

# Excelência operacional o pilar para obter um crescimento lucrativo na Colômbia

POR: ROBERTO PALACIOS, SINTEC

Siga-nos:

 Sintec

 @Sintec\_

## INTRODUÇÃO

Toda empresa quer que seu negócio creça de forma rentável. Desde pequenas empresas familiares até grandes organizações multinacionais, um dos principais objetivos das sociedades é conseguir uma expansão de forma orgânica ou através de fusões e aquisições. Em qualquer caso, o principal problema enfrentado pelas empresas para atingir este objetivo é que sua rentabilidade pode ser afetada.

Um dos pilares para alcançar crescimento lucrativo é a excelência operacional. Uma cadeia corretamente alinhada e flexível, que permite a produção, a comercialização, a exploração ou a prestação de um serviço com o menor custo e com os mais altos níveis de qualidade e serviço, pode fazer a diferença entre crescer ou não, e com quais ganhos ou perdas. O objetivo deste documento é entender a relação entre crescimento e rentabilidade e alguns indicadores operacionais.

### Quais indicadores refletem a excelência operacional?

Há uma variedade de métricas que permitem avaliar e gerir as operações de uma empresa. No entanto, os recursos são limitados, e não é aconselhável tentar medir e melhorar todos os indicadores indiscriminadamente. Especificamente para a cadeia, o SCOR (1) sugere focar as métricas em cinco atributos: confiabilidade, velocidade, agilidade, custo e gestão de ativos. Alguns dos principais, e que se recomendam medir, são:

- **Confiabilidade:** Nível de serviço, ordem perfeita.
- **Velocidade:** Product Order Cycle Times.
- **Agilidade:** Flexibilidade e adaptabilidade da cadeia.
- **Custos:** Custo das vendas, o custo da cadeia logística.
- **Gestão de ativos:** Dias de inventário, utilização das capacidades, ciclo de dinheiro em caixa, retorno sobre ativos.

Vários destes indicadores podem ser calculados apenas com informações

internas da organização, mas os outros podem ser calculados com informações financeiras disponíveis. Com esta informação, se realizou a análise dos seguintes indicadores:

- **Custo das vendas / renda operacional:** A proporção do custo das vendas em relação ao total da operacional.
- **Dias de inventário:** Medida do tempo médio que a empresa mantém estoques antes de vendê-los. Corresponde à média do inventário e da demanda diária.
- **Ciclo dinheiro em caixa:** Medição da velocidade de um negócio para converter em dinheiro desde a compra de matérias-primas até a cobrança aos clientes (faturamento). Ele é calculado da seguinte maneira: dias de inventário + dias de contas a cobrar – contas a pagar.
- **Rentabilidade econômica dos ativos:** Indicador das receitas geradas com os ativos da empresa, e calculado como ganhos e perdas / total de ativos.

### Como se comportam o crescimento e a rentabilidade por setor na Colômbia?

Para a análise foram utilizadas amostras dos resultados de 2010 a 2012, publicados pela Superintendência Financeira (2) e a Superintendência de Empresas da Colômbia (3). A amostra utilizada consiste de 1.236 empresas que constituem 80% a 85% da renda operacional de 12 setores da economia. O análise se focou nas empresas de maior porte, já que as pequenas empresas têm maior instabilidade e, portanto, maior variabilidade em seus indicadores. Além disso, para efeito de comparação, foi incluído no análise informação sobre 68 empresas dos EUA. Estas empresas, todas parte do Fortune 500 2012 (4), são as maiores publicamente negociadas em cada setor.

Setor	# de Empresas	Rendimento Operacional 2012 (MM COP)	Crescimento anual ponderado (renda) 2010-2012		Utilidade Operacional / renda 2012	
			Mostra CO	Mostra EEUU	Mostra CO	Mostra EEUU
Comércio por atacado	409	82,986,914	20%	12%	4%	3%
Comércio por varejo	186	33,410,645	12%	7%	3%	5%
Produtos Alimentícios	102	28,661,685	11%	11%	6%	8%
Químico	60	17,704,212	11%	9%	9%	11%
Metal-mecânico	106	9,258,861	10%	8%	3%	4%
Bebidas	16	8,887,690	19%	15%	21%	21%
Plástico	80	4,712,004	26%	21%	6%	5%
Outras Manufaturas	112	3,790,824	19%	4%	8%	14%
Têxtil	42	3,057,606	3%	15%	0%	14%
Editorial e Impressão	80	2,466,907	5%	0%	4%	3%
Calçado	21	734,808	26%	13%	11%	13%
Couro e suas Manufaturas	22	341,353	10%	-	1%	-
<b>Total</b>	<b>1236</b>	<b>195,961,808</b>	<b>16%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>

TABELA 1. Renda operacional, crescimento e margem operacional da amostra utilizada: 1236 empresas colombianas. Comparação com uma amostra de 68 empresas dos EUA.

Apesar de ser contextos econômicos e demográficos diferentes, é válido comparar os indicadores com os de empresas do mesmo setor nos Estados Unidos; as 68 empresas americanas selecionadas são referência em seus respectivos sectores. Convém ressaltar nesta comparação que apesar das diferenças entre os países, os setores têm um comportamento muito similar em termos de rentabilidade. O crescimento é significativamente maior na Colômbia, em consonância com o crescimento global da economia.

#### Como se comportam os indicadores operacionais?

Antes de analisar a relação entre os indicadores operacionais e os resultados de crescimento e rentabilidade, é necessário analisar o comportamento dos indicadores selecionados. Estes variam por setor e em cada uma das empresas. No entanto, é possível encontrar diferenças gerais devido a atividade econômica que realizam e as características próprias da indústria. Ainda assim, indicadores operacionais claramente alinhados com as tendências gerais de crescimento e rentabilidade em algumas indústrias também foram observados.

Setor	Custo venda / renda op. 2012	Cobertura inventário <sup>1</sup> PT 2012 (dias)	Cobertura inventário <sup>2</sup> total 2012 (dias)	Ciclo dinheiro em caixa (dias)	Rentabilidade econômica de ativos
Comércio por atacado	81%	39	52	50	4%
Comércio por varejo	76%	55	60	20	3%
Produtos Alimentícios	76%	15	49	49	5%
Químico	67%	38	82	88	6%
Metal-mecânico	81%	30	101	126	1%
Bebidas	45%	13	48	11	10%
Plástico	79%	25	75	87	2%
Outras Manufaturas	72%	26	75	97	6%
Têxtil	85%	42	133	177	-2%
Editorial e Impressão	66%	21	61	87	2%
Calçado	63%	71	112	117	9%
Couro e suas Manufaturas	78%	46	104	146	1%
<b>Total</b>	<b>76%</b>	<b>37</b>	<b>60</b>	<b>55</b>	<b>4%</b>

TABELA 2. Indicadores (média ponderada) por setor das 1.236 empresas colombianas analisadas.

Verde: Melhor desempenho; Vermelho: pior desempenho.

<sup>1</sup> Inclui somente produtos acabados e mercadorias não fabricadas pela empresa

<sup>2</sup> Inclui todos os inventários: matérias-primas, produtos em estoque, inventário em trânsito, produto acabado, etc.

A indústria têxtil tem, ao mesmo tempo, o maior percentual de custos, a maior cobertura de estoques totais, o maior ciclo de dinheiro em caixa, e a mais baixa rentabilidade econômica de ativos. Todos estes indicadores refletem o resultado global de crescimento e rentabilidade, sendo o setor com pior desempenho. Isso não significa que todas as empresas têm um desempenho fraco, mas o resultado consolidado apresenta uma situação complicada.

A cobertura de inventário varia em maior medida ao analisar-mos apenas o produto acabado, ou todos os inventários dependendo do setor. Este fenômeno está intimamente relacionado com a atividade: setores produtivos têm estoques de matérias-primas, embalagens, etc., que setores comerciais têm em menor grau. Outro fator, no caso de fabricação, que gera diferenças entre o estoque do produto acabado e o total é a estratégia de fornecimento que gerencia cada empresa e o setor em geral. Se o esquema é Make to Order (MTO) o Assemble to Order (ATO), a cobertura de produto acabado é menor, já que corresponde apenas ao inventário que já foi vendido e está em processo de entrega.

O ciclo de dinheiro em caixa, que não só leva em conta a totalidade do inventário, mas as contas a receber e a pagar, varia de acordo com o equilíbrio entre esses três fatores. Prontamente, os setores de Bebidas e Comércio por varejo têm ciclos menores que outras indústrias, em ambos os casos porque eles têm uma carteira de clientes relativamente baixa (dão pouco crédito aos clientes) e pagam seus fornecedores em prazos maiores.

### Como se relacionam os indicadores operacionais com o crescimento e a rentabilidade?

Para analisar a relação entre os indicadores operacionais e os resultados, as empresas da amostra foram classificadas de acordo com o seu crescimento e rentabilidade. Se considera que uma empresa tem alto crescimento se for superior à média de seu setor. Assim, existem empresas de tipo A, com elevado crescimento e alta rentabilidade; Empresas tipo B, com elevado crescimento e rentabilidade baixa, ou vice-versa; e as empresas de tipo C com baixo crescimento e rentabilidade baixa (Figura 1).

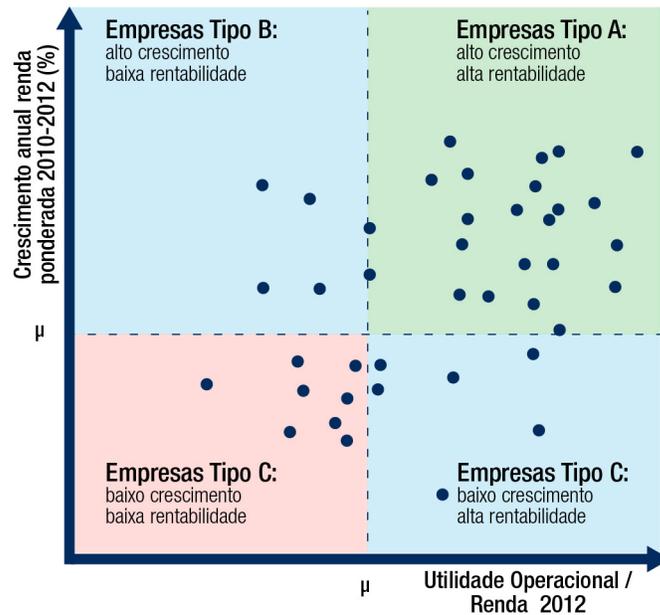


Figura 1. Classificação das empresas de acordo com seu crescimento e rentabilidade.

A classificação permite analisar os diferentes indicadores, por tipo de empresa e setor, com foco no valor integral do negócio: custo das vendas / operações de receitas, ciclo de dinheiro em caixa, e rentabilidade econômica de ativos (Gráfico 2).

Em 10 dos 12 setores analisados, o custo das vendas / renda operacional tem uma alta relação com o tipo de empresa, sendo maior naqueles que têm crescimento reduzido - baixa rentabilidade e menores naqueles que apresentam crescimento elevado e alta rentabilidade. Não é possível concluir uma relação de causa e efeito, porque há muitos fatores que contribuem para os resultados, mas há um comportamento claro no qual empresas que crescem de forma rentável têm seus custos mais contidos em comparação com empresas de porte semelhante em seu setor.

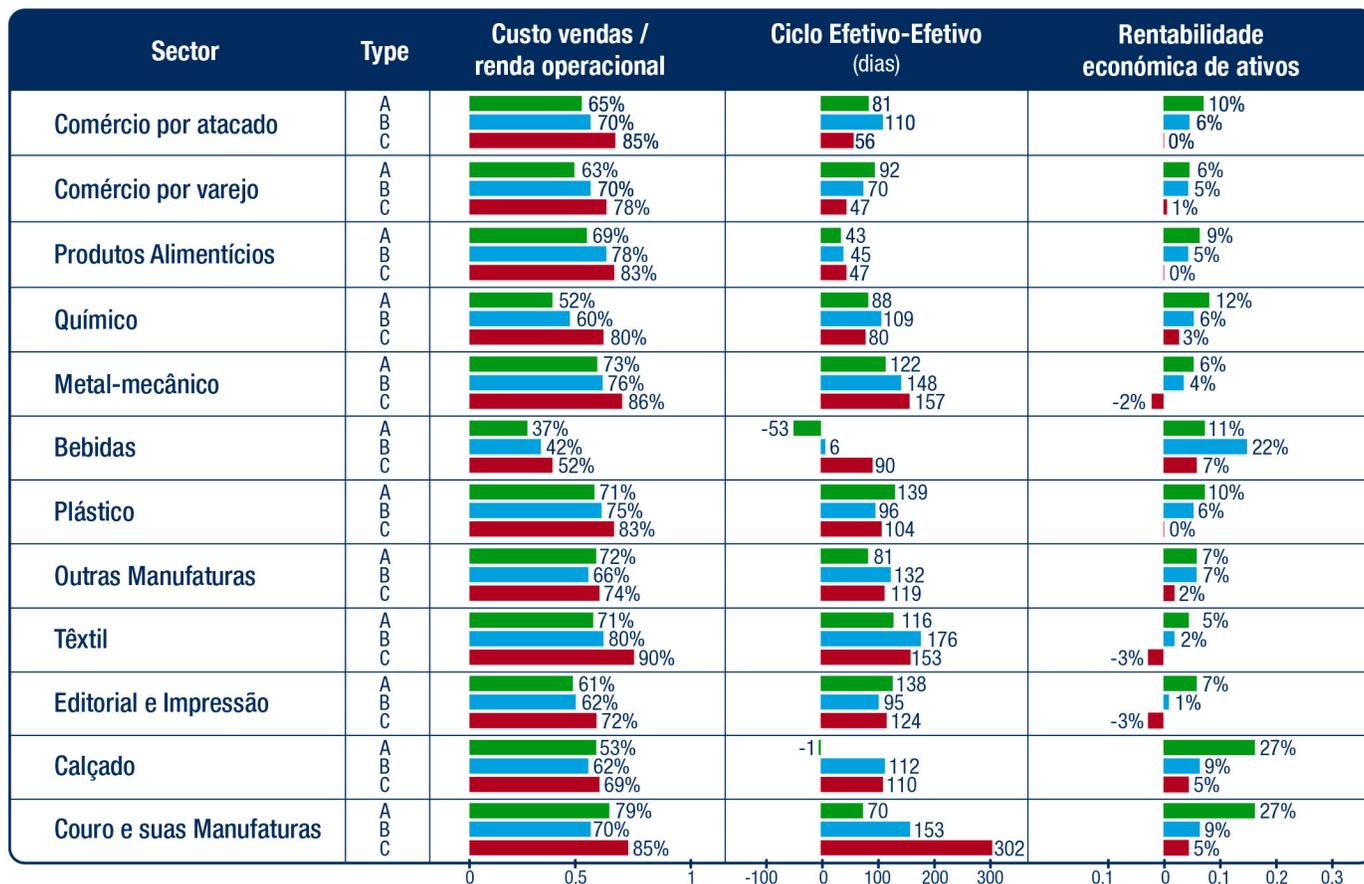


Gráfico 2. Indicadores de 2012 por setor e por tipo de negócio (A: Alto crescimento – alta rentabilidade, B: Baixo crescimento – alta rentabilidade ou Alto crescimento – baixa rentabilidade, C: Baixo crescimento – baixa rentabilidade).

Além de analisar somente a média, a distribuição de cada indicador foi avaliada por setor. No caso do custo das vendas, de acordo com o setor, há variabilidade nos resultados e sobreposição entre os tipos de empresa (Gráfico 3).

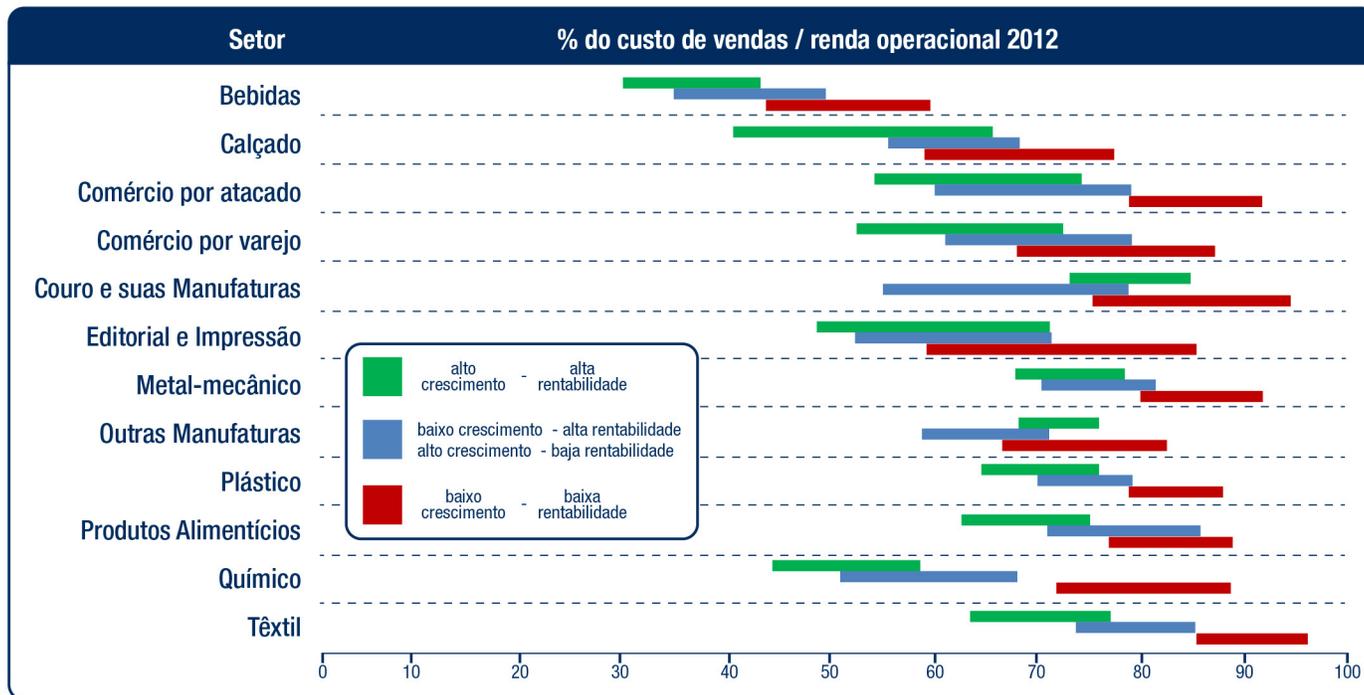


Gráfico 3. Distribuição da % do custo das vendas / receitas operacionais de 2012 (35% do setor por tipo de empresa).

O segundo indicador analisado é o ciclo de dinheiro em caixa. Por causa de sua relação com as necessidades de fluxo de caixa, é normal esperar que as empresas com um ciclo baixo ou negativo têm maior crescimento e rentabilidade. O que é evidente é um comportamento que é menos homogêneo que a % de despesas de venda em diferentes setores. Isto é explicado porque embora seja desejável ter um ciclo baixo, isto também pode ser contraproducente. Situações em que o ciclo de dinheiro em caixa é curto para inventários demasiado baixos podem indicar uma má gestão deles, o que traz implicações importantes sobre o nível de serviço. Da mesma forma, ter contas a pagar muito altas (o que também diminui o ciclo de dinheiro em caixa), pode ser associado a problemas com fornecedores, o que atinge o resto da cadeia.

Em todo caso, em quase metade dos setores as empresas com elevado crescimento e rentabilidade têm ciclos menores do que empresas com baixo crescimento e baixa rentabilidade. Além disso, ao analisar todas as empresas da amostra (sem fazer o desglose por setor), vemos que as empresas de tipo A têm um ciclo de dinheiro em caixa menor do que as de tipo C (Gráfico 4).



Gráfico 4. Ciclo de Dinheiro em Caixa: mostra total por tipo de empresa.

Finalmente, a rentabilidade econômica dos ativos tem um comportamento não-alinhado com o tipo de empresa: aquelas com alto crescimento e rentabilidade tendem a ter maior lucratividade. Este resultado é consistente e até certo ponto esperado, pois a mesma rentabilidade é um dos critérios de classificação (embora seja expressada de forma diferente, como utilidade operacional / receita). No entanto, este é apenas um dos dois critérios de classificação, sendo o crescimento o outro. Ao fazer uma análise por setor, descobrimos que, em média, as empresas de tipo A tiveram maior rentabilidade econômica de activos do que as de tipo B e C, com exceção do setor de Bebidas, que é um setor mais consolidado com uma amostra de 16 empresas.

## CONCLUSÕES

As operações de uma empresa são um fator crítico para alcançar crescimento lucrativo. Para avaliar a relação entre indicadores operacionais e crescimento/rentabilidade, foi analisada a informação financeira de 1.236 empresas colombianas, que representam entre 80% e 85% das vendas de seus respectivos setores. Os indicadores analisados têm diferente correlação com o crescimento por setor, mas consistentemente as indústrias com menor crescimento e rentabilidade apresentam em média os piores indicadores operacionais da análise.

Ao avaliar os indicadores selecionados por indústria, empresas com alto desempenho de crescimento e rentabilidade têm, em média, um menor custo de vendas / receitas, um menor ciclo de dinheiro em caixa e uma maior rentabilidade econômica de activos. Estes indicadores, ao er

analisado por indústria, permitem estimar os resultados de crescimento e rentabilidade da empresa, especialmente em setores que têm empresas com atividades mais homogêneas, como no caso de Bebidas ou Têxteis. No caso de setores com maior diversidade de atividades das empresas contidas neles, como Comércio por Atacado, Alimentos e outras indústrias de fabricação, os resultados dos indicadores selecionados têm uma menor correlação com o desempenho em crescimento e rentabilidade.

Do ponto de vista de suas operações, uma empresa que quer alcançar crescimento lucrativo deve conhecer o desempenho e as oportunidades de sua cadeia. Os resultados apresentados são um primeiro nível de entendimento com informação pública. Indicadores internos tais como o nível de serviço da empresa, o tempo do ciclo de pedidos, os custos da cadeia logística e a utilização das capacidades constituem um segundo nível de entendimento. Com estes indicadores, e a partir das principais oportunidades, é necessário que a empresa se alinhe a sua cadeia através de uma estratégia de operações que pode servir o mercado com o mais alto nível de serviço, de forma flexível, e ao menor custo.

## REFERÊNCIAS

1. Supply Chain Council. Supply Chain Operations Reference Manual. [Online] 08 2010. <http://supply-chain.org/f/SCOR10metrics.pdf>.
2. Superintendencia Financiera de Colombia. Sistema Integral de Información del Mercado de Valores. [Online] 2012. <http://www.superfinanciera.gov.co/reportes/Simev.html>. (Colombian Financial Superintendent's Office. Stock Exchange Integrated Information System)
3. Superintendencia de Sociedades de Colombia. Sistema de Información y Riesgo Empresarial. [Online] 2012. <http://www.superfinanciera.gov.co/reportes/Simev.html>. (Colombian Superintendents Society. Business risk Information System)
4. Fortune 500. Fortune 500 2012. [Online] 05 21, 2012. [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/full_list/).

**Roberto Palacios**

[roberto.palacios@sintec.com](mailto:roberto.palacios@sintec.com)

**MONTERREY**  
**CIDADE DO MÉXICO**  
**BOGOTA**  
**SAO PAULO**

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)  
[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)