

INDICADORES DE ATIVIDADE: A SUA CONTRIBUIÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL

MARTA NÚBIA DE JESUS BARROS

Graduanda de Ciências Contábeis da UFPA
martanubia@bol.com.br

Heber Lavor Moreira

Professor Orientador
heber@peritocontador.com.br

Trabalho que serviu para Avaliação do CEF da Disciplina Análise dos Demonstrativos Contábeis no 1º Semestre de 2003, do Curso de Ciências Contábeis da UFPA.

RESUMO

Este estudo foi realizado com o objetivo de demonstrar a importância dos indicadores de atividade na gestão empresarial com base na análise de balanços. Por entendermos que esta análise é de fundamental importância em uma gestão eficiente na conjuntura atual.

Para uma boa gestão é essencial que se conheça os fatos relevantes que ocorrem em uma empresa para se otimizar as tomadas de decisões. Uma das ferramentas que auxiliam nestas decisões é a análise de balanços. A análise de balanços avalia as mutações patrimoniais como um todo verificando as suas causas e conseqüências. Para àqueles que desejam compreender melhor o quê e como ocorre essas mutações deverá compreender a análise de balanços.

Neste trabalho, nos deteremos na atividade empresarial demonstrando como ocorre o ciclo operacional, o ciclo financeiro e os indicadores de atividade.

Os indicadores de atividade nos fornecem informações valiosas a respeito das vendas efetuadas no período, compara os prazos médio de pagamento e recebimento identificando se há incoerência entre ambos, indica o retorno sobre o ativo, quantas vezes os estoques se renovaram. Essas informações são de fundamental importância para uma correta tomada de decisão e uma visão global do comportamento da produção que compreendem as vendas, compras, pagamentos e recebimentos.

PALAVRAS CHAVE:

Indicadores de atividade, Gestão, Produção, Ciclo operacional, Ciclo financeiro

INTRODUÇÃO

O mercado produtor, atual, vive um novo cenário. Cenário este que a alguns anos atrás não existia. O cenário da multiplicação de empresas produtoras dos mais variados produtos. Com o surgimento de novos empreendimentos, aumentando a concorrência em larga escala. E para se manterem no mercado, essas empresas, tanto as tradicionais como as atuais, precisam realizar as mais diversas estratégias de gestão.

Além desses fatores a análise desses indicadores é muito importante para os interessados na operacionalidade de um empreendimento. Podendo ser seus sócios, as financeiras, a administração, o controle interno e aqueles que desejam investir os seus recursos no empreendimento.

Para auxiliar à gestão empresarial a utilização da análise de balanço torna-se uma ferramenta essencial. E para melhor direcionar as decisões tomadas em relação a produção, a análise dos indicadores de atividade evidencia de forma minuciosa os fatos ocorridos. Esses indicadores são representados por índices obtidos através de fórmulas e cálculos matemáticos que auxiliam o analista nas suas conclusões em relação ao estudo em questão.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Atualmente os gestores empresariais enfrentam múltiplos desafios, que os obrigam a elevar a eficiência na administração dos negócios. Esses desafios exigem esforços contínuos de adaptação as novas tendências, buscando, cada vez mais, suprir as necessidades empresariais que é a obtenção do lucro. Esses esforços deverão ser capazes de manter a saúde do empreendimento e sua

competitividade. Dessa forma muitos estudos vem sendo feitos para mensurar a viabilidade econômica de um empreendimento e as causas dos problemas envolvendo a produção e o mercado consumidor.

A contabilidade, dentro das empresas, se preocupa apenas com as obrigações fiscais e contábeis, deixando de lado o seu poder de análise. Por possuir uma visão global dos acontecimentos dentro de uma empresa a contabilidade tem o poder de saber sobre a situação financeira de um empreendimento através de suas análises. Desse modo, pensamos em contribuir para a divulgação de um tema pouco utilizado na gestão empresarial, a análise financeira do empreendimento através do balanço patrimonial.

Neste trabalho, procuraremos abordar de que forma os gestores poderão otimizar a sua administração utilizando os indicadores de atividade na análise do balanço patrimonial, avaliando as decisões tomadas e os efeitos que estas causaram ao patrimônio da empresa.

A GESTÃO E O EMPREENDIMENTO

O mundo dos negócios parece ser simples, para a maioria das pessoas. A visão que se tem é que é necessário, apenas, possuir capital para se iniciar uma certa atividade e que o mercado funciona com a produção, compra e venda de mercadorias e quem vende mais está auferindo um lucro maior que aquele que vende menos. Na realidade essa visão de negócios é totalmente falsa, pois é necessário saber a melhor forma de aplicar os recursos, descobrir a maneira mais eficaz de administra-los, além disso nem sempre quem vende mais está auferindo um lucro maior que aquele que vende menos.

Uma boa gestão visa alocar da melhor forma possível os recursos disponíveis afim de se otimizar a administração dos negócios e obter um retorno positivo. A falta de capacitação gerencial leva a decisões errôneas capazes de atingir profundamente e, talvez, irreversivelmente a operacionalização do empreendimento. Por esse motivo e devido a concorrência entre as empresas que está cada vez mais acirrada, é necessário avaliar, sempre, as decisões tomadas, seus efeitos e as suas causas afim de se planejar as decisões futuras, evitando dessa forma que a empresa trilhe um caminho sem volta.

Uma boa gestão é, em geral, uma "arte" que exige ponderação e equilíbrio entre fins e meios, mais do que receitas milagrosas de validade universal, podendo, algumas vezes, socorrer-se de determinadas técnicas complementares (Emilio, Albi, 1997, p. 238)¹. Segundo Helder Farias em seu

¹ *Revista Brasileira de Contabilidade*, art. O setor público administrativo e a gestão pública, 2002, pág.91.

artigo publicado na RBC² gestão é o ato de gerir o patrimônio sob a responsabilidade de uma determinada unidade.

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE BALANÇOS

A análise de balanços é um estudo das contas patrimoniais, pois os elementos patrimoniais são representados por contas. Essas contas são agrupadas em ativas e passivas. A lei 6.404/76³ define em seu Art. 178 as contas da seguinte forma: No balanço as contas serão classificadas segundo elementos do patrimônio que registrem e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa.

A análise de balanços nos mostra a situação financeira da empresa, evidenciando sua capacidade de liquidez, ou seja, a capacidade que possui de honrar suas responsabilidades; a situação do capital próprio em relação ao total da riqueza patrimonial e o resultado produzido pela atividade econômica; a rentabilidade dos investimentos e de posse dos resultados a melhor maneira de gerir os recursos disponíveis. A análise é de grande importância para os responsáveis por uma empresa, tornando possível, mediante os resultados da análise, o incremento ou a desaceleração da atividade e até mesmo, a sua paralisação. É importante, inclusive, para aqueles que desejam investir seu capital nessas empresas, pois, o conhecimento da situação financeira poderá diminuir os riscos de investimento.

Segundo o professor "Heber Lavor Moreira": a Análise de Balanço representa a reunião de um conjunto de técnicas das quais se utiliza a Ciência Contábil para atingir sua finalidade de possibilitar o controle patrimonial⁴. Essas Técnicas vem sendo desenvolvidas por estudiosos da análise contábil-financeira, e seus resultados presentes em diversas publicações (ver bibliografia). São técnicas baseadas em fórmulas e cálculos matemáticos que nos ajudam a entender melhor os fatos ocorridos em relação as mutações patrimoniais.

INDICADORES DE ATIVIDADE

Para se iniciar um estudo de análise é preciso obter as informações necessárias no Balanço Patrimonial, nas Demonstrações de Resultado e em Notas Explicativas. Essas informações são as contas ali inseridas com seus valores e explicações a respeito de alguma mudança ocorrida, ou algum fator externo ou interno que provocou as mudanças. No processo de análise dessas contas, de posse das fórmulas matemáticas utilizadas para se analisar o balanço, observamos a capacidade que a empresa possui de saldar suas dívidas de curto e de longo prazos, o volume de atividade da

² *Revista Brasileira de contabilidade*, art. Gestão estratégica de custos: análise da metodologia da aeronáutica, 2002, pag. 59.

³ *Lei 6.406/76-Lei das Sociedades Anônimas*

⁴ *Moreira, Heber Lavor* - em seu Curso de Análise dos Demonstrativos Financeiros

empresa e o resultado decorrente dessa atividade, que retorno o empreendimento está oferecendo aos investidores e aos próprios acionistas, como estão sendo distribuídos os recursos e muitos outros dados de grande valia para aqueles que se interessam pela situação financeira do empreendimento.

Neste trabalho iremos nos deter apenas nos indicadores de atividade. Que indicam as rotações sofridas pelo capital e por valores empregados na produção, indicando quantas vezes foram empregados e recuperados. Sabemos que o lucro é o principal objetivo de um empreendimento, assim sendo, é imprescindível que se saiba como estão fluindo os negócios, quanto tempo se leva para recuperar os investimentos, pagar os fornecedores e receber dos clientes. Se o seu ciclo operacional condiz com a sua realidade. Dessa forma, passaremos a estudar minuciosamente os indicadores de atividade que nos mostraram toda essa realidade.

Os principais indicadores financeiros que nos possibilitaram conhecer a evolução da atividade operacional da empresa são os prazos de rotação dos estoques, recebimento das vendas, pagamentos das compras, ciclo operacional, ciclo financeiro e rotação de ativo. Esses indicadores indicam quantos dias em média a empresa leva para pagar suas compras, receber suas vendas, renovar seus estoques e recuperar seu ativo.

➤ **ROTAÇÃO DE ESTOQUES (RE)**

Os estoques nas empresas comerciais são formados por mercadorias adquiridas para venda, já, nas empresas industriais por matéria prima, produtos em processo de elaboração e produtos acabados. Há também, outros materiais que compõem os estoques como aqueles adquiridos para uso futuro. Os estoques permanecem na empresa até a sua venda. Seu volume indica o montante de recursos que a empresa compromete com os mesmos, pois, existem muitos gastos envolvendo a sua produção, estocagem e venda.

O prazo médio de rotação dos estoques é o período compreendido entre o tempo em que permanece armazenado até o momento da venda. O seu volume depende da política de estocagem e volume de vendas. Quanto maior o volume de vendas mais rápida será a rotação dos estoques e em menos tempo o ativo será recuperado. Pelas suas quantidades vendidas podemos identificar, tendo como base dois períodos consecutivos no mínimo e utilizando os cálculos de análise, quantas vezes os estoques se renovaram. A fórmula utilizada para cálculo do prazo médio de rotação dos estoques é:

$$RE = \frac{CPV}{EM}$$

Calculando a rotação dos estoques da empresa Columbia obtidos nos dois últimos exercícios obtemos os seguintes resultados:

O estoque inicial era de R\$ 2.415,00 e o final de R\$ 6.832,00. Somando estoque inicial com estoque final e dividindo-se o resultado por dois obteremos o estoque médio, que é o utilizado na fórmula. De posse do resultado dividimos por 360 dias e teremos a renovação dos estoques em dias. No exemplo, o ano 2001 apresentou uma rotação de 6 dias (360/59,32) e no ano de 2002 ficou em 11 dias (360/32,78). Podemos observar que a rotação dos estoques apresentou um aumento em dias, ou seja, o estoque está demorando um pouco mais para ser renovado. Esta demora pode estar relacionada com a queda nas vendas, aumento de produção para formar reserva de produtos, aumento dos custos dos produtos, sem contudo, aumento de produção e de vendas. São vários fatores que devem ser observados e minuciosamente analisados, pois, a falta de atenção em relação a essas variações poderá ser crucial para o empreendimento.

		2002		2001
RE	=	$\frac{CPV}{EM}$	=	$\frac{151.552,00}{4.623,50} = 32,78$
				$\frac{143.262,00}{2.415,00} = 59,32$

Existem empresas que possuem uma rotação de estoques bastante dinâmica, como os supermercados e outras demasiadamente lento como revendedoras de caminhões de carga. Dessa forma, devemos levar em consideração em que tipo de atividade a empresa está enserida, a sua região geográfica, o nível das empresas com o mesmo ramo de atividade para compararmos e descobrir se àquele resultado é satisfatório. Sua análise deverá ser feita juntamente com os prazos médios de recebimento e de pagamento.

➤ **PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO (PMR)**

O prazo médio de recebimento é o período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as vendas e o momento do pagamento dessas vendas. Indica quanto tempo em média a empresa leva para receber as suas vendas. Neste caso devemos estar atentos para a quantidade de vendas a prazo e os prazos concedidos. Quanto maior os prazos concedidos e maior a quantidade de vendas a prazo, pior para a empresa, pois os seu prazo de recebimento será bastante dilatado,

comprometendo dessa forma o seu capital de giro. A fórmula utilizada para o cálculo do prazo médio de recebimento é a seguinte:

$$\text{PMR} = \frac{\text{DUPLICATAS A REC}}{\text{VENDAS}} \times 360$$

Vamos ver o seguinte exemplo:

		2002		2001	
PMR	=	$\frac{\text{CLIENTES} \times 360}{\text{VENDAS}}$	=	$\frac{8.151.120,00}{175.189,00}$	= 46,53
				$\frac{7.503.120,00}{168.902,00}$	= 44,42

No exemplo mostrado observamos que houve uma pequena variação, passando de 8 dias (360/44,42) para 7 dias (360/46,53). Esta variação não chega a causar nenhum impacto ao empreendimento.

➤ **PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO (PMP)**

O prazo médio de pagamento é o período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as compras e o momento de seu pagamento. Para esse cálculo utilizaremos a seguinte fórmula:

$$\text{PMP} = \frac{\text{FORNECEDORES}}{\text{COMPRAS}} \times 360$$

Vejamos a seguir o nosso exemplo:

		2002		2001	
PMP	=	$\frac{\text{FORNEC} \times 360}{\text{COMPRAS}}$	=	$\frac{3.462.840,00}{155.969,00}$	= 22,20
				$\frac{3.107.160,00}{145.677,00}$	= 21,33

Neste caso o prazo médio de pagamento das compras é de 16 dias (360/22,20) em ambos os casos. Esse prazo é condizente com os demais indicadores.

➤ **QUOCIENTE DE POSICIONAMENTO RELATIVO (QPR)**

O quociente de posicionamento relativo compara os indicadores de recebimento e pagamento, revelando se estão equiparados.

O exemplo evidencia que há equilíbrio entre os anos analisados.

QPR = $\frac{\text{PMR}}{\text{PMP}}$ =	$\frac{46,53}{22,20} = 2,10$	2002	2001
		$\frac{44,42}{21,33} = 2,08$	

➤ **CICLO OPERACIONAL**

O ciclo operacional compreende desde a aquisição da matéria prima, sua transformação em produto acabado, sua estocagem até que seja vendido, o período em que são efetuados os pagamentos aos fornecedores e o período do recebimento das vendas. O ciclo operacional compara os prazos de pagamento e de recebimento e a rotação dos estoques. Essa comparação é de fundamental importância para o empreendimento, pois, evidencia a atividade principal da empresa, sua evolução, seu retorno e sua eficiência.

➤ **CICLO FINANCEIRO**

O ciclo financeiro é o período compreendido entre a efetivação dos pagamentos e o recebimento dos clientes. É o período em que a empresa financia o ciclo operacional. Este intervalo de tempo não deve ser muito grande, pois, tornaria o ciclo operacional muito oneroso.

➤ **ROTAÇÃO DE ATIVO**

Este indicador evidencia quantas vezes o ativo foi recuperado mediante as vendas efetuadas no período. Este índice quanto maior melhor. Há empresas que tem um giro de ativo lento, pelas suas próprias características, outras, por sua vez apresentam um giro mais dinâmico. Devemos sempre observar o ramo de atividade do empreendimento. A fórmula para se calcular o giro do ativo é a seguinte:

$$\text{RA} = \frac{\text{VENDAS LÍQUIDAS}}{\text{ATIVO MÉDIO}}$$

A CONTRIBUIÇÃO DOS INDICADORES DE ATIVIDADE NA GESTÃO EMPRESARIAL

Uma das principais contribuições dos indicadores de atividade é levar ao conhecimento dos interessados a situação operacional da empresa. Mostrando se está com estoques vultuosos demais, se as vendas condizem com a estrutura de produção, se os prazos de pagamento estão equivalentes aos prazos de recebimento. Há uma série de informações fornecidas por esta análise capazes de otimizar a gestão do empreendimento. Outra, seria , a comparação com empresa no mesmo ramo de atividade. E a mais importante, seria, o controle interno dos estoques, das vendas, dos pagamentos e dos recebimentos. Vejamos o exemplo a seguir:

Imaginemos que uma empresa apresenta-se, no seu primeiro ano de atividade, um prazo de rotação dos estoques de 50 dias, prazo médio de recebimento de 30dias, prazo médio de pagamento das compras de 95 dias. Com um ciclo operacional de 95 dias e um ciclo financeiro que permite que a empresa trabalhe 15 dias.com capital alheio.

RE 50 DIAS	PMR 30 DIAS	CICLO FIN -15 DIAS
PMP 95 DIAS		
CICLO OPER. 95 DIAS		

Podemos observar que a empresa apresenta prazos excelentes. Primeiramente recebe de seus clientes para posteriormente pagar suas compras o que lhe permite trabalhar 15 dias com o dinheiro do fornecedor, não precisando financiar, com recursos próprios, sua atividade operacional. A maioria das empresas comerciais apresentam este padrão. Como exemplo deste tipo de atividade podemos citar os supermercados, que vendem a vista e tem uma rotatividade de estoque bastante elevada.

Se esta mesma empresa apresenta-se um prazo médio de recebimento de 60 dias, prazo médio de pagamento das compras de 30 dias, seu ciclo operacional seria de 110 dias e seu ciclo financeiro de 80 dias. Podemos notar que há uma grande mudança em relação ao primeiro exemplo. Neste caso a empresa está primeiro pagando suas compras para depois receber de seus clientes, o que não é o ideal. Segundo está financiando 80 dias do seu ciclo operacional. Para uma empresa comercial estes prazos quanto mais dilatados pior para a empresa. Se a rotação dos estoques for demorada a situação financeira torna-se ainda mais complicada.

RE 50 DIAS	PMR 60 DIAS
PMP 30 DIAS	CICLO FIN 80 DIAS
CICLO OPERACIONAL 110 DIAS	

No caso das empresas industriais esses prazos apresentam-se mais dilatados, sem, contudo apresentar riscos para o empreendimento. Suponhamos que uma empresa industrial apresente os seguintes indicadores: prazo médio de rotação dos estoques 225 dias, prazo médio de recebimento das vendas 130 dias, prazo médio de pagamento das compras 86 dias.

RE 225 DIAS	PMR 130 DIAS
PMP 86 DIAS	CICLO FIN 269 DIAS
CICLO OPERACIONAL 355 DIAS	

Observamos que a empresa apresenta um ciclo operacional de 355 dias, e um ciclo financeiro de 269 dias. Para suportar um ciclo financeiro desta magnitude é preciso elevadas aplicações de recursos. É preciso observar o montante de duplicatas a receber e os seus prazos de pagamento.

FATORES A SEREM OBSERVADOS NA ANÁLISE DOS INDICADORES DE ATIVIDADE

Em relação ao aumento dos estoques devemos atentar para o comportamento do mercado consumidor. Observando a diminuição do poder aquisitivo por elevação dos índices inflacionários ou por a concorrência oferecer o mesmo produto com um valor inferior ao praticado pela empresa. O que acarretará um aumento dos estoques e diminuição das vendas. Este aumento pode indicar que a empresa está aplicando recursos demais em ativos que, naquele momento, poderão ser de difícil conversibilidade em numerário, além disso, estoques vultuosos consomem capital com a sua manutenção. Mas, poderá ser que a empresa esteja praticando uma política de estocagem. No mundo moderno essa política não é favorável, já que pela ação da natureza e obsolescência, os estoques poderão perder seu poder de lucro.

Os prazos médios de pagamento devem ser sempre comparados com os prazos médios de recebimento. Quando a empresa paga seus fornecedores muito antes de receber de seus clientes, ela está comprometendo a sua operacionalidade, pois, passa a financiar suas operações até receber as suas vendas. Este fator é bastante comprometedor para o empreendimento no caso das empresas comerciais. É necessário, também, avaliar os prazos e vencimentos das duplicatas para identificar se os pagamentos estão vencendo muito antes das duplicatas serem recebidas. Ora, se a empresa paga seus fornecedores a cada 30 dias e somente irá começar a receber suas duplicatas com 180 dias, podemos concluir que terá que bancar as suas despesas por 6 meses.

Sabemos que o objetivo principal de uma empresa comercial é o lucro, assim sendo, quanto mais condizentes com a realidade do empreendimento estiverem estes indicadores melhor será para empresa e para os investidores, pois evidenciará a sua saúde e a competência de sua gestão.

Com o incremento das vendas a recuperação do ativo será mais veloz e o empreendimento mais rentável. Mas devemos observar que investimentos exagerados em ativos de difícil ou demorada conversibilidade poderá tornar este retorno muito demorado. E caso as vendas tenham sido efetuadas com pagamentos a longo prazo e alguns desses pagamentos se tornem incobráveis este retorno poderá se tornar fictício. É necessário conhecer bem os clientes e a natureza das operações de vendas para não ocorrer equívocos.

CONCLUSÃO

A eficiência da gestão empresarial decorre de decisões acertivas. E estas decisões devem ser tomadas com base em subsídios concretos, palpáveis, capazes de demonstrar a fotografia da empresa. Os indicadores de atividade mostram, através de cálculos matemáticos, esta fotografia, fornecendo informações essenciais para a tomada de decisão.

A busca da perfeição está inserida, inclusive, na gestão empresarial e a análise dos indicadores de atividade que vieram somar subsídios para a busca desta perfeição. Dessa forma, a sua compreensão e utilização é imprescindível para uma boa análise de atividade e uma correta tomada de decisão.

Os indicadores de atividade vieram somente somar informações para uma gestão eficiente e condizente com o contexto atual e a realidade em que vivemos. Realidade esta em que somente os melhores tornam-se competitivos e permanecem no mercado.

BIBLIOGRAFIA

- FRANCO, Hilário. Análise e Interpretação de Balanços . 6 . ed. Atlas, 1996.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de balanços. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1988.
- MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial. 5. ed . Atlas, 1986.
- MOREIRA, Heber Lavor. Curso de Análise de Balanços: Análise Financeira. Belém 2002
- PERNAMBUCO, Julio Moraes. Curso de Analises de Balanços. 2 . ed. UFES, 1991.
- REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. Ano XXXI n.º 138, p:93. novembro/dezembro 2002.
- SILVA, José Pereira da. Analise Financeira das Empresas. 5. ed. . São Paulo :Atlas, 2001.