratividade são utilizados para medir o desempenho no curto prazo, já os índices de endividamento são úteis quando o analista tem certeza de que a empresa será bem-sucedida no curto prazo.

Ainda segundo Gitman (2002), a importância de mensurar o desempenho no curto prazo é fundamental, pois, se não há expectativa para o curto prazo, de nada adianta analisar o longo prazo. De posse desses índices, o gestor poderá tomar as medidas necessárias para manter ou colocar a empresa nos rumos decididos pela alta administração, através do planejamento estratégico, representados pelo orçamento.

Pesquisas de medida de desempenho têm colocado limitações à exclusiva preocupação dos gestores empresariais em analisar apenas fatores econômico-financeiros das empresas, informações estas que naturalmente são evidenciadas pelos sistemas de informações contábeis, apesar de limitarem-se a dados patrimoniais, sejam estes econômicos ou financeiros, o sistema contábil de uma empresa continua a ser um importante instrumento de gestão, constituindo-se em um grande banco de dados, onde as informações patrimoniais, históricas e prospectivas podem ser extraídas para suportar o processo decisório de diferentes agentes econômicos.

Desse grande banco de dados que é a contabilidade, originam-se os índices a serem aplicados nos relatórios de demonstração financeira das empresas, que podem ser simulados com base nos orçamentos e medir o desempenho dos gestores da empresa.

### *Índices de Liquidez*

Os índices de liquidez dividem-se em índice de liquidez geral, índice de liquidez corrente e índice de liquidez seca.

#### *- Índice de liquidez geral*

Segundo Gitman (2002), para efeito de cálculo do índice de liquidez geral de uma empresa, utilizam-se as contas do balanço patrimonial. O índice é determinado pela divisão do total do ativo circulante mais o realizável em longo prazo dividido pelo total do passivo circulante mais o exigível em longo prazo como ilustra a fórmula a seguir:

$$\text{Índice de liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}}$$

- Índice de liquidez corrente

Para cálculo do índice de liquidez corrente utiliza-se o ativo circulante dividido pelo passivo circulante. Segundo Ross et al (2002), este pode ser o primeiro sinal de problemas financeiros. Os autores fazem um alerta de que, em se tratando de análise, o referido índice deva ser calculado em mais de um período para que se adquira uma perspectiva histórica. Esse dado é importante à alta administração no momento de definir os índices a serem utilizados na avaliação da gestão. A seguir, a exemplificação da fórmula:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

- Índice de liquidez seca

Gitman (2002) conceitua liquidez seca como sendo o mesmo cálculo da liquidez corrente, menos os estoques do ativo circulante da empresa, por ser geralmente o ativo de menor liquidez. A seguir, a demonstração da fórmula do cálculo da liquidez seca:

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{passivo circulante}}$$

### *Índices de atividade*

Segundo Ross et al (2002), os índices de atividade são construídos para medir a eficácia com que os ativos de uma empresa estão sendo geridos. Gitman (2002) afirma que os índices de atividades podem ser usados para medir a rapidez com que as contas circulantes são convertidas em caixa.

Essa subseção trata do índice de giro dos estoques, giro médio de cobrança, giro médio de pagamentos, giro do ativo permanente e giro do ativo total, ambos os índices importantes para as principais análises a serem utilizadas na avaliação dos gestores, na forma proposta por este trabalho.

#### - Giro dos estoques

Este índice mede a atividade ou a liquidez dos estoques. A divisão dos dias do ano pelo índice do giro dos estoques dará o resultado do giro dos estoques em dias. Assim sendo, esse cálculo resultará nos dias em que a empresa leva para fabricar e vender seus estoques. A fórmula abaixo demonstra de que forma é calculado o giro dos estoques:

$$\text{Giro dos estoques} = \frac{\text{custo dos produtos vendidos}}{\text{estoques}}$$

#### - Giro médio de cobrança

Esse índice é utilizado para medir o tempo médio de recebimento das vendas, assim como o índice de giro dos estoques. Se dividirmos o número de dias do ano (360) pelo índice apurado, tem-se o prazo médio de recebimento das duplicatas. Segundo Ross et al (2002), nesse cálculo utiliza-se o saldo líquido de contas a receber, ou seja, o valor da conta cliente, deduzida por uma provisão para perdas com clientes.

A fórmula a seguir exemplifica o cálculo.

$$\begin{aligned} \text{Período médio de cobrança} &= \frac{\text{duplicatas a receber}}{\text{vendas médias por dia}} \\ &= \frac{\text{duplicatas a receber}}{\frac{\text{vendas anuais}}{360}} \end{aligned}$$

Esse índice serve para verificar de que forma a empresa está gerindo suas contas a receber.

#### - Giro médio dos pagamentos

Esse índice é calculado de forma idêntica ao anterior, porém, ao invés de se utilizar a conta das duplicatas a receber, utiliza-se a conta duplicatas a pagar (ou fornecedores). Gitman (2002) alerta para a dificuldade de se conseguir o valor das compras

anuais, uma vez que as empresas não fornecem essa informação nas suas demonstrações financeiras. A fórmula que exemplifica o cálculo do giro médio dos pagamentos é:

$$\begin{aligned} \text{Período médio de pagamentos} &= \frac{\text{duplicatas a pagar}}{\text{compras médias por dia}} \\ &= \frac{\text{duplicatas a pagar}}{\frac{\text{compras anuais}}{360}} \end{aligned}$$

Esse índice serve para verificar a forma como está sendo conduzido o setor de compras.

- Giro do ativo permanente

Segundo Gitman (2002), o giro do ativo permanente mede a eficiência com a qual a empresa tem utilizado seu ativo permanente para gerar vendas. Para se calcular esse índice, basta dividir as vendas da empresa pelo seu ativo permanente. A fórmula abaixo exemplifica o cálculo:

$$\text{Giro do ativo permanente} = \frac{\text{vendas}}{\text{ativo permanente}}$$

Deve-se observar que as empresas registram seu ativo permanente pelo custo de aquisição. Com o passar do tempo, esse índice pode sofrer variações e se tornar inócuo.

- Giro do ativo total

Funciona de forma similar ao anterior, porém, o giro do ativo total utiliza-se do total do ativo, conseguindo-se medir a eficiência de todos os ativos da empresa para gerar receitas. Quanto maior o índice, maior será a eficiência com a qual a empresa estará utilizando seus ativos. A fórmula abaixo exemplifica este cálculo:

$$\text{Giro do ativo total} = \frac{\text{vendas}}{\text{ativos totais}}$$



### *Índice de endividamento*

O índice de endividamento geral da empresa mede quanto dos ativos está comprometido com o endividamento. Este dado torna-se importante para o trabalho, pois serve de parâmetro para que os gestores decidam sobre a realização ou não de investimentos, uma vez que quanto maior for o comprometimento do ativo, maiores serão os juros cobrados pelas instituições financeiras.

Gitman (2002) diz que, quanto maior for esse índice, maior virá a ser o montante de capital de terceiros que vem sendo utilizado pela empresa para gerar lucros. A fórmula que exemplifica o cálculo é:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{exigível total}}{\text{ativo total}}$$

### *Índice de lucratividade*

Esta subseção traz os índices utilizados para a mensuração da lucratividade de uma empresa. Gitman (2002) ressalta a importância desses índices, pois, sem uma boa margem de lucratividade uma empresa não atrai capital de terceiros. Seus atuais credores e proprietários tendem a ficar preocupados e podem reaver seus fundos.

São os utilizados para mensurar se o lucro da empresa vem correspondendo aos estabelecidos pela alta administração da empresa e envolvem: margem bruta, margem operacional, margem líquida, taxa de retorno sobre ativo total.

- Margem bruta, operacional e líquida.

Esta parte aborda as três margens juntas, pelo fato de que são calculadas de modo similar. A margem bruta considera as vendas menos o custo dos produtos vendidos e os impostos diretos sobre as vendas. Já a margem operacional, considera as vendas menos os impostos diretos, os custos dos produtos vendidos e as despesas operacionais. Por sua

vez, a margem líquida é calculada considerando as vendas menos todos os custos, as despesas e os impostos.

Estes índices serão utilizados para medir se a margem de lucros estabelecida pela alta administração vem sendo seguida pelos gestores. Abaixo, as três fórmulas para cálculo das respectivas margens:

$$\text{Margem bruta} = \frac{\text{lucro bruto}}{\text{vendas}}$$

$$\text{Margem operacional} = \frac{\text{lucro operacional}}{\text{vendas}}$$

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{vendas}}$$

Outra forma de se obter esse mesmo cálculo é utilizando a análise vertical nas demonstrações de resultados, onde se pode mensurar o passado e projetar dados futuros.

- Taxa de retorno sobre o ativo total

Essa taxa mede a eficiência global com a qual os gestores conduzem a empresa na obtenção de lucros com os ativos disponíveis. Segundo Ross et al (2002), o retorno sobre o ativo total é uma medida comum de desempenho gerencial e pode ser utilizada tanto antes quanto depois do imposto de renda e da contribuição social. A seguir, a exemplificação do cálculo:

$$\text{Retorno líquido sobre o ativo} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{ativo total}} \text{ taxa}$$

$$\text{Retorno bruto sobre o ativo} = \frac{\text{lucro bruto}}{\text{ativo total}} \text{ taxa}$$

Nesta subseção, estão demonstrados alguns dos indicadores de desempenho econômico e financeiros mais utilizados na avaliação do desempenho econômico, cabendo salientar que não é objetivo deste trabalho abordar todos os existentes.

## **O papel da controladoria na avaliação do desempenho econômico.**

Segundo Catelli et al (2001), a missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seus resultados.

Não cabe à Controladoria a gestão da empresa, esta tarefa é do presidente e dos gestores. A Controladoria cabe à observação dos “mapas de navegação”. Incumbe-lhe mostrar ao presidente o caminho percorrido, o que falta percorrer, os riscos de se seguir caminho “a” ou caminho “b”. Por fim, cabe à Controladoria acompanhar e monitorar os gestores, para que a empresa atinja seus objetivos.

A Controladoria, segundo Catelli et al (2001), desempenha um papel importantíssimo na Avaliação de Desempenho Econômico da empresa. A mesma tem o papel de monitorar as variações entre as projeções feitas pela alta administração (padrão) e o realizado pelos gestores, além de criar mecanismos que conduzam e motivem os gestores a alcançar os resultados pretendidos pela organização, suprindo-os com informações relevantes e oportunas sobre os efeitos de suas decisões e sobre o desempenho das atividades empresariais. Ao detectar que tais valores possuem divergências, cabe à Controladoria verificar e sugerir mudanças aos gestores, para que o resultado planejado seja alcançado.

A um bom trabalho da Controladoria, faz-se necessário a adoção de um modelo de avaliação de desempenho. Segundo Catelli et al (2001), os dois propósitos fundamentais quando da implementação de um modelo de avaliação de desempenho: Permitir o acompanhamento do desempenho dos gestores, buscando adequar seus comportamentos as expectativas inerentes às funções que exercem; demonstrando como tem feito uso da autoridade que lhes foi delegada para a gestão de atividades, diante de recursos limitados, e para o atendimento de expectativas relativas ao seu trabalho; ajustando suas atuações ao real interesse da empresa em sua totalidade, promovendo a identidade entre os objetivos das áreas e os objetivos globais da empresa; quitando a obrigação de prestarem contas de seus desempenhos a seus superiores hierárquicos e evitando conflitos relativamente à exigência, que não estão sob a efetiva responsabilidade dos gestores.

Outro propósito fundamental é subsidiar e monitorar uma gestão eficaz de desempenho, identificando necessidades ou oportunidades de se decidir; identificando as

causas dos desvios detectados; medindo o grau de eficácia e eficiência alcançado nas atividades desempenhadas; permitindo planejamentos com bases mais solidas ao reduzir as incertezas típicas desse processo; levando os gestores a considerarem em suas prospecções os critérios pelos quais serão avaliados seus desempenhos e levando os gestores a uma preocupação, não apenas com a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade, mas também com seu planejamento e controle.

## **MÉTODO DE PESQUISA**

### **Caracterização do Ambiente de Pesquisa**

A metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho.

É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado do tempo previsto, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo que se utilizou no trabalho.

### **Objetivos da Pesquisa**

Estes objetivos são de extrema importância para nortear este artigo.

O objetivo geral propôs por meio de pesquisa bibliográfica discutir a importância da Avaliação de Desempenho Econômico e os principais princípios que orientam essa avaliação.

Como objetivos específicos para o trabalho, foram identificados:

- a) Conceituar a Avaliação de Desempenho Econômico;
- b) Identificar Como deve ser avaliado o Desempenho Econômico;
- c) Definir qual o papel da controladoria na Avaliação do Desempenho Econômico;
- d) Demonstrar o modelo de Avaliação do Desempenho Econômico.

### **Técnicas e Procedimentos Adotados**

O método utilizado será a pesquisa quantitativa. A investigação quantitativa caracteriza-se pela atuação nos níveis de realidade e apresenta como objetivos a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis. Este tipo de

investigação mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras.

## DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### Demonstrativo da avaliação de desempenho econômico.

O demonstrativo de Avaliação de Desempenho Econômico abordado é baseado no orçamento, porém, o mesmo transformará o orçamento em indicadores, e sua avaliação será efetuada por meio destes indicadores. Nota-se que todo o orçamento pode ser transformado em indicadores, dependendo da necessidade da Controladoria. Para fins didáticos, será utilizado o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Os dados são fictícios e subentende-se que tenham sido originados de um orçamento projetado pela Farmácia Modelo.

O demonstrativo de avaliação tem a vantagem de apoiado nos sistemas de informações hoje existentes, informar ao *controller*, de forma instantânea, os indicadores da empresa. Esse fato é extremamente importante, pois possibilita a tomada de decisões de forma ágil e objetiva com vistas à correção de rota para que o resultado ótimo seja atingido.

Serão utilizados valores fictícios, adotando-se como parâmetro que a farmácia possui vendas anuais 14.400,00 e espera um giro médio de cobranças de 20 dias e uma liquidez seca de 1,50.

Para cálculo que segue, os valores estabelecidos pela alta administração referem-se, hipoteticamente, aos índices e valores extraídos do orçamento projetado pela farmácia modelo.

Os quadros 1 e 2 a seguir demonstram o Balanço Patrimonial e a DRE projetados para um mês da farmácia.

### Quadro 1: Processo de avaliação do desempenho econômico da Farmácia Modelo

Balanço Patrimonial			
Ativo	\$	Passivo	\$
CIRCULANTE	<b>1.600,00</b>	CIRCULANTE	<b>800,00</b>
Disponibilidade	200,00	Fornecedores	400,00
Caixa e Bancos	50,00	INSS a pagar	50,00

Aplicação Financeira	150,00	Salários a pagar	150,00
Duplicatas a Receber	800,00	Dividendos a pagar	100,00
<b>ESTOQUES</b>	<b>400,00</b>	Empréstimos bancários	100,00
Produtos acabados	100,00	<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>300,00</b>
Produtos em elaboração	100,00	Empréstimos bancários	150,00
Matérias primas	200,00	Financiamento BRDE	150,00
<b>PERMANENTE</b>	<b>1.000,00</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.500,00</b>
Investimentos	50,00	Capital Social	1.200,00
Imóveis	600,00	Reserva de Lucros	10,00
Máquinas e equipamentos	650,00	Reserva Legal	65,00
(-) Depreciação acumulada	300,00	Lucro acumulado	225,00
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.600,00</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>2.600,00</b>

**Fonte:** Autor do trabalho

No quadro 1, tem-se o valor de R\$1.600,00 no ativo circulante e R\$400,00 nos estoques: então, o cálculo da liquidez seca é  $R\$1.600,00 - R\$400,00 = R\$1.200,00 / R\$800,00$  (passivo circulante), tem-se o índice de 1,50, o que demonstra que, se os gestores atingirem esses valores, as metas estabelecidas foram alcançadas. A farmácia modelo então dispõe de 50% a mais de recursos financeiros de curto prazo do que dívidas de curto prazo.

#### **Quadro 2: Processo de avaliação do desempenho econômico da Farmácia Modelo**

DRE	
Conta	\$
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>1.200,00</b>
Produto A	600,00
Produto B	600,00
(-) Impostos	(200,00)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>1.000,00</b>
<b>CUSTO DE FABRICAÇÃO</b>	<b>500,00</b>
Matéria prima	300,00
Mão de obra direta	200,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>500,00</b>
Despesas operacionais	200,00
<b>LUCRO/PREJUÍZO OPERACIONAL</b>	<b>300,00</b>
Impostos (IR/CS)	(75,00)
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>225,00</b>

**Fonte:** Autor do trabalho

Conforme o quadro 2, a farmácia modelo determinou que a receita líquida deve ser de R\$1.000,00, os custos de fabricação de R\$500,00 (50% da receita líquida), sendo R\$300,00 de matéria-prima (30% da receita líquida) e R\$200,00 de Mão de obra direta (20% da receita líquida).

Os quadros 3 e 4, a seguir colocados, demonstram os resultados atingidos pela farmácia modelo e fazem uma breve análise.

Conforme consta no quadro 3, tendo esta farmácia projetado um giro de 20 dias para as Duplicatas a Receber, representando no máximo um índice de 0,31 sobre o total do ativo para a conta Duplicatas a Receber ( $\text{R}\$800,00$  de Duplicatas a Receber / ( $\text{R}\$14.400,00$  vendas anuais / 360 dias do ano comercial) =  $800/40 = 20$ ), consta-se que a empresa obteve um índice de Duplicatas a Receber de 0,39 sobre o ativo total projetado. O cálculo demonstra que a empresa não atingiu a meta para o giro de Duplicatas a receber.

É importante ressaltar que a movimentação (positiva ou negativa) em algumas contas irá impactar diretamente outros indicadores. Exemplo seria o não atendimento das metas de vendas, com isso, os índices de estoque e giro de Duplicatas a Pagar são afetados diretamente.

### Quadro 3: Processo de avaliação do desempenho econômico da Farmácia Modelo

Ativo	Orçado	Índice	Realizado	Varição
Circulante	<b>1.600,00</b>	0,61	0,61	0,00
Disponibilidade	200,00	0,08	0,08	0,00
Caixa e Bancos	50,00	0,02	0,02	0,00
Aplicação Financeira	150,00	0,06	0,06	0,00
Duplicatas a Receber	800,00	0,31	0,39	0,30
Estoques	400,00	0,15	0,15	0,00
Produtos Acabados	100,00	0,04	0,04	0,00
Produtos em Elaboração	100,00	0,04	0,04	0,00
Matéria-Prima	200,00	0,08	0,08	0,00
PERMANENTE	<b>1.000,00</b>	0,38	0,38	0,00
Investimentos	50,00	0,02	0,03	0,00
Imóveis	600,00	0,23	0,23	0,00
Máquinas e Equipamentos	650,00	0,25	0,25	0,00
(-) Depreciação Acumulada	300,00	0,11	0,11	0,00
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.600,00</b>	1,00	1,00	0,00

**Fonte:** Autor do trabalho

O quadro 4 demonstra que todas as contas do passivo ficaram dentro das projeções estabelecidas pela farmácia modelo.

### Quadro 4: Processo de avaliação do desempenho econômico da Farmácia Modelo

Passivo	Orçado	Índice	Realizado	Varição
Circulante	<b>800,00</b>	0,31	0,31	0,00
Fornecedores	400,00	0,15	0,15	0,00
INSS a pagar	50,00	0,02	0,02	0,00
Salário a pagar	150,00	0,06	0,06	0,00
Dividendos a pagar	100,00	0,04	0,04	0,00
Empréstimos bancários	100,00	0,04	0,04	0,00
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>300,00</b>	0,11	0,11	0,00
Empréstimos bancários	150,00	0,06	0,06	0,00

Financiamento BRDE	150,00	0,06	0,06	0,00
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.500,00</b>	<b>0,58</b>	<b>0,58</b>	<b>0,00</b>
Capital Social	1.200,00	0,46	0,46	0,00
Reserva de lucro	10,00	0,00	0,00	0,00
Reserva legal	65,00	0,02	0,02	0,00
Lucros acumulados	225,00	0,08	0,08	0,00
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>2.600,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>

**Fonte:** Autor do trabalho

O quadro 5 traz informações sobre o faturamento e custos de fabricação. Observa-se que o faturamento de R\$1.200,00 foi atingido, assim como a receita bruta líquida de R\$1.000,00 e a mão de obra de 20% em relação à receita líquida. Porém, o custo de fabricação total ficou acima da meta de 5%, ou seja, atingiu 55% da receita líquida. Esse fato foi ocasionado pela alta de 17% na matéria prima, que passou de 30% (meta) para 35% (real).

Este indicador é um dos exemplos de indicadores estabelecidos pela empresa. Note-se que o custo da matéria-prima ficou superior ao estabelecido, apontando que pode ter ocorrido algum problema no setor de compras ou no setor de produção, tais como desperdícios, por exemplo, que fazem com que se necessite mais matéria-prima para produzir a mesma quantidade de produtos.

#### **Quadro 5: Processo de avaliação do desempenho econômico da Farmácia Modelo.**

Conta	Orçado	Índice	Realizado	Varição
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>1.200,00</b>	1,00	1,00	0,00
Produto A	600,00	0,50	0,50	0,00
Produto B	600,00	0,50	0,50	0,00
(-) Impostos	200,00	0,17	0,17	0,00
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>1.000,00</b>	0,83	0,83	0,00
<b>CUSTO DE FABRICAÇÃO</b>	<b>500,00</b>	0,50	0,55	0,10
Matéria prima	300,00	0,30	0,35	0,17
Mão de obra direta	200,00	0,20	0,20	0,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>500,00</b>	0,42	0,37	0,10
Despesas operacionais	200,00	0,17	0,17	0,00
<b>LUCRO/PREJUÍZO OPERACIONAL</b>	<b>300,00</b>	0,25	0,21	0,16
Impostos (IR/CS)	75,00	0,06	0,05	-0,10
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>225,00</b>	0,18	0,15	0,16

**Fonte:** Autor do trabalho

Em síntese, estes são os dados que o trabalho procurou desenvolver e para desempenhar seu importante papel, a Controladoria necessita de um modelo de gestão de desempenho econômico. A partir dele, pode confrontar dados estabelecidos pela alta



administração com os realizados pelos gestores, detectar desvios e propor sugestões para que a farmácia modelo atinja os objetivos pré-estabelecidos.

## **Conclusão**

Nos dias de hoje, é notório que o mundo global, cada vez mais competitivo, as margens reduzidas e a escassez de recursos, fazem com que as empresas sejam obrigadas, cada vez mais, a aperfeiçoar seus processos sob pena de perderem competitividade. Neste contexto, a Avaliação do Desempenho Econômico é de suma importância, pois desta avaliação partem os resultados que no futuro serão obtidos por seus gestores para serem confrontados com os anteriormente estabelecidos pela alta administração.

A Controladoria tem papel fundamental neste processo, pois é ela que procede ao confronto e à análise dos dados entre o previsto e o realizado, além de sugerir correções para eventuais “desvios de rota” por parte da organização.

Este trabalho reitera que, para uma boa Avaliação do Desempenho Econômico, é necessário um amplo e moderno sistema de informação, onde está incorporado o grande banco de dados chamado contabilidade. Este sistema de informações dará suporte à Controladoria para o acompanhamento dos dados previstos e os realizados pela empresa.

O orçamento, assim como as demonstrações contábeis, podem, a critério da Controladoria, serem transformados em indicadores que visem facilitar o processo de Avaliação do Desempenho Econômico.

Finalmente, a avaliação aqui apresentado, não é de uso definitivo e único e, sendo um demonstrativo, deve ser adaptado de modo a suprir as necessidades da farmácia modelo e facilitar o trabalho da Controladoria em busca do objetivo maior, que é o lucro.

## **ECONOMIC PERFORMANCE ASSESSMENT MODEL OF PHARMACY.**

**ABSTRACT** :The present paper deals with basic concepts and questions of the Economic Performance Evaluation, bringing aspects connected to the budget and main indexes used. To reach its objective it was proposed through a bibliographic research, discuss the importance of the Economic Performance Evaluation and the main principles which orients this evaluation. Concluding, the Economic Performance Evaluation is of vital importance, as the Controllershship has a decisive role, contributing very much to the managing process, being that it is suitable to detect atypical phenomena to the ones established by the high administration, fast and objectively, presenting, besides the problems faced by the

managing, and also the redirection of the modeling pharmacy, suggesting and proposing corrections so that the results proposed by the high administration is reached.

**Key words:** Controllershship. Economic Performance Evaluation. Financial and Economic Indexes.

### REFERÊNCIAS

- Brookson, Stephen (2000). *Como elaborar orçamentos*. São Paulo: Publifolha.
- Catelli, A. et al (2001). *Controladoria uma abordagem da Gestão econômica Gecon*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Gitman, Lawrence J (2002). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra.
- Peleias, Ivam R. (1992). *Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica*. Dissertação (Mestrado) – FEA/USP, São Paulo.
- Pereira, Carlos A. (1993). *Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para gestão econômica*. 1993. Dissertação (Mestrado) – FEA/USP, São Paulo
- Ross, Stephen A. et al. (2002). *Administração Financeira – corporate finance*. São Paulo: Atlas.
- Zdanowicz, José Eduardo (1989). *Orçamento operacional*. Porto Alegre: Sagra Luzzatt.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Planejamento financeiro e orçamento*. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.
- Welsch, Glenn A. (1996). *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas.