

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO
COMO FERRAMENTA PARA CONTROLE DE
GESTÃO**

ARTIGO CIENTÍFICO

Vicente Piccinini

Santa Maria, RS, Brasil

2007

INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA PARA CONTROLE DE GESTÃO

por

Vicente Piccinini

**Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do
Departamento de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de
Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do
grau de**

Especialista em Controladoria Empresarial.

Orientador: prof. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS, Brasil

2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Contábeis
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO COMO
FERRAMENTA PARA CONTROLE DE GESTÃO**

elaborado por
Vicente Piccinini

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria Empresarial

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani, Msc.
(Presidente/Orientador)

Tânia Moura da Silva

Antonio Reske Filho

Santa Maria, julho de 2007.

INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA PARA CONTROLE DE GESTÃO

Autor: Vicente Piccinini¹
Orientador: Prof. Gilberto Brondani²

RESUMO

No cenário atual, diversas alterações na competição entre organizações provocaram, e continuam provocando, profundas mudanças nos processos decisórios. Diante desse quadro, este artigo propõe-se a analisar os indicadores de desempenho financeiro dentro da concepção de serem utilizados como ferramenta para controle de gestão. Fatores considerados relevantes para a elaboração do trabalho foram os indicadores existentes, sua aplicabilidade, aspectos conceituais referentes ao assunto e pesquisas baseadas em linhas de pensamento de renomados autores da área, que resultaram, ao final, na estruturação de uma análise sobre os indicadores e seu papel nas organizações.

Palavras-chave: Controle, indicadores, gestão.

ABSTRACT

In the current scene, diverse alterations in the competition between organizations had provoked, and continue provoking, deep changes in the power to decide processes. Ahead of this scene, this article considers to analyze it the pointers of financial performance inside of the conception to be used as tool for management control. Factors considered relevant for the elaboration of the work had been the existing pointers, its referring applicability, conceptual aspects to the subject and research based on lines of thought of famous authors of the area, had resulted, to the end, in the structure of an analysis on the pointers and its paper in the organizations.

Key-Works: Control, pointers, management.

¹ Especialista em Controladoria Empresarial – UFSM/RS. E-mail: vpiccinini@cvism.com.br

² Mestre em Engenharia da Produção, Contador e Professor do Departamento de Ciências Contábeis UFSM/RS. E-mail: brondani@ccsh.ufsm.br

1 INTRODUÇÃO

Com a competição acirrada do mundo atual, nos últimos anos as empresas foram obrigadas a trabalhar com margens de lucros cada vez menores.

Isso forçou a uma análise detalhada da estrutura empresarial, através de planos que possam demonstrar futuramente o horizonte que a empresa irá seguir. Correndo o risco de empresas que não optarem por essa nova mudança, serem literalmente aniquiladas pelo mercado.

Nesse entrante surge mais forte a figura da gestão estratégica, como forma de guiar a empresa nos obscuros caminhos da competitividade. A tomada de decisão se tornou dinâmica, rápida e com exatidão, erros nestes momentos podem ser fatais para a saúde financeira da empresa. Dentro deste processo que envolve a tomada de decisões destacam-se três etapas: o planejamento a execução e o controle.

Este estudo focaliza nas ferramentas da última etapa desse processo o controle, no qual será possível verificar que, apesar de ser a última etapa, estará presente em todas as demais.

O foco principal será dado às ferramentas de controle financeiras existentes que possibilitem aos gestores mensurarem os resultados obtidos em suas organizações. Para isso, serão demonstrados quais indicadores relevantes podem ser utilizados e através das informações constantes na contabilidade serão propostos modelos que possibilitem a forma de calcular cada um destes.

Para tanto, será desenvolvido um estudo teórico, através de pesquisa bibliográfica dos indicadores de desempenho financeiro que possam ser utilizados pelas organizações como ferramenta para controle de gestão. Ao findar este artigo, será possível analisar os principais indicadores de desempenho financeiros existentes, conforme a concepção de diversos autores, e demonstrar sua aplicabilidade, interpretando de forma clara e concisa seus resultados.

Este estudo é de suma importância para organizações, principalmente com fins lucrativos (empresas), no que tange a administração de seus resultados, tendo em vista que o presente estudo focaliza especificamente em como mensurá-los e interpretá-los, de uma forma clara e objetiva.

2 ORGANIZAÇÕES

Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização, a qual também é uma divisão, um departamento ou seção dentro de uma organização maior. Pessoas, valores monetários e materiais compõem os recursos que ingressam na organização. Bens e serviços saem das organizações. Na diferença entre estas entradas e saídas, recursos são transformados para criação de excedentes (lucros), os quais ajudam a assegurar a continuidade da empresa.

Segundo Gibson (1981), as organizações diferenciam-se de outros ajuntamentos de pessoas por sua conduta voltada para metas. Isto é, as organizações perseguem metas e objetivos que podem ser mais bem alcançados pela ação harmoniosa das pessoas. Possuem três características importantes: conduta, estrutura e processos.

Já Miranda (1981) considera que as organizações e as empresas surgiram espontaneamente, como culminação de uma atividade contínua, “exigindo e regulando” o comportamento de indivíduos e de grupos sociais na consecução de determinado objetivo.

Dentro dessa ótica surgem as empresas, organizações com fins lucrativos, que introduzem recursos no meio que estão inseridos, com o objetivo de transformarem estes em riquezas mais rentáveis para seus investidores.

3 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Em uma ênfase a etimologia da palavra gestão, chega-se a sua derivação, a qual provém do latim *gestione*, que representa o ato de gerir, gerência, administração. Com isso verifica-se que gestão e administração são sinônimos.

A pessoa que faz gerência denomina-se gestor, é quem toma as providências, assim, administrar é conduzir a organização para seus objetivos planejados no presente com o intuito de alcançá-los no futuro. Cada empresa possui um modelo próprio de Gestão, que é o conjunto de princípios estabelecidos pela alta administração de como a empresa deve ser gerida, ou seja, é a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não por meio de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa.

Através dessas normas, os gestores asseguram-se de que estão minimizando os riscos, tendo em vista a busca da eficiência e da eficácia operacional. Para isso, o modelo de gestão deve ser adaptável a mudanças, ter estilo participativo e ser voltado para a eficácia da empresa.

Segundo Lopes de Sá (2005), as funções da gestão são aquelas dirigidas para a provisão, conservação e emprego dos meios necessários.

Já para Guerreiro (1990), a definição de gestão é entendida como sendo o conjunto de atividades que tem por finalidade obter o melhor resultado possível, utilizando os recursos disponíveis. Diz o doutrinador que as atividades referidas devem seguir um conjunto de normas, princípios e funções para ordenar os fatores de produção que objetivam o controle e a avaliação da eficiência no alcance dos resultados. Nesse entendimento, fica clara a necessidade de critérios e de indicadores para medir a eficiência e a eficácia.

Para um modelo de gestão ideal, deve-se ter um processo de gestão (planejamento, execução, controle) dinâmico, flexível e oportuno, isto é, adaptável às mudanças, com estilo participativo, voltado para a eficácia empresarial.

Sabe-se que manter a competitividade em alta é um desafio permanente para todas as empresas. Uma das “ferramentas” para sustentar essa capacidade é a gestão estratégica, a qual é um processo e deve ser de responsabilidade da alta administração. Entretanto, deve ser compartilhada com outros níveis de gerência, quando houver, buscando o envolvimento e comprometimento de todos para o planejar, o gerenciar, o executar, o acompanhar e o de corrigir rumos quando necessário. É um processo macro e essencial para a condução de um negócio marcado nos dias de hoje pela necessidade de mudanças muitas vezes radicais, inúmeras turbulências.

Segundo Vasconcelos Filho (1985), administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis de organização, a consciência de que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades.

A gestão estratégica pode ser implementada, considerando-se as proporções e necessidades, em grandes, médias e também pequenas empresas. Ao pensar em adotá-la, faz-se necessário em primeira instância, a vontade e a disposição.

A partir do momento em que se decide realmente pela gestão estratégica do negócio, o passo seguinte é a elaboração do plano. Vale lembrar que se trata de atividade que necessita de investimento em tempo e em dinheiro.

4 O PLANEJAMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO

Planejar significa desenvolver um projeto detalhado de tarefas no presente para alcançar um objetivo fim no futuro, buscando desenvolver e estimular os pontos positivos e eliminar e/ou controlar os pontos negativos através de medidas preventivas. A importância do planejamento está na segurança proporcionada para a tomada de decisões. Através de um plano de ação desenvolvido hoje, visando atingir o crescimento do negócio amanhã, pode-se, a partir de previsões de eventos futuros, abortar eventuais resultados que porventura possam prejudicar o sucesso do negócio. Essa flexibilidade na tomada de decisões é importante, visto que o ambiente externo é repleto de instabilidades, forçando manobras estratégicas de ação a todo o momento. É necessário estar atento às mudanças e proceder de maneira rápida e precisa para adequar a organização ao ambiente que se forma.

Prawda (1990) entende que planejamento é o processo antecipado de alocação de recursos para o alcance de fins determinados. Planejar e decidir no presente as ações que se executarão no futuro para realizar propósitos pré-estabelecidos. A palavra processo se refere ao conjunto de fases sucessivas de um fenômeno que se desenvolve de forma dinâmica, ou seja, de forma permanente e contínua. Daí que não tem sentido planejar de uma só vez, já que esta atividade somente faz sentido se associada a eventos dinâmicos e não estáticos.

Já para Woiler e Mathias (1996) o planejamento é um processo de tomada de decisões interdependentes e procura conduzir a empresa para uma situação futura desejada. Os autores afirmam, ainda, que o processo de planejamento começa pela fixação dos objetivos que a empresa espera alcançar, ou seja, os objetivos nortearão o planejamento estratégico. Num segundo momento, quando a administração constata a viabilidade de determinada decisão de investimento (projeto de viabilidade) e parte para sua implementação, tem-se que o planejamento passa de estratégico para tático e o projeto de viabilidade cede seu lugar para o projeto final com a operacionalização da produção.

A fase do planejamento vincula as diretrizes que serão abordadas durante os planos futuros. Um planejamento mal elaborado pode acarretar em insucessos devido ao rumo incorreto que serão conduzidos os projetos nas fases seguintes.

5 A EXECUÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO

É o processo no qual as coisas acontecem. Deve estar em concordância com o planejamento anterior elaborado. Há a execução do próprio planejamento da empresa ou de cada área em especial, caracterizando o desenvolvimento da execução. Pode-se afirmar que as três formas do processo decisório estão inseridas uma nas outras, como demonstrado a seguir:

1. o planejamento, a execução e o controle do planejamento;
2. o planejamento, a execução e o controle da execução;
3. o planejamento, a execução e o controle do próprio controle.

Todas as etapas do processo de gestão são suportadas pelo sistema de informações, para fins de planejamento e controle. Na etapa de execução, são armazenados os dados referentes ao desempenho realizado para posterior controle.

6 O CONTROLE NO PROCESSO DECISÓRIO

Mesmo sendo a terceira etapa do processo decisório, ele não ocorre por último por que está presente em todas as outras etapas. Não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz, a execução. A continuidade de uma empresa está em cumprir seus objetivos, ou seja, se sua administração apresentar resultados negativos, todo seu trabalho será comprometido.

Segundo Certo (2004), exercer controle é a principal parte do trabalho de cada administrador. Controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado. Para manter esse controle, os administradores devem entender claramente os resultados de uma ação em particular. Somente, então, poderão determinar se os resultados previstos estão ocorrendo e efetuar as mudanças necessárias para garantir que os resultados desejados ocorram. Nesse conceito, os administradores controlam para garantir que os planos se tornem realidade, portanto, eles precisam entender claramente o que foi realmente planejado.

O modelo de gestão da empresa inclui sua estrutura organizacional, ou seja, os diversos segmentos que perfazem o todo. A missão de todas as áreas de uma empresa é dar suporte à gestão dos negócios de modo a assegurar que a mesma atinja seus objetivos.

7 INDICADORES E ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO

Como base para alimentar os indicadores de desempenho financeiros deste estudo, tomou-se como fonte de informação as demonstrações financeiras obrigatórias, as quais estão divididas em Balanço Patrimonial BP, Demonstração do Resultado do Exercício DRE, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido DMPL, Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos DOAR. Como informação complementar, utiliza-se, em conjunto, dados que podem ser coletados de relatórios administrativos, tais como volume de vendas e prazos de recebimento e pagamento, sendo que os principais destacam-se através da análise horizontal, análise vertical e a análise financeira de indicadores.

A definição dos indicadores de desempenho se torna ponto crucial para o sucesso de uma empresa, já que eles podem ser usados como ferramentas para se traçar estratégias em diferentes níveis, departamentos e até mesmo localidades de uma mesma organização. Axson (1999), faz a seguinte analogia:

Quando dirigimos um carro, o painel de controle nos fornece muitas informações, em tempo real, que nos auxiliam na tomada de decisão imediata que muitas vezes temos que fazer sem, no entanto, nos fornecer informações desnecessárias. Alguns indicadores como os níveis de combustível e óleo, velocidade, temperatura do motor e talvez a rotação do motor são suficientes para um monitoramento contínuo. Ao mesmo tempo, sensores podem estar monitorando outros indicadores também importantes para o bom funcionamento do automóvel, mas que irão alertar você somente se ocorrer algum problema, como por exemplo, uma luz vermelha que lhe alerta quando o motor estiver superaquecido – e ainda bem que lhe proporcionando tempo suficiente para fazer ajustes que corrigirão o problema. Em resumo, o painel de controle lhe fornece a informação que você precisa no momento certo sem lhe inundar com todas as informações.

Axson (1999) ainda complementa que um sistema de indicadores de desempenho para contribuir no aprimoramento de processos deve seguir o mesmo modelo. Através da definição dos elementos críticos que diariamente interferem no processo produtivo – estando sempre atento também aos problemas potenciais que podem surgir, um indicador de desempenho pode proporcionar uma reação em curto

espaço de tempo, permitindo à empresa alinhar esforços e energia rumo à estratégia traçada.

Todo e qualquer dado retirado dessas fontes de informações dificilmente possuirão exatidão se forem analisados isoladamente, ou seja, os indicadores de desempenho só possuem veracidade em sua análise se estudados em conjunto, pois o impacto de um indicador trará reflexo em outro. O resultado do cálculo de um indicador resulta em um número ou percentual estático, que se levado de forma coerente, (através de um relatório que analisa todo o contexto que a empresa está inserida, incluindo a comparação econômica com empresas do mesmo ramo, participação de mercado, política de captação de clientes, captação de novos recursos, etc.) trará qualidade nas análises para a tomada de decisão em tempo hábil.

7.1 Análise Horizontal

A análise de evolução ou horizontal permite a avaliação do aumento ou da redução dos valores monetários indicativos dos componentes, mediante comparação entre si ou com o total.

Segundo Ludícibus (1998), a finalidade principal que se destaca na Análise Horizontal é a de apontar o crescimento de itens dos balanços e das demonstrações de resultados (bem como os demais demonstrativos) através dos períodos, a fim de caracterizar tendências.

Esse tipo de análise é efetuada sobre demonstrações financeiras de uma série de períodos regulares (dois ou mais). O instrumento utilizado para avaliação do aumento ou diminuição relativa dos componentes ou do seu todo é chamado número-índice. As relações entre os valores monetários relativos aos períodos regulares objeto da análise terão por base o índice 100 para o primeiro ano e indicarão a evolução de cada ano em relação ao primeiro ano, como no exemplo a seguir:

Tabela 1 - Exemplo de análise vertical

Ano	Valor das vendas	Análise Horizontal
X.1	R\$ 2.000,00	100
X.2	R\$ 3.000,00	150
X.3	R\$ 4.500,00	225
X.4	R\$ 6.500,00	325

As relações entre os valores monetários exemplificados, de quatro períodos regulares, tendo por base o índice 100 para o primeiro ano, indicarão a tendência das vendas desses períodos.

7.2 Análise Vertical

O processo de análise de estrutura, também chamado vertical, possui por finalidade avaliar a proporção de cada componente em relação ao total de que faz parte. Utiliza-se, nesse caso, a percentagem ou coeficiente como instrumento de comparação. Para se calcular a proporção de cada parte em relação ao todo, aplica-se a regra de três simples.

Ainda em Ludícibus (1998) a análise vertical é destacada pela sua importante forma para avaliar a estrutura de composição dos itens e sua evolução no tempo, como pode-se verificar no exemplo a seguir:

ATIVO TOTAL: R\$ 100.000,00

Ativo Circulante: R\$ 35.000,00

Ativo Realizável a Longo Prazo: R\$ 15.000,00

Ativo Permanente: R\$ 50.000,00

Desta forma tem-se:

ATIVO TOTAL: 100%

Ativo Circulante: 35%

Ativo Realizável a Longo Prazo: 15%

Ativo Permanente: 50%

7.3 Análise Financeira

A análise das demonstrações financeiras dedica-se ao cálculo de indicadores de modo a avaliar o desempenho passado, o cenário atual e prospectar cálculos que permitam analisar futuramente o desempenho da empresa, seja comparando com padrões do ramo em que atua, seja em uma análise de série temporal, a qual compara o desempenho histórico da empresa, visando estabelecer padrões que permitam determinar suas tendências presentes e futuras.

a) Liquidez

Os indicadores de liquidez são calculados a partir do balanço patrimonial, demonstrando uma fotografia da situação financeira da empresa no período analisado.

Segundo Lopes de Sá (2005), a liquidez é a possibilidade de transformação de um bem em dinheiro em um prazo curto, sem prejuízo da rotação normal do giro dos negócios de uma empresa.

Segundo Braga, (1995) uma empresa apresenta boa liquidez quando seus ativos e passivos são administrados convenientemente. Não é necessário manter numerários em caixa para liquidar compromissos a vencer em futuro próximo, o essencial é manter o controle de entradas e saídas do fluxo em linha, para se ter o conhecimento antecipado das épocas em que os numerários serão escassos.

Para melhor ilustrar, seguem abaixo os principais indicadores e sua aplicabilidade:

- $\text{Liquidez Geral} = (\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realizável a Longo Prazo}) \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Exigível a Longo Prazo})$

Índice que visa espelhar o comportamento do empreendimento a longo prazo. No entanto, essa informação sofre interferências relativas aos prazos de liquidação do ativo e de pagamento do passivo, dificultando a análise.

- $\text{Liquidez Corrente} = (\text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante})$

Quociente que procura mostrar a capacidade financeira da empresa a curto prazo, ou seja, quantas unidades monetárias a empresa tem prontamente disponíveis e rapidamente realizáveis para atender compromissos de curto prazo. Aqui nos deparamos também com o problema dos prazos que podem ser diferenciados. Uma limitação deste indicador trata-se da consideração do estoque nos dados do Ativo Circulante, já que se tratando de estoque estes não possuem liquidez imediata.

- $\text{Liquidez Seca} = (\text{Disponibilidades} + \text{Direitos Realizáveis a Curto Prazo}) \div \text{Passivo Circulante}$

Coefficiente que fornece uma medida mais refinada da liquidez da empresa, nas quais os estoques são frequentemente o menos líquido dos ativos circulantes da empresa. Os estoques, apesar de fazerem parte do ativo circulante, podem ser de giro lento ou obsoletos e, conseqüentemente, não totalmente líquidos.

- $\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponibilidades} \div \text{Passivo Circulante}$

Esse indicador é comumente conhecido como liquidez instantânea e não possui rigorismo na medida em que relaciona um item imediatamente disponível com um outro que tem vários vencimentos, mesmo que de curto prazo. Nesta situação, o mais indicado seria trazer os valores de vencimentos futuros a valor presente.

- $\text{Endividamento Total} = \text{Passivo Exigível Total} \div \text{Ativo Total}$

Indicador que procura mostrar o montante de capital de terceiros que está sendo utilizado na tentativa de gerar lucros, qual torna-se uma preocupação constante de investidores, administradores e acionistas. Seu balizador está voltado para a comparação com empresas do mesmo setor. Na leitura de seu cálculo quanto mais próximo de zero, melhor, se estiver próximo de um, significa que a empresa possui um comprometimento exacerbado perante terceiros.

- $\text{Solvência Geral} = \text{Ativo Total} \div \text{Passivo Exigível Total}$

Esse indicador procura avaliar a capacidade financeira a longo prazo da empresa para saldar compromissos perante terceiros, exigíveis a qualquer prazo. Na leitura de seu cálculo, verifica-se que se esse indicador for igual a um, o Ativo da empresa estará completamente comprometido com recursos de terceiros. Sendo assim, o capital dos acionistas será nulo, estando ainda a empresa em estado de pré-solvência. Se o grau de solvência for superior a um, significa que a empresa possui bens e direitos em valores contábeis suficientes para saldar suas exigibilidades de curto e longo prazos.

- $\text{Garantia de Capital de Terceiros} = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Exigível Total}}$

Indicador que demonstra, se analisado em diversos períodos, o aumento ou redução da capacidade financeira global, evidenciando maior ou menor proporção de capital próprio em relação ao de terceiros.

- $\text{Imobilização de Capital Próprio} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Esse índice é também conhecido como grau de imobilização e relaciona as aplicações de bens e direitos do Ativo Permanente com o montante de recursos próprios aplicados na empresa.

- $\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$

É a diferença entre os ativos circulantes e os passivos circulantes representa, de maneira geral, o valor líquido das aplicações (deduzidas dívidas a curto prazo) processadas no ativo circulante da empresa. Num enfoque mais rigoroso, o CCL representa a parcela dos recursos de longo prazo (recursos permanentes) aplicada em itens ativos de curto prazo (circulantes). Ou, de outro modo, o CCL representa a parcela do financiamento total de longo prazo que excede as aplicações também de longo prazo.

- $\text{Rotação de Estoques} = \frac{\text{Custo Mercadoria Vendida}}{[(\text{Estoque Inicial} + \text{Estoque Final}) \div 2]}$

Demonstra o número de vezes que a mercadoria entrou e saiu do estoque. Quanto maior a rotação, menor será seu prazo médio de reposição: quanto menor a rotação, maior o prazo médio de reposição.

- $\text{Prazo Médio de Rotação de Estoques} = \{[(\text{Estoque Inicial} + \text{Estoque Final}) \div 2] \times 360\} \div \text{Custo Mercadoria Vendida}$

Indica a renovação dos estoques em dias. Quanto maior for o prazo médio de rotação dos estoques, menor será a rotação dos mesmos.

- $\text{Rotação de Contas a Receber} = (\text{Vendas Brutas} - \text{Vendas à Vista}) \div [(\text{Saldo Contas a Receber no Início do Período} + \text{Saldo Contas a Receber no Final do Período}) \div 2]$

Esse índice relaciona o volume monetário das vendas a prazo como elementos dinâmicos do patrimônio, com o saldo médio das contas a receber de clientes.

- $\text{Prazo Médio das Contas a Receber} = \{[(\text{Saldo Contas a Receber no Início do Período} + \text{Saldo Contas a Receber no Final do Período}) \div 2] \times 360\} \div (\text{Vendas Brutas} - \text{Vendas à Vista})$

Indica a renovação da carteira de clientes em dias. Quanto maior for o prazo médio de rotação do contas a receber, menor será a rotação destes.

- $\text{Rotação de Fornecedores} = (\text{Compras Totais no Período} - \text{Compras a Dinheiro no Período}) \div [(\text{Saldo Contas a Pagar no Início do Período} + \text{Saldo Contas a Pagar no Final do Período}) \div 2]$

A empresa deve estabelecer como meta de indicador de rotação de fornecedores um número menor que a rotação do contas a receber, pois quanto mais baixo o quociente de rotação das contas de fornecedores, em maior prazo será renovado o saldo médio dessas contas.

- Prazo Médio das Contas a Receber = $\{[(\text{Saldo Contas a Pagar no Início do Período} + \text{Saldo Contas a Pagar no Final do Período}) \div 2] \times 360\} \div (\text{Compras Totais no Período} - \text{Compras a Dinheiro no Período})$

Indica a renovação da carteira de fornecedores em dias. Quanto maior for o prazo médio de rotação do contas a pagar, menor será a rotação destes.

b) Rentabilidade e Lucratividade

Palavras as quais se assemelham com seu objetivo final, que é o de produzir lucros.

Lopes de Sá (2005) define rentabilidade como sendo o resultado da produção do capital aplicado, produtividade do capital que recompensa sua aplicação. Estabelece-se através do quociente entre o capital aplicado e o resultado do período.

A análise dos indicadores de rentabilidade é de suma importância demonstrar as fórmulas dos indicadores mais utilizados para determinar as margens de lucratividade das vendas:

- Margem Bruta = $\text{Lucro Bruto} \div \text{Receita Operacional Líquida}$
- Margem Operacional = $\text{Lucro Operacional} \div \text{Receita Operacional Líquida}$
- Margem Líquida = $\text{Lucro Líquido} \div \text{Receita Operacional Líquida}$
- *Mark-up* Global = $\text{Lucro Bruto} \div \text{Custo das Vendas}$

Segundo Braga (1995) esses indicadores medem as proporções dos valores que constituem apurações parciais e final do resultado econômico em relação à receita operacional líquida.

Analisando cada fórmula, verifica-se que a margem bruta indica a porcentagem remanescente da receita operacional líquida após a dedução do custo das vendas. Essa informação pode ser completada com o *Mark-up* Global, que corresponde à taxa de acréscimo sobre o custo das vendas para se chegar à receita operacional líquida. Já a margem operacional expressa, em termos percentuais, o restante da receita operacional líquida; deduzidas as despesas operacionais. Esse

indicador reflete, na íntegra, o resultado operacional da empresa, já que nele não estão incluídos o resultado financeiro e o impacto do imposto de renda. Em análise detalhada da margem líquida, mostra-se o percentual da receita operacional líquida que restou após a dedução de todas as despesas e já alocados os resultados não operacionais, a provisão para o imposto de renda e as participações estatutárias.

c) Retorno sobre o Investimento

O investimento é conhecido como o total do ativo da empresa subtraídas as contas de compensação. Esse ativo é obtido, no caso supracitado, de inúmeras maneiras, dentre as quais se destacam a formação do capital social pelos sócios ou acionistas, o reinvestimento de lucros na empresa e mais o montante das diversas contas de obrigações a pagar, inclusive de fornecedores. O administrador, no exercício de suas atividades, utiliza todos os valores que constituem o seu ativo e, portanto, deve ser considerado o total do ativo para a avaliação de seu desempenho.

O retorno sobre o investimento representa a contra partida pelo capital investido na empresa, na qual é remunerado através de lucros obtidos em determinados períodos. As fórmulas referentes às taxas de retorno mais utilizadas para estes indicadores são expressas a seguir:

- Retorno sobre o Ativo Operacional = $\text{Lucro Operacional} \div \text{Saldo Médio do Ativo Operacional}$
- Retorno sobre o Investimento Total = $\text{Lucro Líquido} \div \text{Saldo Médio do Ativo Total}$
- Retorno sobre o Capital Próprio = $\text{Lucro Líquido} \div \text{Saldo Médio Ajustado do Patrimônio Líquido}$

Segundo Braga (1995), esses índices informam sobre a remuneração propiciada aos recursos investidos na empresa durante certo período (normalmente um ano).

Detalhando cada indicador, pode-se verificar a sua importância como informação relevante para a empresa. Diante disso, a taxa de retorno sobre o ativo operacional é uma medida que considera a rentabilidade pura das demonstrações básicas da empresa, pois no lucro operacional não são computadas as despesas e

receitas financeiras nem a tributação do imposto de renda. A taxa de retorno sobre o investimento total mede a rentabilidade final obtida sobre todos os recursos investidos na empresa. Já a taxa de retorno sobre o capital próprio corresponde à rentabilidade que a empresa propiciou aos recursos investidos pelos seus acionistas.

d) Margem de Contribuição

A margem de contribuição está associada à identificação do custo imediatamente "emergente" na produção de determinado produto. O custo que varia de acordo com a produção, ou seja, o que surge em função dela e que se chama "variável", vai possibilitar o cálculo do lucro marginal.

Segundo Gitman (1997), a margem de contribuição pode ser considerada a porcentagem de cada valor monetário que fica após os custos variáveis operacionais ou a diferença existente entre a receita total e o custo variável total. A margem de contribuição unitária é, portanto, a diferença entre a receita de venda unitária e o custo variável unitário.

Segundo Braga (1995), a margem de contribuição total corresponde à parcela remanescente das receitas de vendas após serem deduzidos os custos variáveis totais. Abatendo dessa margem de contribuição os custos operacionais fixos, encontra-se o lucro operacional, que neste tipo de análise costuma ser identificado por LAJI ou LAJIR (lucro antes dos juros e do imposto de renda).

O LAJIR deve suportar a carga de custos fixos e, descontado o cálculo do Imposto de Renda deve sobrar um excedente, denominado de lucro líquido do período apurado. O resultado da subtração do preço de venda e o custo variável unitário ($p - v$) é denominado margem de contribuição unitária.

e) EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)

Abreviatura em inglês, que significa lucro antes de descontar os juros, os impostos sobre o lucro, a depreciação e a amortização. Em essência, corresponde ao caixa gerado pela operação da empresa, o quanto a empresa gera de recursos apenas em sua atividade, sem levar em consideração os efeitos financeiros e impostos. É um importante indicador para avaliar a qualidade operacional da empresa.

Martins (1998) explica o motivo de cada uma das exclusões efetuadas no cálculo do *EBITDA*:

o que se quer, com o *EBITDA*, é o valor do caixa, ou melhor, do potencial de geração de caixa (portanto, valores antes de se considerarem as depreciações) produzido pelos ativos genuinamente operacionais (excluindo-se então as receitas financeiras que, neste caso, não são o objetivo da empresa), sem os efeitos decorrentes da forma de financiamento da empresa (portanto, excluindo-se também as despesas financeiras) e antes dos efeitos dos tributos sobre o resultado (Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro no caso brasileiro).

Algumas análises podem ser efetuadas com o *EBITDA*, sendo que a mais usual é utilizada através do quociente entre *EBITDA* do período e a Receita Líquida das vendas, o que demonstrará o caixa gerado relativo àquela receita auferida no período.

f) Ponto de Equilíbrio

Significa a quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos vendidos.

Segundo Lopes de Sá (2005), ponto de equilíbrio é o mesmo que ponto de intersecção de vendas, ponto morto das vendas e, especialmente, diagrama de rentabilidade. O qual é a representação gráfica que tem por objetivo demonstrar onde a linha dos valores dos custos dos produtos cruza com a linha dos valores das vendas. Essa figura que demonstra o ponto de equilíbrio de uma empresa.

Segundo Lopes de Sá , (1955 apud Silva, 2005):

Chama-se ponto crítico ou ponto morto das vendas a cifra mínima de vendas a realizar para que a empresa não sofra prejuízos ou, por outras palavras, a cifra de vendas necessária para cobrir exatamente o custo dos produtos vendidos. Se o preço de vendas se mantiver constante e se todos os gastos variáveis forem diretamente proporcionais às quantidades vendidas, o ponto crítico poderá determinar-se por uma simples proporção.

Segundo Braga (1995), a análise do ponto de equilíbrio permite compreender como o lucro pode ser afetado pelas variações nos elementos que integram as receitas de vendas e os custos e despesas totais.

Para melhor demonstrar, segue abaixo a Figura 1 com sua representação gráfica.

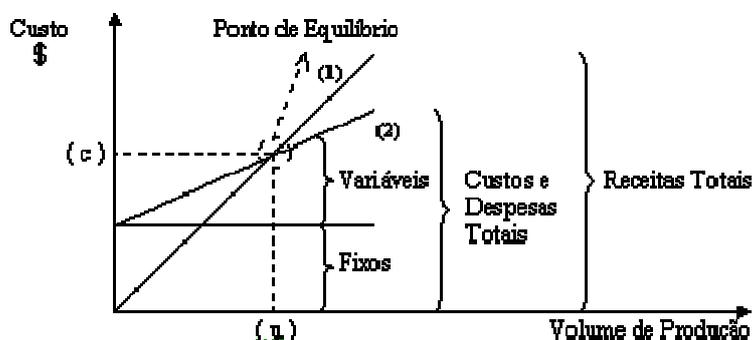


Figura 1 - Representação Gráfica do Ponto de Equilíbrio

Em síntese, para a empresa, o monitoramento do ponto de equilíbrio perfaz a quantidade mínima que a empresa deve vender em um dado período. Acima disso a empresa gerará ganhos, o que facilita a análise de volume de vendas, onde a positivação de certos produtos pode ser determinada ou até mesmo extinta para que a empresa não obtenha resultados negativos nas operações com estes.

8 CONCLUSÃO

Ao longo do desenvolvimento do artigo, pôde-se constatar que os indicadores de desempenho financeiros são de suma importância para a saúde financeira das empresas, mas isoladamente não são totalmente eficazes. Com isso, foi possível verificar a ligação entre os indicadores de desempenho financeiro e o controle de gestão, o qual contempla de forma consolidada todas as informações relevantes, que levam os gestores à tomada de decisões estratégicas.

Pode-se verificar, de forma clara e objetiva, a definição de diversos autores sobre o assunto, sendo elaborada uma análise detalhada de cada indicador proposto como modelo para utilização nas organizações.

É notório que, atualmente, é de responsabilidade da controladoria estruturar um sistema de informações gerenciais que contemple de forma relevante apenas os itens de suma importância para os gestores tomarem decisões, à luz dos questionamentos existentes no mercado competitivo. Esse sistema de informações deve contemplar não só indicadores, mas também análises detalhadas sobre a aplicabilidade de cada um destes no instante mais oportuno.

É importante salientar que um sistema de informações contábeis só será eficaz se for administrado por um *Controller* que possua forte visão financeira e que já tenha larga experiência na empresa e no ramo de suas atividades. Interpretações vagas e sem responsabilidade podem levar à decadência de inúmeros projetos e à tomada de decisões errôneas, as quais geram custos desnecessários para as organizações.

Portanto, com um sistema de informações contábeis estruturado e administrado por um profissional competente, dificilmente os gestores serão guiados para caminhos não conhecidos, já que, com informações precisas, a leitura dos cenários se torna mais fácil, gerando um acréscimo nos retornos financeiros para os investidores superior às demais organizações do mesmo ramo.

REFERÊNCIAS

AXSON, David A. J. **The facets route to right answers: refining approaches for better decision-making through performance reporting.** Chicago: Strategy & Leadership, a publication of Strategic Leadership Forum, 1999.

BRAGA, Roberto **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** 11^o ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CERTO, Samuel, PETER, J. Paul. **Administração estratégica, planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., DONNELLY Jr., James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos.** São Paulo: Atlas, 1981.

GITMAN, Lawrwnce. **Princípios da administração financeira.** 7^o ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceptual de sistema de informação para a gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade.** São Paulo, 1990. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

IUDÍCIBUS, Sérgio **Análise de balanços**. 7º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOPES DE SÁ, Antonio, LOPES, Ana Maria **Dicionário de contabilidade** 10º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, Eliseu. **“EBITDA” – O que é isso?** São Paulo: Boletim IOB 06/98, 1998.

MIRANDA, M. **Organizações e métodos**. São Paulo: Atlas, 1981.

PRAWDA, J. **Teoria y praxis de la planeación educativa en México**. UNAM, 1990.

VASCONCELOS, Filho P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

WOILER, S., MATHIAS W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1996.