INSTRUMENTO DE APOIO GERENCIAL 111

111

SEBRAE
Parceiro dos brasileiros

IDENTIFICAÇÃO:

Título: RELATÓRIOS GERENCIAIS.

Processo Integrador: ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS TÉCNICOS GERENCIAIS.

ORIENTAÇÕES SOBRE O INSTRUMENTO:

O QUE É:

O instrumento constitui-se em um conjunto de orientações voltadas para a elaboração de relatórios técnicos gerenciais.

PARA QUE SERVE:

As orientações contidas no presente instrumento servem para apresentar um roteiro de elaboração de relatórios gerenciais claros, simples e objetivos.

ORIENTAÇÃO:

O desempenho de uma empresa deve ser avaliado a partir de um conjunto de informações que permitam conhecer sua realidade num dado momento. Além disso, deve apresentar subsídios para que se possa planejar o futuro da empresa, fazer correções de rumo e apresentar novas formas de atuação.

Assim, a elaboração de relatórios técnico-gerenciais deve ser cuidadosamente planejada, seguindo algumas etapas básicas como:

1. inicie definindo, com clareza, os objetivos do relatório. Para tanto, é preciso identificar o público a que se destina, preocupar-se com sua utilização e forma de apresentação;

2. em seguida é necessário selecionar as informações relevantes que comporão o relatório. A missão da empresa e seus objetivos sociais e estratégicos são fontes importantes para esta seleção;

3. a próxima etapa está relacionada à escolha dos indicadores de desempenho da empresa. Para definir esses indicadores recomenda-se utilizar alguns critérios básicos, tais como: importância, simplicidade; abrangência; acessibilidade; comparabilidade; estabilidade; baixo custo;

4. após, avance na definição da forma em que o relatório será apresentado. Para isso, deve-se levar em consideração que os dados precisam ser objetivos (preferencialmente incluindo demonstração em gráficos). Devido a isso, não é conveniente se ter um grosso volume, somente com dados analíticos, o que não facilita a visão global do desempenho da empresa, dificultando a clara percepção da situação da mesma e, por conseqüência, a tomada de decisões.

Dê especial atenção à escolha da linguagem mais adequada, pois isso é também bastante importante. Não é recomendável utilizar termos técnicos que só são entendidos pelos profissionais da área. Utilize expressões de uso mais comum e redija em linguagem de fácil entendimento. O conteúdo é importante, mas a forma também contribui para o melhor entendimento do relatório.

A visualização gráfica das informações facilita o entendimento, na maior parte dos casos. Por exemplo, um mapa pode ser utilizado para demonstrar a posição geográfica das ações da empresa, enquanto, um gráfico em forma de barra, pode mostrar a evolução da quantidade de beneficiários atendidos ao longo de um período e outro gráfico, em forma de pizza, é mais adequado para demonstrar a participação de cada tipo de entrada de recursos financeiros na composição do total das receitas.

5. O último passo é a preparação do relatório propriamente dito e, para isso é necessário identificar previamente as pessoas responsáveis pelo levantamento de informações, consolidação e análise dos dados. Deve-se, também, estabelecer quem os fornecerá e qual a periodicidade, formato e como eles deverão estar disponíveis para elaboração do documento.

Após a elaboração do relatório é bom verificar se as informações estão adequadas ao público a que se destinam. Uma das formas é testar o relatório antes de encaminhá-lo ao usuário final. Peça que outra pessoa leia o documento e avalie, com detalhes, o que entendeu de cada uma das partes e o que acha que pode ser melhorado.

EXEMPLO:

Supondo que o proprietário da empresa Omega – Móveis Populares Ltda., ao analisar o faturamento da sua empresa, tenha constatado que nos últimos seis meses o valor real das vendas esteja sofrendo uma queda sistemática. Preocupado com isso, ele resolve elaborar um relatório para ser apresentado em reunião interna da empresa. Para tanto, seguiu o roteiro básico.

1. Objetivos do relatório – Apresentar um painel da situação das vendas da empresa no período de janeiro a junho de 2005, visando avaliar os resultados, identificar as causas dos problemas e propor soluções para os mesmos.

2. Informações relevantes – Vendas da empresa (mês a mês) do período citado.

3. Indicadores – Comparação das vendas do período de janeiro a junho de 2005 em relação ao mesmo período do ano anterior.

4. Forma do relatório – O conteúdo deve iniciar com a apresentação e objetivos do relatório, escrito em linguagem simples. Depois são apresentados os demonstrativos de vendas e gráficos comparativos, finalizando com listagem de prováveis causas de problemas a serem analisadas.

5. Elaboração do relatório

O relatório ficou assim:

Relatório de Vendas – 1º janeiro a 30 de junho de 2005

1. Objetivos

- Apresentar o demonstrativo da evolução das vendas da empresa;
- demonstrar o problema detectado: queda no valor real das vendas;
- identificar as causas dos problemas;
- buscar possíveis soluções.

2. Demonstrativo de vendas – janeiro a junho de 2005/2004

Meses	Valor em R$ – 2004	Valor em R$ – 2005	%
Janeiro	220.000	208.000	- 5,45
Fevereiro	312.000	272.000	- 12,8
Março	330.000	262.000	- 20,6
Abril	315.000	320.000	+ 1,6
Maio	345.000	285.000	- 17,4
Junho	320.000	320.000	- 0,0
Total	1.842.000	1.667.000	- 9,5

3. Indicadores – Verifica-se uma queda acentuada de vendas no período (média de 9,5%), sendo o índice mais expressivo o verificado no mês de março (20,6%).

4. Lista de prováveis causas

Causa de problemas	Ocorrência	Grau de importância		
		1	2	3
1. Alta taxa de marcação (preços elevados)				
2. Ausência ou inadequada política de descontos				
3. Critério insatisfatório de remuneração de vendedores				
4. Inadequação ou ausência de propaganda				
5. Dependência de pequeno número de clientes				
6. Desconhecimento de preços da concorrência				
7. Falta de serviços complementares				
8. Política inadequada de promoções				
9. Condições de crédito não atrativas ao cliente				
10. Leiaute inadequado da área de vendas				
11. Ambiente psicológico desconfortável para o cliente				
12. Apresentação inadequada da mercadoria ou preço				
13. Incapacitação de vendedores				

Causa de problemas	Ocorrência	Grau de importância		
14. Deficiência das instalações de vendas				
15. Deficiência nas informações sobre clientes				
16. Deficiência nas informações sobre estoques				
17. Falta de vendedores				
18. Falta de controle de vendas (por linha, vendedor etc.)				
19. Carência de espaço (área de vendas pequena)				
20. Falta de informações internas para decidir preços				

5. Observações – A planilha deve ser preenchida da seguinte maneira: identificar se existe a ocorrência da causa do problema, fazendo um “x” na coluna de ocorrência; em seguida indicar se a ocorrência é de baixa, média ou de muita importância. Atenção! Pode-se acrescentar à listagem das causas de problemas outras questões consideradas importantes.

ONDE PESQUISAR:
www.rits.org.br