

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**Giovana Marques de Oliveira Franco**

**Contabilidade Gerencial: um estudo no Brasil sobre diferentes  
ferramentas gerenciais para diferentes necessidades**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

**SÃO PAULO**

**2010**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**Giovana Marques de Oliveira Franco**

**Contabilidade Gerencial: um estudo no Brasil sobre diferentes  
ferramentas gerenciais para diferentes necessidades**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

**Dissertação apresentada à Banca  
Examinadora da Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo, como exigência  
parcial para a obtenção do título de  
MESTRE em Ciências Contábeis e  
Atuariais, sob orientação do Prof. Doutor  
José Carlos Marion.**

**SÃO PAULO**

**2010**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Carlos Marion

---

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale

---

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

**Dedico aos meus pais,  
Sergio e Marly.**

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, acima de tudo, que sempre está presente em todos os momentos da minha vida, iluminando meus caminhos, me guiando e protegendo.

Aos meus pais, pelo amor, carinho e, principalmente, pela motivação constante durante meus passos em minha jornada.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Carlos Marion, por todo conhecimento transmitido durante a disciplina que cursei, que muito contribuiu para o meu crescimento profissional e pela orientação e atenção fornecida durante a elaboração deste estudo.

Aos professores do Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Atuárias da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo com os quais cursei disciplinas que me agregaram conhecimentos de imenso valor.

Agradeço aos colegas e a todos os que, de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

**“Quase sempre a maior ou menor felicidade  
depende do grau de decisão de ser feliz.”**

*Abraham Lincoln*

## RESUMO

Em face das constantes mudanças nos ambientes econômico e financeiro, que são refletidas nas empresas, e as necessidades de avaliação e acompanhamento do desempenho das organizações pelos seus gestores, as ferramentas gerenciais, técnicas e análises pertinentes à contabilidade gerencial, têm demonstrando sua importância como suporte no processo decisório. O presente estudo objetiva verificar, no Brasil, as ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial. A pesquisa desenvolvida é do tipo descritiva realizada por meio de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e corte longitudinal. Foram identificadas as obras acadêmicas disponíveis na base de dados da Internet Google Acadêmico que fazem referência ao termo ferramentas gerenciais. Os resultados mostram que essas obras estão presentes em artigos publicados em diferentes revistas, jornais e teses de doutorado. Foram identificadas ferramentas gerenciais utilizadas e propostas diferentes em relação às usualmente abordadas pela contabilidade gerencial. Evidenciou-se que essas ferramentas gerenciais identificadas possuem focos distintos, entretanto, todas contribuem para seu propósito comum, que é o auxílio no processo decisório. Conclui-se sobre a existência de ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial, no entanto, note-se que o referido tema possui um vasto campo a ser explorado por estudos e pesquisas, tanto em relação a ferramentas gerenciais já utilizadas quanto ao desenvolvimento de novos modelos a serem propostos.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial; Ferramentas Gerenciais; Processo Decisório.

## ABSTRACT

Considering constant changes in economic and financial environments, which are reflected in the companies, and needs of assessment and monitoring the performance of organizations by their managers, management tools, techniques and analysis relevant to management accounting, are demonstrating their importance as a support in decision-making. The present work objectifies to verify in Brazil management tools that are used or proposed, which differ from the usual practices of management accounting. The developed research is of the descriptive type, accomplished by means of bibliography research, with qualitative boarding and of longitudinal court. There were identified academic works, available in the base of data of the internet Google Scholar, that make reference to the term management tools. The results show that these works are present in articles published in different magazines, newspaper and doctoral thesis. There were identified different utilized and proposal management tools in relation to the same usually addressed by management accounting. It was evidenced that these identified management tools have distinct focus, however, all of them contribute to their common purpose, which is to aid in decision making. It is concluded on the existence of management tools differentiated from the usual practices of management accounting, however, it is noted that this subject has a extensive field to be explored by studies and research, both in relation to management tools already in use as on the development of new models to be proposed.

**Keywords:** Management Accounting; Management Tools; Decision-Making.



## SUMÁRIO

RELAÇÃO DE QUADROS E FIGURAS .....	5
1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 Definição do problema .....	8
1.2 Objetivos do trabalho .....	9
1.2.1 Objetivo geral .....	9
1.2.2 Objetivos específicos .....	9
1.3 Justificativa e importância .....	9
1.4 Procedimentos metodológicos .....	10
1.4.1 Método da pesquisa .....	11
1.4.2 Universo e amostra .....	12
1.4.3 Coleta de dados .....	13
1.4.4 Análise de dados .....	14
1.4.5 Limitações da pesquisa .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
2 A CONTABILIDADE FINANCEIRA, DE CUSTOS E GERENCIAL .....	19
2.1 Contabilidade Financeira .....	19
2.1.1 A história da Contabilidade Financeira .....	19
2.1.2 Contabilidade do Mundo Antigo .....	21
2.1.3 Contabilidade do Mundo Medieval .....	23
2.1.4 Contabilidade do Mundo Moderno .....	24
2.1.5 Contabilidade do Mundo Científico .....	26
2.2 Contabilidade de Custos .....	28
2.2.1 A história da Contabilidade de Custos .....	28
2.2.2 Definição de Custos e Contabilidade de Custos .....	31
2.2.3 Objetivos da Contabilidade de Custos .....	33
2.3 Contabilidade Gerencial .....	34
2.3.1 O surgimento e evolução da Contabilidade Gerencial .....	34
2.3.2 Definição da Contabilidade Gerencial .....	36
2.3.3 Objetivos da Contabilidade Gerencial .....	37
2.4 Diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial .....	39
3 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM FACE DAS LIMITAÇÕES DA CONTABILIDADE TRADICIONAL, DE CUSTOS E AS MUDANÇAS NAS NORMAS CONTÁBEIS .....	43
3.1 Limitações da Contabilidade Tradicional .....	43
3.2 Limitações da Contabilidade de Custos .....	48
3.3 Mudanças nas normas contábeis .....	54
3.4 A importância da Contabilidade Gerencial .....	73
4 PRÁTICAS USUAIS DA CONTABILIDADE GERENCIAL .....	77
4.1 Demonstrações contábeis .....	77
4.1.1 Balanço patrimonial .....	79
4.1.2 Demonstração de Resultado do Exercício - DRE .....	82
4.1.3 Demonstração de Fluxo de Caixa .....	84
4.2 Análise das Demonstrações Contábeis .....	88
4.2.1 Análise Vertical .....	90
4.2.2 Análise Horizontal .....	92
4.2.3 Indicadores econômico-financeiros .....	93

4.2.4	Avaliação final .....	103
4.3	Avaliação dos custos .....	103
4.3.1	Classificação dos custos .....	104
4.3.2	Métodos de custeio .....	106
4.3.3	Gestão de custos .....	108
4.4	Avaliação de desempenho .....	110
4.4.1	Modelos de avaliação de desempenho .....	111
4.5	Orçamentos .....	123
4.6	Gerenciamento de riscos .....	125
4.6.1	Riscos .....	126
4.6.2	O processo de gerenciamento de riscos.....	128
4.7	Gestão de valor.....	129
4.7.1	O processo de Gestão de valor .....	131
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	133
5.1	Obras acadêmicas identificadas no período de 2005 a 2009.....	133
5.2	Análises das obras acadêmicas identificadas no período de 2005 a 2009 .....	135
5.2.1	Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a prática .....	135
5.2.2	Por que as ferramentas gerenciais podem falhar? .....	136
5.2.3	Programação Linear: estudo de caso com utilização do Solver da Microsoft Excel.....	136
5.2.4	Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas .....	137
5.2.5	Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional .....	138
5.2.6	Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira .....	139
5.2.7	Paradoxos do trabalho prisional na era do capitalismo flexível: o caso do DETRAN-RS .....	139
5.2.8	Uma análise comparativa entre os indicadores de desempenho do <i>Balanced Scorecard</i> e Prêmio Nacional da Qualidade na visão da Controladoria .....	140
5.2.9	Avaliação do gerenciamento dos resíduos sólidos de fundição com base na Produção mais Limpa.....	140
5.2.10	Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano .....	141
5.2.11	Conceitos e aplicações de Análise do Ciclo Vida (ACV) no Brasil .....	142
5.2.12	Estudo da viabilidade de implantação do planejamento estratégico em logística internacional como vantagem competitiva para a franquia Portobello Shop. de Foz do Iguaçu-PR .....	142
5.2.13	Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências,o <i>Balanced Scorecard</i> e a avaliação 360 graus .....	143
5.2.14	Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia.....	143
5.2.15	Transnacionalização das Cooperativas de Laticínios: estudo de caso das cooperativas brasileiras em comparação com as cooperativas internacionais, visando à competitividade globalizada .....	144
5.2.16	A medição da <i>Competitive Intelligence</i> - CI: desafio para as organizações .....	145
5.2.17	Aplicação de ferramentas na gestão de processos das organizações que aprendem .....	146
5.2.18	Estratégia: conceito e aplicação .....	147
5.2.19	Modelo conceitual para avaliação de práticas e estratégias climáticas: resultados de sua aplicação nos setores automotivos e de papel e celulose	

no Brasil .....	147
5.2.20 Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica .....	148
5.3 Ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, identificadas nas obras acadêmicas .	148
CONCLUSÕES .....	167
REFERÊNCIAS .....	171

## RELAÇÃO DE QUADROS E FIGURAS

### Quadros

Quadro 1 - Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial.....	41
Quadro 2 - Relação dos pronunciamentos, orientações e interpretações técnicas do CPC .....	63
Quadro 3 - Modelo de DRE.....	83
Quadro 5 - Modelo dos três níveis do desempenho de Rummler e Branche.....	117
Quadro 6 - Relação das obras acadêmicas identificadas no período de 2005 a 2009 .....	133
Quadro 7 - Associação das ferramentas gerenciais às disciplinas de aprendizagem.....	146
Quadro 8 - Ferramentas gerenciais identificadas nos artigos selecionados.....	149
Quadro 9 - Resumo sobre as 37 ferramentas gerenciais identificadas nos artigos selecionados .....	151

### Figuras

Figura 1 - Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .....	114
Figura 2 - Modelo da teoria das restrições de Goldratt .....	115
Figura 3 - Modelo Quantum de Medição de Desempenho de Hronec .....	116
Figura 4 - Modelo de melhoria da <i>performance</i> de Sink e Tuttle .....	119
Figura 5 - Relacionamento de causa e efeito .....	120

## 1 INTRODUÇÃO

As conjunturas econômica e financeira atuais, com a turbulência crescente do ambiente, a concorrência acirrada e a busca da excelência empresarial, entre outros aspectos, pressionam as empresas a obterem informações adequadas para a tomada de decisões rápidas visando otimizar o desempenho da empresa. Nesse contexto, torna-se essencial que os gestores disponham de informações gerenciais que os auxiliem no processo decisório organizacional, alcançando os objetivos estratégicos da empresa.

Assim, a Contabilidade Gerencial, menos preocupada com regras e mais voltada à elaboração de informações gerenciais a partir dos dados produzidos pela contabilidade tradicional, surge como uma ferramenta promissora da gestão nas organizações.

Anthony e Govindarajan (2000, p.06) mencionam que a Contabilidade Gerencial é o ramo das Ciências Contábeis que se ocupa das necessidades de informação dos gestores ou, genericamente, dos usuários internos das organizações. A Contabilidade Gerencial subsidia com informações o processo de gestão das empresas, contribuindo para o controle gerencial, isto é, o atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos pela direção dos negócios.

De forma a cumprir sua finalidade, a Contabilidade Gerencial contempla diversas ferramentas que resultam em informações sobre avaliações de desempenho da organização, fundamentais para a gestão empresarial, que são propiciadas aos gestores.

Essas diversas ferramentas foram desenvolvidas visando obter técnicas e métodos formalizados e sistêmicos para o processo de gestão nas empresas. Apesar de possuírem a finalidade comum de auxiliar no processo decisório, as ferramentas gerenciais apresentam focos distintos, fornecendo diferentes tipos de avaliação sobre a organização e permitindo o acompanhamento do seu desempenho em diferentes aspectos.

Segundo Kimura e Suen (2003, p.04), “a complexidade das interações entre as variáveis que influenciam o desempenho de uma empresa torna necessária a elaboração de ferramentas gerenciais para viabilizar o processo de tomada de decisão”.

Portanto, a utilização de ferramentas gerenciais é decorrente do fato de que os gestores e a alta administração das empresas necessitam de relatórios que contenham informações apropriadas e significativas sobre o desempenho da organização para que possam avaliar, comparar e aprimorar esse desempenho, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.

Verifica-se que a literatura sobre Contabilidade Gerencial apresenta uma gama de ferramentas gerenciais. Entretanto, devido às mudanças que ocorrem no ambiente externo e a especificidade do segmento de algumas entidades, tem-se a necessidade de constantemente

estar criando novas abordagens e indicadores para acompanhar o desempenho dos negócios. Consequentemente, a Contabilidade Gerencial vem aprimorando o sistema de informações gerenciais, sendo que diferentes ferramentas são desenvolvidas e propostas.

Diante da utilização de ferramentas gerenciais com diferentes focos para avaliação e acompanhamento do desempenho organizacional nas empresas, como suporte no processo decisório, entende-se que um estudo sobre ferramentas gerenciais no Brasil diferenciadas em relação às práticas usuais da Contabilidade Gerencial se faz relevante.

Para fins desta pesquisa, consideram-se ferramentas gerenciais como sendo processos, métodos, técnicas, ações, documentos, análises, recursos, estratégias, sistemas, abordagens ou até mesmo um conjunto de ferramentas que, de alguma forma, proporcionam auxílio no processo decisório das empresas.

Como práticas usuais da contabilidade gerencial são consideradas as ferramentas gerenciais geralmente tratadas na literatura da contabilidade gerencial, que estão descritas neste estudo.

## **1.1 Definição do problema**

O problema de pesquisa é o ponto básico para a elaboração de um estudo, por se tratar de uma dificuldade definida que necessita de uma resposta.

Segundo Vergara (1998, p. 21), problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa.

Marconi e Lakatos (1996, p. 24) definem o problema como uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução.

Formulado o problema, devem-se seguir as etapas do desenvolvimento metodológico com o propósito de se obterem soluções ou respostas.

Dessa forma, o problema de pesquisa foi constituído pela seguinte pergunta: **Quais ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial estão sendo utilizadas ou propostas ultimamente no Brasil?**

## **1.2 Objetivos do trabalho**

Os objetivos definem a natureza do trabalho e se integram ao problema selecionado.

Vergara (1998, p. 25) menciona que “se o problema é uma questão a investigar, objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema”.

Portanto, com base na questão-problema elaboraram-se os objetivos da pesquisa, sendo apresentado nessa seção o objetivo geral e os objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo principal da presente pesquisa foi identificar, no Brasil, as ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial mencionadas na respectiva literatura.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

A partir do objetivo geral, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) apresentar histórico sobre a contabilidade financeira, de custos e gerencial;
- b) apresentar uma comparação entre a contabilidade financeira e a gerencial;
- c) apresentar as limitações da contabilidade tradicional e de custos que implicaram a necessidade da contabilidade gerencial;
- d) mostrar as ferramentas gerenciais usuais utilizadas pela contabilidade gerencial;
- e) averiguar as ferramentas gerenciais, no Brasil, diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial em obras acadêmicas disponíveis na Internet nos últimos cinco anos.

## **1.3 Justificativa e importância**

Para uma empresa ser competitiva e sobressair-se no seu segmento de negócio, ela necessita adotar uma postura apropriada em relação à busca da informação e do

conhecimento. Para essa finalidade, são necessárias ferramentas adequadas de análise de desempenho e de monitoramento.

Estas ferramentas, existentes na Contabilidade Gerencial, permitem uma maior flexibilidade, eficiência, agilidade e segurança aos gestores, que passam a avaliar melhor as diversas decisões a serem tomadas e o impacto delas decorrentes.

A Contabilidade Gerencial é um conjunto de técnicas e procedimentos contábeis extraídos da Contabilidade Financeira, da Contabilidade de Custos, da Análise Financeira, da Análise de Balanços e de outros assuntos contábeis que são colocados sob uma perspectiva diferente para auxiliar os gestores em suas tomadas de decisão, conforme se pode inferir na conceituação de Iudícibus (2006, p. 21).

Portanto, as ferramentas gerenciais, contempladas na Contabilidade Gerencial, abrangem informações de todas as áreas relevantes da empresa, podendo fornecer informações sobre a organização como um todo ou informações específicas, gerando, dessa forma, resultados de grande valia para o processo decisório.

Devido à grande importância que as ferramentas gerenciais demonstram ter na atualidade e as novas necessidades de informações gerenciais decorrentes, principalmente, das mudanças no ambiente macroeconômico, justifica-se a necessidade de um estudo sobre as ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial.

As conclusões resultantes dos estudos apresentarão ferramentas gerenciais diferenciadas das usualmente utilizadas e demonstradas na literatura da Contabilidade Gerencial, que poderão ser aplicadas pelas empresas, de acordo com as suas respectivas necessidades.

#### **1.4 Procedimentos metodológicos**

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 39), “todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos que empregam estes métodos são ciências”. Portanto, os métodos científicos não são utilizados de forma exclusiva pela ciência, mas “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

Oliveira (1997, p. 57) define método como um “conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. Dessa forma, o método nos leva a identificar a forma pela qual alcançamos determinado fim ou objetivo”.



Assim, nessa seção, aborda-se inicialmente o método da pesquisa. Na sequência, definem-se o universo e a amostra, os procedimentos de coleta de dados e a análise de dados e, por último, expõem-se as limitações da pesquisa.

#### **1.4.1 Método da pesquisa**

A presente pesquisa pode ser classificada como um estudo descritivo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e corte longitudinal.

O estudo descritivo, no entendimento de Vergara (1998, p. 45), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Segundo Oliveira (1997, p. 114), o estudo descritivo “possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece material analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. (VERGARA, 1998, p. 46)

Nesse sentido, esta pesquisa tem o intuito de descrever as práticas usuais da Contabilidade Gerencial e pesquisar obras acadêmicas no Brasil que façam referência a ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às usualmente utilizadas pela Contabilidade Gerencial, buscando apresentar as que possam ser aplicadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região.

Quanto à abordagem qualitativa, essa difere da quantitativa pelo fato de não empregar dados estatísticos como base do processo de análise. Oliveira (1997, p. 116) afirma que a pesquisa qualitativa “não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Pesquisas com abordagem qualitativa possuem facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, criação ou formação de opiniões de determinado grupo, entre outros.

Nesta pesquisa, a análise qualitativa é utilizada para averiguar e conceituar as ferramentas gerenciais que estão sendo utilizadas ou propostas ultimamente no Brasil.

O estudo caracteriza-se como sendo de corte longitudinal, ou seja, determina-se um período em que a pesquisa será realizada. Dessa forma, foi definido o período de 2005 a 2009 pelo fato de que se buscam ferramentas gerenciais que estão sendo utilizadas ou propostas em obras acadêmicas recentes, visando apresentar ferramentas atuais.

#### **1.4.2 Universo e amostra**

Conforme Vergara (1998, p.48), o universo e a amostra tratam de definir toda a população e a população amostral, sendo que se entende por população o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. A população amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.

Marconi e Lakatos (1996, p. 37) conceituam universo e amostra da seguinte forma:

- a) “Universo ou população: é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”;
- b) “Amostra: é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

O universo de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado e a amostra, porção ou parcela do universo que realmente será submetida à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem.

Nesta pesquisa, o universo constitui-se das obras acadêmicas no Brasil que fazem referência ao termo “ferramentas gerenciais” e que foram elaboradas ou publicadas durante o período de 2005 a 2009 na Internet, obtidas por meio do Google Acadêmico. A população da presente pesquisa é composta por 238 obras acadêmicas.

Devido às dificuldades de acesso físico às diversas obras acadêmicas existentes, optou-se por utilizar uma base de dados da Internet que forneça ampla acessibilidade a essas obras. Dessa forma, foi escolhido o Google Acadêmico pelo fato de ser uma base de dados que possui uma maneira simples de pesquisar literatura acadêmica de forma abrangente, permitindo pesquisar várias disciplinas e fontes em um só lugar: artigos revisados por especialistas, teses, livros, resumos e artigos de editoras acadêmicas, organizações profissionais, bibliotecas de pré-publicações, universidades e outras entidades acadêmicas.

Além disso, o Google Acadêmico ajuda a identificar as pesquisas mais relevantes do mundo acadêmico.

Em relação à amostra, Vergara (1998, p. 48) menciona que existem dois tipos: “probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e não probabilística”. Em relação à amostra não probabilística, “destacam-se aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade. Por acessibilidade, são selecionados elementos pela facilidade de acesso a eles. Pela tipicidade, a amostra é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos a população-alvo”.

A amostragem utilizada nesta pesquisa é considerada como não probabilística e por tipicidade, pois, dentro do universo estabelecido, se selecionam as obras acadêmicas que fazem algum tipo de análise sobre ferramentas gerenciais que possam ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região. A amostra da presente pesquisa é composta por 20 obras acadêmicas.

De forma geral, foram selecionadas as obras acadêmicas que satisfazem todos os seguintes critérios:

- i) fazem referência ao termo “ferramentas gerenciais”;
- ii) que foram elaboradas ou publicadas durante o período de 2005 a 2009 no Brasil;
- iii) que se encontram disponíveis na Internet, no *site* Google Acadêmico;
- iv) que mencionam algum tipo de análise sobre ferramentas gerenciais que possam ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região.

Estes critérios foram especificados visando identificar ferramentas gerenciais que estão sendo utilizadas ou propostas ultimamente no Brasil e que podem ser aplicadas em empresas de diferentes portes, segmentos ou regiões.

### **1.4.3 Coleta de dados**

Na coleta de dados, é informado como se pretende que sejam obtidos os dados necessários para responder ao problema da pesquisa. É considerada uma etapa da pesquisa em que se aplicam os métodos elaborados e as técnicas selecionadas para coletar os dados previstos.

Oliveira (1997, p. 156) menciona que o volume do material coletado, aproveitável e adequado, varia de acordo com a habilidade do pesquisador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios importantes para seu trabalho.

Serem obtidas informações mediante a realização de procedimentos adequados de coleta de dados é fundamental para garantir maior qualidade aos resultados obtidos.

Esta pesquisa foi realizada em 5 fases:

- a) identificação de obras acadêmicas no Brasil que fazem referência ao termo “ferramentas gerenciais” e que foram elaboradas ou publicadas durante o período de 2005 a 2009, disponíveis no Google Acadêmico;
- b) identificação das características e do tipo das obras acadêmicas encontradas na pesquisa;
- c) seleção das obras acadêmicas que fazem algum tipo de análise de ferramentas gerenciais que não sejam específicas para determinados segmentos de empresas;
- d) análise das obras acadêmicas selecionadas;
- e) identificação das ferramentas gerenciais que foram objetos de estudo nas obras acadêmicas selecionadas.

#### **1.4.4 Análise de dados**

A análise de dados é definida por Vergara (1998, p. 56) como a seção na qual se explicita como se pretende que sejam tratados os dados a coletar, justificando a adequabilidade desse tratamento aos propósitos do projeto.

As obras acadêmicas selecionadas nesta pesquisa foram analisadas qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, sendo que trabalha tradicionalmente com materiais textuais escritos.

Bardin (2004, p. 18) conceitua a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que tem por finalidade, a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

De acordo com Puglisi e Franco (2005, p. 13), “na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem”.

Foi realizada análise de conteúdo a fim de verificar quais ferramentas gerenciais utilizadas ou propostas foram objetos de análise pelos autores das obras acadêmicas

selecionadas. Essa análise resultou em uma síntese sobre cada obra acadêmica, mostrando as respectivas ferramentas gerenciais.

Após essa fase, foi efetuada uma análise das ferramentas gerenciais identificadas nas obras acadêmicas selecionadas, averiguando quais delas são diferenciadas em relação às práticas usuais da Contabilidade Gerencial, mencionadas na revisão da respectiva literatura, e que ainda não tinham sido identificadas nas obras anteriormente analisadas.

As ferramentas gerenciais resultantes dessa análise foram agrupadas e apresentadas de forma geral.

#### **1.4.5 Limitações da pesquisa**

Conforme Vergara (1998, p. 59), tendo em vista que todo método tem possibilidades e limitações, “é saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação”.

Apesar de se ter buscado alcançar o maior rigor possível nos procedimentos e análises utilizadas, a presente pesquisa apresenta limitações.

Uma das limitações deste estudo refere-se aos mecanismos empregados para pesquisa das obras acadêmicas, pois as mesmas foram selecionadas com base na utilização do termo “ferramentas gerenciais” em qualquer parte da obra. Entretanto, é possível que artigos que tratam de ferramentas gerenciais não tenham sido selecionados em função de não utilizarem esse termo ou utilizarem expressões similares. Apesar da utilização do termo “ferramentas gerenciais” ser considerado uma limitação, esse termo é amplamente conhecido nos âmbitos acadêmico e empresarial.

A escolha da base de dados da Internet Google Acadêmico também pode ser considerada como uma limitação da pesquisa já que é possível que existam obras acadêmicas que fazem referência a ferramentas gerenciais em outras bases de dados.

Entretanto, constatou-se, por meio de pesquisas e informações sobre o Google que esse é um dos maiores bancos de dados do mundo e que, para a inclusão de obras no Google Acadêmico, são realizadas análises, existem procedimentos e normas a serem cumpridas, há termos de serviços, entre outros mecanismos que contribuem para assegurar a adequabilidade das obras disponibilizadas na base de dados, conforme mencionado a seguir:

- De acordo com uma pesquisa disponibilizada no dia 15 de fevereiro de 2007 no *site* da Business Intelligence Lowdown, o Google é o quarto maior banco de dados da Internet. O primeiro colocado é o *World Data Centre for Climate*, que é uma entidade que faz pesquisas climáticas no mundo todo. O segundo colocado foi o *National Energy Research Scientific Computing Center* (NERSC) que trabalha com pesquisas sobre fontes de energia e mantém dados de estudos sobre diversas tecnologias referentes. O terceiro colocado foi a AT&T, da área de telecomunicações, que armazena os dados telefônicos de milhões de clientes. Portanto, verificou-se que o Google é o quarto maior banco de dados, entretanto os 3 maiores bancos de dados tratam de informações e pesquisas específicas, conforme descrito anteriormente;
- O Google e Google Acadêmico trabalham com editoras acadêmicas, que controlam o acesso aos artigos, para indexar artigos revisados por especialistas, teses, pré-publicações, resumos e relatórios técnicos de todas as disciplinas de pesquisa e possibilitar a pesquisa desse material em sua base de dados. Com o objetivo de disponibilizar essas obras, adequadamente, foram estabelecidas normas que devem ser seguidas por essas editoras;
- Quando recebida uma obra para ser incluída no Google Acadêmico, é feita uma análise para verificar se o conteúdo enviado consiste em artigos acadêmicos. Conteúdos como críticas de livros e editoriais não são apropriados para o Google Acadêmico, portanto são desconsiderados;
- O Google reserva-se o direito de pré-selecionar, rever, marcar, filtrar, modificar, recusar ou remover qualquer ou todo conteúdo de qualquer serviço fornecido. Para alguns dos serviços, o Google pode fornecer ferramentas para filtrar conteúdos considerados como inadequados e para limitar o acesso a material que possa ser considerado ofensivo.

Apesar de serem realizados esses procedimentos e análises, ainda há outros riscos que podem comprometer a adequacidade das obras contidas na base de dados do Google Acadêmico, como, por exemplo: artigos incompletos ou obras com conteúdos não devidamente embasados.

Embora o estudo apresente as limitações mencionadas, os resultados obtidos podem ser considerados relevantes visto que o termo “ferramentas gerenciais” é amplamente

conhecido e que o Google Acadêmico disponibiliza uma abrangente quantidade de obras acadêmicas de diferentes naturezas.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, buscou-se apresentar um relato sobre a história da Contabilidade Financeira, de Custos e Gerencial, de forma global. Em relação à Contabilidade Financeira, iniciou-se por suas origens, passando por toda sua evolução, desde a Contabilidade no mundo antigo até a Contabilidade do mundo científico. Com referência à Contabilidade de Custos e Gerencial, desenvolveu-se um histórico sobre o surgimento, definições, conceitos e respectivos objetivos de cada uma. Foram apresentadas, também, as diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial.

No segundo capítulo, foi demonstrada a importância da Contabilidade Gerencial em virtude das deficiências e limitações apresentadas pela Contabilidade Tradicional, de Custos e devido às mudanças ocorridas nas Normas Contábeis. Dessa maneira, foi descrito, de forma geral, quais as limitações da Contabilidade Tradicional e da Contabilidade de Custos, as mudanças que ocorreram nas Normas Contábeis e a importância da Contabilidade Gerencial suprindo essas limitações e incorporando em suas práticas as mudanças nas Normas Contábeis.

No terceiro capítulo, foram apresentadas as práticas usuais da Contabilidade Gerencial, de acordo com a respectiva revisão bibliográfica, sendo mostradas as principais informações contábeis utilizadas, as análises e ferramentas dessa área. Para cada um desses itens, que compõem as ferramentas gerenciais, foi apresentada uma breve descrição sobre seus conceitos.

O quarto capítulo dedica-se à descrição e análise dos dados coletados. Inicia com a demonstração dos artigos selecionados, de acordo com os métodos e procedimentos da pesquisa definidos anteriormente. A seguir, elabora-se uma síntese sobre os artigos selecionados, mencionando uma breve descrição sobre o objeto de estudo e resultados obtidos de cada um. Com base nessa análise, extraem-se as ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, diferenciadas em relação às práticas usuais da Contabilidade Gerencial, que podem ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região e que ainda não

tenham sido identificadas nas obras anteriormente analisadas, as quais são apresentadas mediante um resumo sobre seus conceitos e objetivos.



## **2 A CONTABILIDADE FINANCEIRA, DE CUSTOS E GERENCIAL**

### **2.1 Contabilidade Financeira**

#### **2.1.1 A história da Contabilidade Financeira**

Conforme Schmidt e Santos (2008, p. 1), recentes trabalhos arqueológicos encontraram vestígios da utilização de sistemas contábeis na pré-história durante o período Mesolítico, compreendido entre 10.000 e 5.000 a.C. que se caracterizou como período pré-histórico devido ao fato de situar-se antes do aparecimento da escrita, fato que marcou o fim da pré-história.

Historiadores demonstraram que informes contábeis têm sido preparados há milhares de anos. Registros contábeis, remontando as antigas civilizações, foram encontrados gravados em blocos de pedra. Há quinhentos anos, um monge veneziano, Frei Pacioli, descreveu os fundamentos de um sistema contábil de partidas dobradas bastante funcional. A necessidade de registrar sobre transações comerciais tem existido sempre que as pessoas têm comerciado entre si nos mercados de troca. (JOHNSON; KAPLAN, 1993, p.5)

Para Sá (1997), a Contabilidade nasceu com a civilização e jamais deixará de existir em decorrência dela; talvez, por isso, seus progressos quase sempre tenham coincidido com aqueles que caracterizam os da própria evolução do ser humano.

Dessa forma, fica evidente que a Contabilidade já existia desde a época da história da civilização e que surgiu da necessidade de o usuário interno ter informações sobre seu capital e sua movimentação.

Conforme Drumond (1995), a Contabilidade é um das Ciências mais antigas e não surgiu em função de qualquer tipo de legislação fiscal ou societária, nem embasada em princípios filosóficos ou em regras estipuladas por terceiros, mas pela necessidade prática de o próprio gestor do patrimônio, normalmente seu proprietário, preocupado em elaborar uma ferramenta que lhe permitisse, entre outros benefícios, conhecer, controlar, medir resultados, obter informações sobre produtos mais rentáveis, fixar preços e analisar a evolução de seu patrimônio. Esse gestor passou a criar rudimentos de escrituração que atendessem a tais necessidades.

No início dos tempos da humanidade, havia apenas a ideia do coletivo em tribos primitivas. O estabelecimento de um habitat permitiu a organização da agricultura e do pastoreio.

Deixando a caça, o homem voltou-se à organização da agricultura e do pastoreio. A organização econômica acerca do direito do uso do solo acarretou em separatividade, rompendo a vida comunitária, surgindo divisões e o senso de propriedade. Assim, cada pessoa criava sua riqueza individual. Ao morrer, o legado deixado por esta pessoa não era dissolvido, mas passado como herança aos filhos ou parentes. A herança recebida dos pais (pater, patris), denominou-se patrimônio. O termo passou a ser utilizado para quaisquer valores, mesmo que estes não tivessem sido herdados. (ZANLUCA, 2004, p. 01)

Dessa maneira, antes mesmo que o homem soubesse escrever ou calcular, ele desenvolveu o instinto de posse e, conseqüentemente, a necessidade de controlar o que lhe pertencia.

Assim, para Zanluca (2004), a atividade de troca e venda praticada na época necessitava de registros para acompanhamento das variações dos bens pelos comerciantes em cada transação efetuada. Essas trocas de bens e serviços eram seguidas de simples registros ou relatórios sobre o fato.

À medida que o homem começava a possuir maior quantidade de valores, preocupava-o saber quanto poderia render e qual a forma mais simples de aumentar as suas posses. Essas informações em maior volume não eram de fácil memorização, requerendo registros.

Segundo Schmidt e Santos (2008, p. 2), era necessário um sistema para o registro da localização das mercadorias, seus proprietários, possíveis dúvidas surgidas com suas transferências e direitos dos antigos proprietários.

O pensamento sobre o futuro levou o homem aos primeiros registros a fim de que ele pudesse conhecer as suas reais possibilidades de uso, de consumo, de produção etc.

Com o aparecimento das primeiras administrações particulares, surgia a necessidade de controle, que não poderia ser feito sem o devido registro para que se pudesse prestar conta do negócio administrado.

Beuren (2006) afirma que, com o passar dos tempos, o homem desenvolveu ferramentas e passou a utilizá-las na contabilidade primitiva. Essas foram se desenvolvendo ainda mais, sendo que, em períodos menos de 10.000 a.C., já se verificavam o surgimento de tabelas. Surge, também, o papiro, antecessor do papel, que teve grande importância juntamente com a escrita, viabilizando a armazenagem de mais dados em menos espaço.

O desenvolvimento do papiro (papel) e do cálamo (pena de escrever), no Egito antigo, facilitou extraordinariamente o registro de informações sobre negócios.

À medida que as operações econômicas se tornaram complexas, o seu controle foi aprimorado. As escritas governamentais da República Romana (200 a.C.) já traziam receitas de caixa classificadas em rendas e lucros, e as despesas compreendidas nos itens salários, perdas e diversões. No período medieval, diversas inovações na contabilidade foram introduzidas por governos locais e pela igreja. Mas é somente na Itália que surge o termo Contabilità.

Segundo historiadores e estudiosos, a evolução da Ciência Contábil pode ser resumida da seguinte forma:

- **Contabilidade do Mundo Antigo:** período que se inicia com a civilização do homem e vai até 1202 da Era Cristã, quando apareceu o Liber Abaci, de autoria de Leonardo Fibonacci, o Pisano;
- **Contabilidade do Mundo Medieval:** período que vai de 1202 da Era Cristã até 1494, quando apareceu o *Tractatus de Computis et Scripturis* (Contabilidade por Partidas Dobradas) de Frei Luca Pacioli, publicado em 1494, enfatizando que a Teoria Contábil do Débito e do Crédito corresponde à Teoria dos Números Positivos e Negativos, obra que contribuiu para inserir a contabilidade entre os ramos do conhecimento humano;
- **Contabilidade do Mundo Moderno:** período que vai de 1494 até 1840, com o aparecimento da obra "La Contabilità Applicata alle Amministrazioni Private e Pubbliche", de autoria de Francesco Villa, premiada pelo Governo da Áustria. Obra marcante na história da Contabilidade;
- **Contabilidade do Mundo Científico:** período que se inicia em 1840 e continua até os dias de hoje.

### 2.1.2 Contabilidade do Mundo Antigo

Nessa época, a Contabilidade, praticada pelo homem primitivo, já tinha como objeto o Patrimônio, representado pelos rebanhos e outros bens com aspectos quantitativos.

Os primeiros registros foram processados de forma rudimentar, na memória do homem. No entanto, logo foram identificadas formas mais eficientes de processar os seus registros, utilizando gravações e outros métodos alternativos.

O inventário tinha uma importante função, pois a contagem era o método adotado para o controle dos bens, que eram classificados conforme sua natureza: rebanhos; metais; escravos etc.. A palavra "Conta" designava o agrupamento de itens da mesma espécie.

As primeiras escritas contábeis datam do término da Era da Pedra Polida, quando o homem conseguiu fazer os seus primeiros desenhos e gravações. Os primeiros controles foram estabelecidos pelos templos, o que perdurou por vários séculos.

Os sumérios-babilônios e os assírios faziam os seus registros em peças de argila, retangulares ou ovais, conhecidas como tábuas de Uruk, que mediam aproximadamente 2,5 a 4,5 centímetros, tendo faces ligeiramente convexas. Os registros combinavam o figurativo com o numérico. Era gravada a cara do animal cuja existência se queria controlar e o número correspondente às cabeças existentes.

Segundo historiadores e estudiosos, investigando sobre os tempos bíblicos, verifica-se que na cidade de Ur, na Caldéia, onde viveu Abraão, personagem bíblico que aparece no livro Gênesis, se encontram, em escavações, importantes documentos contábeis, como, por exemplo, a tabela de escrita cuneiforme, na qual estão registradas contas referentes à mão de obra e materiais, ou seja, custos diretos. Esse fato significa que, há 5.000 anos antes de Cristo, o homem já considerava fundamental apurar os seus custos.

Apesar de rudimentar, o registro efetuado, no período antigo, em sua forma, assemelhava-se ao processo de hoje. Como, por exemplo, o nome da conta substituiu a figura gravada e o aspecto numérico tornou-se mais qualificado, sendo utilizado o valor monetário.

Visto que o sistema contábil é dinâmico, ele evoluiu com a duplicação de documentos e frequência realizada. Os registros tornaram-se diários e, posteriormente, foram sintetizados em papiros ou tábuas no final de determinados períodos. Eles sofreram nova sintetização, agrupando-se vários períodos, o que lembra o diário, o balancete mensal e o balanço anual utilizados atualmente.

Nessa fase do sistema contábil, já se estabelecia o confronto entre variações positivas e negativas, aplicando-se, empiricamente, o Princípio da Competência. Reconhecia-se a receita, que era confrontada com a despesa.

Os egípcios legaram um riquíssimo acervo aos historiadores da Contabilidade e seus registros remontam a 6.000 anos antes de Cristo.

A escrita, no Egito, era fiscalizada pelo Fisco Real, o que tornava os escriturários zelosos e sérios em sua profissão. O inventário era de tanta importância que a contagem do boi, divindade adorada pelos egípcios, marcava o início do calendário adotado. Os bens móveis e imóveis já eram registrados. De forma primitiva, eram elaborados controles administrativos e financeiros.

O registro iniciava-se com a data e o nome da conta, seguindo-se da quantidade e totais, sempre em ordem cronológica de entradas e saídas. Como exemplo de contas, podem-se citar: "Conta de Pagamento de Escravos"; "Conta de Vendas Diárias"; "Conta Sintética Mensal dos Tributos Diversos". Esse processo é semelhante às partidas de diário que se tem hoje.

Os fatos e históricos indicam que foram os egípcios os primeiros povos a utilizar o valor monetário em seus registros. Usavam como base, uma moeda, cunhada em ouro e prata, denominada "Shat". Era a adoção, de maneira prática, do Princípio do Denominador Comum Monetário.

Os gregos, baseando-se em modelos egípcios, 2000 anos antes de Cristo, já escrituravam contas de custos e receitas, efetuando, anualmente, a confrontação entre elas para apuração do saldo. Os gregos aperfeiçoaram o modelo egípcio, estendendo a escrituração contábil às várias atividades, como, por exemplo, administração pública, privada e bancária.

### **2.1.3 Contabilidade do Mundo Medieval**

Em 1202, foi publicado, na Itália, o livro *Liber Abaci*, de Leonardo Pisano.

Naquela época, estudavam-se técnicas matemáticas, pesos e medidas, câmbio, entre outros, tornando o homem mais evoluído em conhecimentos comerciais e financeiros.

De acordo com os estudos, pode-se dizer que os sumérios-babilônios plantaram a semente da Contabilidade, os egípcios a regaram e os italianos fizeram o cultivo e a colheita.

Esse período foi importante na história do mundo, especialmente na história da Contabilidade, devido às grandes invenções, como moinho de vento, aperfeiçoamento da bússola etc., que abriram novos horizontes aos navegadores.

Com o surgimento de novas técnicas no sistema de mineração e metalurgia, a indústria artesanal desenvolveu-se. O comércio exterior incrementou-se por intermédio dos venezianos, surgindo, como consequência das necessidades da época, o livro-caixa, que recebia registros de recebimentos e pagamentos em dinheiro. De forma rudimentar, já era utilizado o débito e o

crédito, oriundos das relações entre direitos e obrigações, e referindo-se, inicialmente, a pessoas.

O aperfeiçoamento e o crescimento da Contabilidade foram consequências naturais das necessidades geradas pelo advento do capitalismo, nos séculos XII e XIII. O processo de produção na sociedade capitalista gerou a acumulação de capital, alterando-se as relações de trabalho. O trabalho escravo cedeu lugar ao trabalho assalariado, tornando os registros mais complexos. No século X, apareceram as primeiras corporações na Itália, transformando e fortalecendo a sociedade burguesa.

No final do século XIII, apareceu, pela primeira vez, a conta "Capital", representando o valor dos recursos injetados nas companhias pela família proprietária.

O método das Partidas Dobradas teve sua origem na Itália e seu aparecimento implicou a adoção de outros livros que tornaram mais analítica a Contabilidade, surgindo, então, o Livro da Contabilidade de Custos.

Segundo Schmidt e Santos (2008, p. 13), “pesquisas sobre a origem das técnicas de escrituração contábil transportam para o período entre os séculos XII e XIII, no norte da Itália, as primeiras manifestações práticas do uso do sistema de partidas dobradas em empresas. Após essas primeiras práticas contábeis é que seu uso generalizou-se por toda a Europa”.

No início do Século XIV, já se encontravam registros explicitados de custos comerciais e industriais, nas suas diversas fases: custo de aquisição; custo de transporte e dos tributos; juros sobre o capital; mão de obra direta agregada; armazenamento; tingimento, entre outros, o que representava uma apropriação bastante analítica para a época. A escrita já se fazia nos moldes de hoje, considerando, em separado, gastos com matérias-primas, mão de obra direta a ser agregada e custos indiretos de fabricação. Os custos eram contabilizados por fases separadamente.

#### **2.1.4 Contabilidade do Mundo Moderno**

O período moderno foi à fase da pré-Ciência. Nesse período ocorreram quatro eventos importantes:

- **1492:** a América é descoberta;
- **1493:** os turcos tomam Constantinopla, o que fez com que grandes sábios bizantinos emigrassem, principalmente para a Itália;

- **1500:** o Brasil é descoberto, o que representou um enorme potencial de riquezas para alguns países europeus;
- **1517:** ocorreu a reforma religiosa, sendo que os protestantes perseguidos na Europa emigram para as Américas, onde se radicaram e iniciaram nova vida.

A Contabilidade tornou-se uma necessidade para se estabelecer o controle das inúmeras riquezas que o Novo Mundo representava.

A introdução da técnica contábil nos negócios privados foi uma contribuição de comerciantes italianos do séc. XIII. Os empréstimos a empresas comerciais e os investimentos em dinheiro determinaram o desenvolvimento de escritas especiais que refletissem os interesses dos credores e investidores e, ao mesmo tempo, fossem úteis aos comerciantes, nas suas relações com os consumidores e os empregados.

O aparecimento da obra do Frei Luca Pacioli, contemporâneo de Leonardo da Vinci, que viveu na Toscana, no século XV, marca o início da fase moderna da Contabilidade. Ele foi matemático, teólogo, contabilista entre outras profissões.

O Frei Luca Pacioli escreveu *Tractatus de Computis et Scripturis* - Contabilidade por Partidas Dobradas, publicado em 1494, enfatizando que a Teoria Contábil do Débito e do Crédito corresponde à Teoria dos Números Positivos e Negativos.

Pacioli, apesar de ser considerado o pai da Contabilidade, não foi o criador das Partidas Dobradas. O método já era utilizado na Itália, principalmente na Toscana, desde o Século XIV.

O tratado falava sobre o necessário ao bom comerciante, conceituava inventário e como fazê-lo. Discorria sobre livros mercantis: memorial, diário e razão, e sobre a autenticação deles; sobre registros de operações: aquisições; permutas; sociedades etc.; sobre contas em geral: como abrir e como encerrar; contas de armazenamento; lucros e perdas, que na época, eram "Pro" e "Dano", sobre correções de erros, sobre arquivamento de contas e documentos etc.

Em relação ao Método das Partidas Dobradas, Frei Luca Pacioli expôs a terminologia adaptada: "Per", mediante o qual se reconhece o devedor e "A", pelo qual se reconhece o credor. Acrescentou que primeiro deve vir o devedor e depois o credor, prática que se usa até hoje.

De acordo com Schmidt e Santos (2008, p. 24), o período de 1494 a 1840 “foi o responsável pela consolidação do sistema contábil de partidas dobradas, com sua adoção e disseminação por todo o mundo. O método de partidas dobradas foi considerado superior a outros métodos porque era capaz de ordenar a classificação de dados contábeis e,

especialmente, fornecer resumos concisos da posição corrente dos negócios. Esse método foi capaz de trazer um ordenamento para a vida econômica das empresas”.

A obra de Pacioli sistematizou a Contabilidade e ainda abriu oportunidades para que novas obras pudessem ser escritas sobre o assunto.

A formalização da contabilidade ocorreu na Itália, pois, nesse período, se instaurou a mercantilização, sendo as cidades italianas os principais entrepostos do comércio mundial.

A Itália foi o primeiro país a fazer restrições à prática da Contabilidade por um indivíduo qualquer. O governo passou a somente reconhecer, como contadores, pessoas devidamente qualificadas para o exercício da profissão. A importância da matéria aumentou com a intensificação do comércio internacional e com as guerras ocorridas nos sécs. XVIII e XIX, que consagraram numerosas falências e a consequente necessidade de se proceder à determinação das perdas e lucros entre credores e devedores.

### **2.1.5 Contabilidade do Mundo Científico**

Segundo Beuren (2006), uma nova fase na história da contabilidade se inicia a partir de 1840, atrelada aos acontecimentos desse período. Nesse momento, a Ciência já se legitimava não apenas nos eventos físicos e da natureza, mas também das relações sociais, políticas, religiosas e culturais, sendo que a contabilidade passou a ser vista sob perspectiva de Ciência para os teóricos.

Esse período apresenta dois grandes autores:

- Francesco Villa, escritor milanês, contabilista público, que, com sua obra "La Contabilità Applicata alle amministrazioni Private e Pubbliche", inicia a nova fase;
- Fábio Bésta, escritor veneziano.

Os estudos envolvendo a Contabilidade geraram três escolas do pensamento contábil: a primeira, chefiada por Francisco Villa, foi a Escola Lombarda; a segunda, a Escola Toscana, chefiada por Giuseppe Cerboni e a terceira, a Escola Veneziana, por Fábio Bésta.

Naquela época a Ciência da Contabilidade ainda se confundia com a Ciência da Administração, e o patrimônio se definia como um direito, segundo postulados jurídicos.

Na Itália, a Contabilidade chegou à Universidade e começou a ser lecionada com a aula de comércio da corte em 1809.



A obra de Francesco Villa foi escrita para participar de um concurso sobre Contabilidade, promovido pelo Governo da Áustria, que reconquistara a Lombardia, terra natal do autor. Além do prêmio, Villa teve o cargo de Professor Universitário.

Para Francisco Villa, a Contabilidade implicava conhecer a natureza, os detalhes, as normas, as leis e as práticas que regem a matéria administrada, ou seja, o patrimônio. Era o pensamento patrimonialista, que extrapolava os conceitos tradicionais de Contabilidade e marcou o início da fase científica da Contabilidade.

Fábio Bésta, seguidor de Francesco Villa, demonstrou o elemento fundamental da conta, o valor e chegou muito perto de definir patrimônio como objeto da Contabilidade.

Foi Vincenzo Mazi, seguidor de Fábio Bésta, quem pela primeira vez, em 1923, definiu patrimônio como objeto da Contabilidade. O enquadramento da Contabilidade como elemento fundamental da equação aziendalista, teve, sobretudo, o mérito incontestável de chamar a atenção para o fato de que a Contabilidade é muito mais do que mero registro, é uma ferramenta básica de gestão.

A azienda, segundo Sá (2006, p. 19), é um somatório de fenômenos, mas lecionou que, contabilmente, tudo estava voltado a entender sobre a evolução dos capitais ou riquezas que visavam à satisfação das necessidades.

A escola Europeia teve peso excessivo da teoria, sem demonstrações práticas e sem pesquisas fundamentais. Utilizava a exploração teórica das contas e o uso exagerado das partidas dobradas, preocupando-se demais em demonstrar que a Contabilidade era uma Ciência ao invés de dar vazão à pesquisa séria de campo e de grupo.

A partir de 1920, aproximadamente, inicia-se a fase de predominância norte-americana dentro da Contabilidade.

Enquanto declinavam as escolas europeias, floresciam as escolas norte-americanas com suas teorias e práticas contábeis, favorecidas não apenas pelo apoio de uma ampla estrutura econômica e política, mas também pela pesquisa e trabalho sério dos órgãos associativos. O surgimento do *American Institute of Certified Public Accountants* foi de extrema importância no desenvolvimento da Contabilidade e dos princípios contábeis, sendo que várias associações empreenderam muitos esforços e grandes somas em pesquisas nos Estados Unidos. Havia uma total integração entre acadêmicos e os já profissionais da Contabilidade, o que não ocorreu com as escolas europeias, em que as Universidades foram decrescendo.

A criação de grandes empresas, como, por exemplo, as multinacionais, que requerem grandes capitais, de muitos acionistas, foi a causa primeira do estabelecimento das teorias e

práticas contábeis que permitissem correta interpretação das informações, por qualquer acionista ou outro interessado, em qualquer parte do mundo.

No início do século atual, surgiram as enormes corporações aliadas ao desenvolvimento do mercado de capitais e ao extraordinário ritmo de desenvolvimento que os Estados Unidos experimentou, fatos que constituíram um campo fértil para o avanço das teorias e práticas contábeis. Por esse motivo, atualmente há inúmeras obras contábeis de origem norte-americanas que têm reflexos diretos nos países capitalistas.

## **2.2 Contabilidade de Custos**

### **2.2.1 A história da Contabilidade de Custos**

Martins (2000, p. 19) menciona que “até a Revolução Industrial (século XVIII), quase só existia a Contabilidade Financeira (ou Geral), que, desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para servir as empresas comerciais”.

A contabilização das operações comerciais, para apuração do resultado de cada período, ficava restrita a, apenas, registrar o valor total das receitas provenientes das vendas de bens comercializados e deduzí-las das despesas com a aquisição das mercadorias e outras despesas com a comercialização desses bens.

Era realizado o levantamento dos estoques em termos físicos, já que sua medida em valores monetários era simples, sendo que o contador verificava o montante pago por item estocado e, dessa maneira, valorizava as mercadorias. O cálculo para mensurar o valor das mercadorias vendidas era possível por meio da utilização da seguinte fórmula:

$$\text{Custo das Mercadorias Vendidas} = \text{Estoque Inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque Final}$$

Após a obtenção da totalização das receitas provenientes das vendas e subtraindo-se o custo das mercadorias vendidas, era apurado o lucro bruto das operações mercantis.

Para encontrar o valor do lucro líquido ou o resultado operacional do período, elaborou-se um relatório que foi denominado Demonstração de Resultados da empresa comercial.

Entretanto, com o advento da industrialização, a contabilidade tradicional não foi mais capaz de apurar os resultados de forma simplificada, pois os produtos manufaturados e comercializados acumulavam valores gastos em suas atividades de fabricação, provenientes da aplicação dos fatores de produção, mão de obra, matéria-prima e outros materiais. Com isso, a contabilidade teve algumas adaptações a partir do controle dos estoques.

As novas necessidades de informações para o controle das atividades produtivas nas fábricas forçaram a contabilidade financeira a informar à administração os custos unitários dos artigos manufaturados e vendidos.

Ao considerar essa nova concepção, as empresas começaram a ser vistas separadamente como comerciais e industriais: a primeira continuou a ter a sua contabilização de forma tradicional, mas, no caso da indústria, teve de criar um novo departamento, denominado custos, para satisfazer as exigências de quatro grupos distintos de interessados: a administração; os proprietários; os credores e o público. Esse novo departamento, subordinado à contabilidade financeira, serviu para preparar registros das particularidades do custo da seção dos artigos vendidos, tendo como a sua função básica a de preocupar-se com o registro e medição mais adequados, detalhados e precisos dos elementos de custos, à medida que se originam e fluem os processos produtivos.

Portanto, a Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, com o início da Revolução Industrial.

A contabilidade geral classifica, registra, apresenta e interpreta, em termos monetários as transações e os fatos de caráter financeiro e proporciona à administração os fatos e números necessários ao preparo das demonstrações de Lucros e Perdas. A contabilidade de custos, por outro lado, classifica, registra, apresenta e interpreta de forma significativa o material, a mão-de-obra e os custos dos gastos gerais envolvidos na manufatura e venda de cada produto. (MATZ; CURRY; FRANK, 1978, p. 33)

A Contabilidade de Custos aparece pela primeira vez, como técnica independente e sistemática, nos Estados Unidos, envolvendo a produção industrial, sobretudo estudando os problemas de mão de obra e repercussões no custo industrial.

Os elementos de custos, que passaram a ser demonstrados em formato próprio, contribuíram para melhorar os controles das atividades de produção pertinentes aos valores monetários gastos em seus processos de fabricação, possibilitando, assim, maior precisão na apropriação dos valores gastos nos recursos utilizados nessas atividades.

Segundo Matz, Curry e Frank (1978, p. 34), os custos de vendas da Demonstração de Lucros e Perdas podem ser divididos em cinco partes distintas:

- 1) materiais diretos, compreendendo inventário inicial, compras, devoluções ou abatimentos de compras e o inventário final;
- 2) mão de obra direta, indicando o custo dos empregados cujo trabalho pode ser diretamente identificado com o produto manufaturado;
- 3) despesas indiretas de produção, compreendendo todas as despesas que ocorrem de forma indireta na manufatura do produto, como, por exemplo, depreciação de maquinário;
- 4) inventários de produção em processo, que representam os custos em andamento no começo e os custos ainda em andamento no fim do período fiscal;
- 5) inventários de produtos acabados, nos períodos inicial e final.

Martins (2000, p.21) cita que houve dois momentos que foram também muito importantes para a criação da Contabilidade de Custos:

- No primeiro momento, com o desenvolvimento do Mercado de Capitais nos EUA e em alguns países europeus, possibilitando a milhares de pessoas tornarem-se acionistas, foi necessário o surgimento das Auditorias Independentes, que avaliam e demonstram os resultados financeiros das empresas de forma transparente e imparcial, possibilitando aos acionistas o acompanhamento da evolução de suas ações. Essas Auditorias Independentes utilizavam-se de critérios homogêneos para controle e avaliação dos estoques, substituindo o valor de compras pelo valor de fabricação, tornando a contabilidade de custos na qual se conhece atualmente;
- O segundo momento, que acabou por estabelecer a importância da contabilidade de custos, foi o advento do Imposto de Renda, que tem como base de cálculo, o valor do lucro líquido das empresas, sendo, assim, de vital importância o conhecimento do valor real das despesas com a produção e outras atividades da empresa.

Nesse momento, a contabilidade de custos não teve uma evolução mais acentuada no que se refere ao gerenciamento administrativo, pois, inicialmente, auditores e contadores se preocupavam apenas em estabelecer simplesmente a apuração de valores com a produção e o controle de estoques.

Há apenas algumas décadas, seus usuários viram, na contabilidade de custos, uma ferramenta potencial que pudesse auxiliá-los nas tomadas de decisões administrativas tendo como base o controle gerencial.

Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador e ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial. (MARTINS, 2000, p.21)

Hoje, dentro da Contabilidade de Custos, existem critérios e técnicas que solucionam de modo bastante adequado, os problemas relacionados a esse aspecto.

O sistema de custos busca identificar os gastos com a produção para que, com base nesses dados, possam ser realizadas classificações, análises, avaliações, controles e planejamentos e, conseqüentemente, transformar-se numa importante ferramenta de gestão, como fonte primária e básica para a tomada de decisão.

É importante ressaltar que a Contabilidade de Custos não se aplica somente às indústrias, sendo que é possível calcular custos comerciais, de serviços, agrícolas etc.. Porém, a ênfase maior é dada à atividade industrial, uma vez que é nesse segmento seu maior campo de atuação, motivo que leva muitos a denominarem, incorretamente, a contabilidade de custos como sinônimo de contabilidade industrial.

### **2.2.2 Definição de Custos e Contabilidade de Custos**

Custo, segundo Viceconti e Neves (1995, p. 8) é o gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços; são todos os gastos relativos à atividade de produção.

Sá (1995) define custos como tudo o que se investe para conseguir um produto, um serviço ou uma utilidade.

Para Leone (1997), custos referem-se ao valor dos fatores de produção consumidos por uma firma para produzir ou distribuir produtos ou serviços ou ambos.

A Contabilidade de Custos concentra sua atenção no estudo da composição e no cálculo dos custos, além de observar o resultado dos centros ou dos agentes do processo produtivo. A sua característica é ser de caráter interno, de forma a contribuir para determinar os resultados operacionais das empresas a partir da mensuração dos custos de forma precisa.

De acordo com a Comissão de Conceitos e Padrões de Custo da Associação Americana de Contabilidade, demonstrada por Matz; Curry; Frank (1978, p. 41), custo é a antecipação, medida em termos monetários, incorrida ou, potencialmente, a incorrer, para atingir um objetivo específico, ou seja, custos são determinados valores monetários que a

Contabilidade de Custos deverá classificar de forma a serem reconhecidos pela sua natureza, sua relação com o produto, com respeito ao período contábil a que se aplicam, em sua tendência de variar conforme o volume ou atividade, em sua relação com os departamentos, para planejamento e controle e, por fim, para os processos analíticos.

Segundo Leone (1997), a Contabilidade de Custo é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

Dessa forma, a Contabilidade de custos mede o custo de acordo com as necessidades da administração da empresa, baseada em fatos pertinentes e adequadamente medidos, de maneira que a administração possa tomar decisões com base nessas informações geradas.

Para que se tenha um melhor entendimento das atividades de custos que são desempenhadas nas empresas, é importante que seja definida uma terminologia específica aplicada aos custos industriais, fato que facilita a comunicação entre as pessoas. Portanto, seguem abaixo as terminologias utilizadas em custos industriais, segundo Martins (2000, p.25):

- **Gasto:** sacrifício financeiro com que a entidade arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro);
- **Investimento:** gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuídos a futuros períodos;
- **Custo:** gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços;
- **Despesa:** bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas;
- **Desembolso:** pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço;
- **Perda:** bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.

Martins (2000, p. 27) esclarece que, quando se fala em Contabilidade de Custos, se refere apenas aos bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços.

### 2.2.3 Objetivos da Contabilidade de Custos

Inicialmente, a Contabilidade de Custos foi desenvolvida para fornecer dados de custos apropriados às demonstrações contábeis segundo os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Contudo, teve uma importante evolução nas últimas décadas, tornando-se uma ferramenta da Contabilidade Gerencial.

De forma geral, o objetivo da Contabilidade de Custos pode ser definido como: coleta; classificação; registro; análise e interpretação dos valores físicos e monetários das variações patrimoniais – ocorridas, projetadas ou simuladas – pertencentes ao ciclo operacional da entidade, com vistas à tomada de decisões de cunho administrativo, nos seus diversos níveis de comando.

De uma maneira mais específica, a Contabilidade de Custos objetiva a (o):

- a) avaliação de estoques;
- b) atendimento das exigências fiscais;
- c) determinação do resultado;
- d) planejamento;
- e) formação do preço de venda;
- f) controle gerencial;
- g) avaliação de desempenho;
- h) controle operacional;
- i) análise de alternativas;
- j) estabelecimento de parâmetros;
- k) obtenção de dados para orçamentos;
- l) tomada de decisão.

Sendo um dos objetivos da Contabilidade de Custos a avaliação do estoque, é importante observar-se que a legislação brasileira traz uma orientação a respeito desse tópico, mencionando que os direitos que tiverem por objeto mercadorias e produtos de comércio da companhia, assim como matérias-primas, produtos em fabricação e bens em almoxarifado, serão avaliados pelo custo de aquisição ou produção; deduzido de provisão para ajustá-lo ao valor de mercado, quando esse for inferior.

Dessa maneira, a base elementar da contabilização dos estoques é o custo de aquisição e de produção.

Conforme a legislação, o custo é a base, mas, quando houver a perda de utilidade ou a redução no preço de venda ou de reposição de um item que reduza o seu valor recuperável, ou

seja, de mercado, a um nível abaixo do custo, deve-se, então, assumir com base final de avaliação tal preço de mercado inferior ao custo (custo ou mercado, dos dois o menor), mediante uma provisão para desvalorização de estoques, mantendo-se os controles de estoques ao valor original de custo.

## **2.3 Contabilidade Gerencial**

### **2.3.1 O surgimento e evolução da Contabilidade Gerencial**

Antes do século XIX, a maior parte das transações de troca era realizada entre o proprietário e indivíduos que não faziam parte da organização. As atividades administrativas e o comércio eram exercidos pelo próprio proprietário, sendo que não existiam níveis de gerência ou empregados assalariados. Dessa forma, o desempenho do negócio era medido facilmente, sendo que o proprietário tinha de arrecadar mais dinheiro das vendas aos clientes do que pagava aos seus fornecedores dos insumos de produção, mão de obra e matéria-prima.

Com a Revolução Industrial ocorreram mudanças na estrutura dos negócios, surgiu a possibilidade de produção em grande escala, surgiram assalariados, empresas com vários níveis hierárquicos e sistemas operacionais mais complexos.

Com a criação das estradas de ferro começaram a surgir grandes empresas, que eram administradas por gestores contratados, os quais recebiam remuneração com base em indicadores de eficiência da mão de obra e matéria-prima. Nesse contexto, essas empresas passaram a necessitar de sistemas contábeis de custos mais efetivos.

Devido ao desenvolvimento da economia, gerado pelas melhorias nos transportes e comunicações, surgiram grandes organizações que possuíam atividades operacionais ainda mais complexas. Para essas organizações, os sistemas de contabilidade de custos já não eram suficientes, sendo necessárias inovações nos sistemas de informação como um todo. Decorrentes da constante evolução, novas necessidades surgiam dando origem a novas técnicas gerenciais no mundo empresarial.

Portanto, a Revolução Industrial trouxe uma nova era para os homens e para a sociedade, visto que possibilitou novas condições sociais, econômicas e políticas, as quais contribuíram para os avanços da Ciência e da Tecnologia. Essas mudanças impactaram em novas necessidades por parte dos proprietários e empresários de informações gerenciais, de custos e desempenho mais complexas.



De acordo com o trabalho divulgado pelo *International Federation of Accountants* (IFAC) em 1998, a evolução da Contabilidade Gerencial está dividida em quatro fases:

- 1) **Primeira fase:** durou até 1950, sendo o foco na determinação do custo e controle financeiro mediante o uso de orçamento e contabilidade de custos. A Contabilidade Gerencial, nessa fase, era vista como uma atividade técnica necessária para perseguir os objetivos organizacionais;
- 2) **Segunda fase:** de 1950 até 1965, período em que a atenção estava voltada para o fornecimento de informação para planejamento e controle gerencial por meio do uso de análise de decisão e responsabilidade contábil. Nessa fase, a Contabilidade Gerencial era vista como uma atividade de gerenciamento, como função de apoio, fornecendo informações para planejamento e controle;
- 3) **Terceira fase:** de 1965 até 1985, período em que a atenção focava a redução de perdas de recursos nos processos, sendo utilizada a análise de processos e gerenciamento de custos. A Contabilidade Gerencial, nessa fase, passou a ser vista como parte integrante do processo de gestão;
- 4) **Quarta fase:** de 1985 até os dias de hoje, seu foco está na geração ou criação de valor por intermédio do uso efetivo dos recursos, utilizando direcionadores como valor para o consumidor, valor para o acionista e inovação organizacional.

Cada fase da evolução representa a adaptação para um novo conjunto de condições que as organizações enfrentam, pela reforma e adição aos focos e tecnologias utilizadas anteriormente. Cada fase é uma combinação do velho e do novo, com o velho sendo reformado para ajustar-se com o novo em combinação com um novo conjunto de condições para o ambiente gerencial. A Contabilidade Gerencial atual refere-se ao produto do processo de evolução das quatro fases.

Ittner e Larcker (2001), também, afirmam, que o principal foco da Contabilidade Gerencial na primeira fase, antes de 1950, era a determinação do custo de produção e no controle financeiro por meio do uso de orçamento e do sistema de contabilidade de custos. Esse foco mudou em 1960, passando a estar voltado para informações que suprissem a necessidade de planejamento gerencial e controle.

Segundo Ittner e Larcker (2001), nas décadas posteriores a 1960, os sistemas contábeis gerenciais não deveriam ser universais, mas apropriados à realidade de cada organização conforme seu ambiente externo, seu desenvolvimento tecnológico, sua competitividade estratégica e missão e as características da indústria em que cada organização está inserida.

Com a mudança do foco da Contabilidade Gerencial para a redução de perdas no processo empresarial, em 1980, surgem métodos de custo de qualidade, custeio baseado em atividades e teorias da gestão estratégica de custos.

Por volta de 1990, é constatado um novo rumo de desenvolvimento, em que não só são importantes o controle, planejamento e redução de perdas, mas a ênfase na criação de valor.

Diante desse contexto, surgiram novas técnicas que demonstram essa tendência, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard*, cujo objetivo é mostrar indicadores do sucesso econômico da empresa.

### **2.3.2 Definição da Contabilidade Gerencial**

A Contabilidade Gerencial evoluiu ao longo dos anos, mudando seu foco, objetivo e posicionamento no processo de planejamento e tomada de decisões da empresa. Sendo assim, também ocorreram mudanças em suas definições.

Primeiramente, o IFAC definiu a Contabilidade Gerencial como “o processo de identificação, avaliação, acumulação, análise, preparação, interpretação, e comunicação da informação (ambas, financeira e operacional) utilizada para planejamento, avaliação e controle interno de uma organização e assegurar o uso e *accountability* dos seus recursos”.

Posteriormente, em sua segunda versão, o IFAC argumenta que a “Contabilidade Gerencial refere-se ao produto do processo de evolução através dos quatro estágios” devido à modificação no foco da atividade do contador gerencial, a qual antes era o fornecimento de informação e, hoje, é o gerenciamento de recursos, na forma de redução de perdas e geração ou criação de valor.

A Contabilidade Gerencial, na década de 90, era um processo de identificação, acumulação, mensuração, preparação, análise, comunicação e interpretação de informações usadas pelos administradores para o planejamento, avaliação e controle de uma organização.

Muitos autores produziram trabalhos de grande relevância sobre a Contabilidade Gerencial, sendo que, de forma geral, a preocupação foi mais explicar do que definir esse tema, ocorrendo variações entre as definições.

Para Atkinson *et al.* (2000, p. 36), a Contabilidade Gerencial “é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa”.

Anthony (1970, p. 01) ressalta que a “contabilidade gerencial preocupa-se com a informação contábil que é utilizada para gerenciamento. E ainda acrescenta que contabilidade financeira e gerencial não possuem uma descrição precisa das atividades que abrangem. Toda contabilidade é financeira à medida que todos os sistemas contábeis se expressam em termos monetários e gerenciamento é a responsabilidade pela essência do conteúdo dos relatórios da contabilidade financeira”.

Anderson, Needles e Caldweel (1973, p. 02) alegavam que “a Contabilidade Gerencial, que é uma extensão da contabilidade financeira, aplica-se, inicialmente, às atividades internas da empresa e as decisões gerenciais devem acompanhar a missão da empresa”.

A Contabilidade Gerencial difere da contabilidade habitualmente utilizada nas empresas que se restringe à preocupação com o Fisco e as rotinas trabalhistas.

Iudícibus (2006, p. 21) faz compreender melhor esse campo da Contabilidade Gerencial e sua importância mencionando que “a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

Os conceitos de Contabilidade Gerencial adaptam-se às mudanças que circunstanciam o panorama econômico e empresarial, mantendo a sua essência: as informações são preparadas para uso da empresa de forma a auxiliar no processo decisório, ou seja, na decisão das ações a serem tomadas.

Sendo assim, pode-se dizer que a Contabilidade Gerencial é um conjunto de informações decorrentes de análises de natureza econômica, financeira e de produtividade, disponibilizado para usuários internos da empresa com objetivo de que recebam informações que os auxiliem na tomada de decisões, permitindo planejar, avaliar e controlar os recursos próprios e de terceiros, visando ao cumprimento de determinadas metas.

### **2.3.3 Objetivos da Contabilidade Gerencial**

Crepaldi (1998, p. 18) afirma que Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer ferramentas aos administradores de empresas que os auxiliem

em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, mediante um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Segundo Corbett Neto (1997, p. 159), “o objetivo da contabilidade gerencial é fornecer informações para a tomada de decisão, fazer o elo entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa”.

Para Drucker (1990, p. 66), o objetivo da Contabilidade Gerencial é integrar a produção na estratégia dos negócios.

Especificamente, pode-se dizer que a Contabilidade Gerencial tem por objetivo:

- facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão;
- auxiliar empresários nas tomadas de decisões, a fim de controlar, planejar e corrigir as falhas da empresa, proporcionando um melhor gerenciamento;
- elaborar planos administrativos e ferramentas de apoio às funções, focando a avaliação de resultados;
- auxiliar no gerenciamento de departamento, enxergar e corrigir problemas, ajudar a empresa a crescer e gerar lucros.

A Contabilidade Gerencial caracteriza-se como uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, dentro de um sistema de informação contábil, conforme mencionado a seguir:

- **Planejamento:** é uma definição do que será feito no futuro próximo e distante. É uma atividade fundamental, pois divulga aos membros de uma organização as metas a serem alcançadas e os recursos necessários para atingi-las. O orçamento é um bom exemplo de planejamento. São preparados com diversos objetivos como, por exemplo, definir o lucro a ser alcançado, estimar as entradas e saídas de caixa, estimar o nível da produção, assim como os custos inerentes a cada atividade;
- **Controle:** após a avaliação do desempenho dos gerentes na condução de suas tarefas, o controle é posto em prática com o objetivo de definir se processos e procedimentos deverão ser mantidos ou alterados. O planejamento tem influência significativa na tarefa de controle, pelo fato de os resultados serem comparados com aquilo que fora previamente planejado. A partir daí, são definidas as ações corretivas e de aperfeiçoamento dos processos. Os relatórios de desempenho são importantes ferramentas para controle e avaliação do desempenho dos gerentes, comparando o desempenho do período atual e o desempenho do período anterior ou

o planejado. Os relatórios de desempenho não fornecem informações definitivas sobre o desempenho, apenas sinalizam as áreas que precisam de maior atenção, aquelas que apresentam desvios “relevantes” em relação ao planejado;

- **Tomada de decisão:** a tomada de decisão é considerada como o estágio final em se tratando do objetivo principal da Contabilidade Gerencial. É parte integrante do processo de planejamento e controle. As decisões são tomadas primordialmente com o objetivo de alterar procedimentos ou revisar o planejamento. A forma como essas decisões são tomadas influenciarão de maneira relevante o futuro e até mesmo a continuidade dos negócios.

A Contabilidade Gerencial deve fazer a conexão entre ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que eles possam saber que direção tomar.

É uma das ferramentas mais poderosas para subsidiar a administração de uma empresa, pois seus relatórios abrangem os diferentes níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas indispensáveis nas tomadas de decisões, causando forte influência no processo de planejamento estratégico empresarial e no orçamento, além de confeccionar relatórios conforme as necessidades dos administradores, muitas vezes utilizando como fonte de informações os dados contidos nos relatórios gerados pela Contabilidade Financeira, em que esses dados são transformados em uma linguagem mais concisa e clara para o administrador.

Atualmente, como uma parte integral do processo de gestão, a Contabilidade Gerencial tem a função-objetivo de adicionar valor distintivamente pela investigação contínua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações na criação de valor para acionistas, clientes e outros credores.

Segundo Padoveze (2007, p. 33), a função da Contabilidade Gerencial de criação de valor para os acionistas é um conceito objetivo, pois pode ser mensurado economicamente. A criação do valor para o acionista centra-se na geração do lucro empresarial, que, por sua vez, é transferido para os proprietários da entidade, que, genericamente, se denominam acionistas.

## **2.4 Diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial**

As informações da Contabilidade Financeira são relatadas em demonstrações financeiras úteis para pessoas ou instituições externas à empresa e devem ser preparadas de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade.

Já as informações da Contabilidade Gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. As características da Contabilidade Gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração, já que os relatórios gerados por ela não precisam ser elaborados de acordo com os princípios contábeis e podem ser preparados periodicamente, com a Contabilidade Financeira ou à medida que a administração precisar de informações.

Existem diversas diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, tais como: conceito; foco de análises; usuários; unidades de mensuração, entre outros, sendo que há variações nas definições sobre essas diferenças nas obras de autores que elaboraram estudos relevantes sobre esse tema.

Para Anderson *et al.* (1973), por exemplo, a Contabilidade Gerencial é uma extensão da Contabilidade Financeira.

Kaplan e Atkinson (1989), entretanto, consideram que, em função das diferentes necessidades, a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial necessitam tomar rumos diferentes.

Richardson (2002) considera que, historicamente, existe uma dominação da Contabilidade Financeira em relação à Contabilidade Gerencial, que se constitui em relação de poder.

A segregação da Contabilidade em Financeira e Gerencial é decorrente do entendimento de que os usuários são diferentes, que apresentam necessidades, perspectivas e expectativas de utilização das informações contábeis de formas distintas. Na Contabilidade Financeira, voltada para usuários externos, existem vários usuários, tais como: os acionistas controladores; os gestores de fundos; os órgãos que representam o governo; os credores etc.. A Contabilidade Gerencial, voltada para usuários internos, também possui diferentes usuários dentro dos níveis hierárquicos ou mesmo por área funcional ou de atividade, sendo que cada um apresenta diferentes demandas. Todavia, o usuário interno necessita do acesso às informações em maior profundidade do que o usuário externo, sendo esse um dos principais motivos para que haja essa segregação na Contabilidade.

Apresentam-se, a seguir, as principais diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial:

**Quadro 1 – Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial**

ÁREA	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Conceito/ Objetivo	Fornecer informações sobre a posição financeira e resultados de uma empresa aos seus usuários de forma que sejam úteis em suas tomadas de decisão.	Processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a tomar decisões de forma a atingir os objetivos da organização.
Usuários	Pessoas e entidades externas.	Diversos níveis internos de gestores.
Tipos de sistemas contábeis	Abordagem das partidas dobradas.	Podem existir ajustes mesmo sem contrapartida; podem ser utilizados sistemas de informações distintos daquele usado na Contabilidade Financeira e mesmo informações não monetárias.
Diretrizes restritivas	Aderência aos princípios contábeis do país.	Não apresenta diretrizes ou restrições, somente o critério dos usuários.
Unidades de mensuração	Moeda local, do país.	Qualquer moeda, podendo considerar unidades de mensuração não monetárias, como, por exemplo: horas de trabalho, litros etc.
Foco das análises	A entidade como um todo.	Todo e qualquer setor da entidade.
Frequência das informações	Periódica e em bases regulares.	Quando necessário.
Grau de confiabilidade	Está ligada à objetividade e verificabilidade, materializando-se por algum tipo de auditoria.	Devido à subjetividade de alguns números, a possibilidade de auditoria se mostra diferente.
Existência de órgãos reguladores ou definidores de regras	Dada a sua demanda normativa, podem ser encontrados órgãos ligados ou não às autoridades governamentais, que definam ou recomendem regras e princípios para a elaboração das demonstrações.	Por conveniência, podem ser utilizadas as mesmas normas da Contabilidade Financeira.
Exigência legal de profissional especializado	Em alguns países, a responsabilidade e a autoridade para elaborar as demonstrações da Contabilidade Financeira estão limitadas a profissionais graduados em Contabilidade e registrados em seus órgãos de classe.	A obrigatoriedade pode não ser o padrão.

Fonte: Elaborado pela autora

É importante mencionar, ainda, que, assim como há diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, há igualdades, como, por exemplo: ambas se apoiam no sistema de informações contábeis e são baseadas, fortemente, nos conceitos de administração, os quais, no que diz respeito à Contabilidade Financeira, se concentram na empresa como um todo e, no que tange à Contabilidade Gerencial, nas partes que compõem a empresa.

Independentemente de suas poucas semelhanças e muitas diferenças, cabe lembrar que, em suas origens, quando Pacioli publicou sua obra, a Contabilidade tinha por função registrar os eventos comerciais dos mercadores venezianas com seus clientes e fornecedores, situados em outras cidades. Naquela época, ninguém cogitava de qual era o formato da Contabilidade. Ela, simplesmente, preenchia sua função informativa de registrar as transações efetuadas e, nesse sentido, possuía características fundamentalmente gerenciais.

Adaptando-se às circunstâncias da época, foi somente ao final do século XIX que a Contabilidade abandonou, por algum tempo, suas características gerenciais para tornar-se financeira, devido a uma série de imposições de ordem legal. Ao longo dos 50 anos seguintes, a Contabilidade Financeira fez por esquecer as antigas práticas contábeis, que só vieram a ser redescobertas na segunda metade do século XX.



### **3 A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL EM FACE DAS LIMITAÇÕES DA CONTABILIDADE TRADICIONAL, DE CUSTOS E AS MUDANÇAS NAS NORMAS CONTÁBEIS**

#### **3.1 Limitações da Contabilidade Tradicional**

As informações geradas pela contabilidade tradicional, da forma como a contabilidade vem sendo praticada, não atendem as novas necessidades de gestão. A contabilidade concebida com conceitos e procedimentos voltados para finalidades fiscais e societárias, tais como: custos históricos; valores a prazo; custeio por absorção, entre outros, tem deixado a desejar no que se refere ao atendimento das necessidades informativas da gestão empresarial.

Numa época de internacionalização da economia e dos mercados, a Contabilidade carece de ser tão própria e adequada a esse mundo quanto o próprio mundo. Se isso não ocorrer, ela tende a perder seu espaço, a deixar de suprir suas finalidades básicas, a simplesmente parecer diante daquilo para que ela existe. (CARDOSO, 2002, p. 206)

Há alguns anos, analistas e estudiosos do mercado de capitais vêm apontando as deficiências da contabilidade tradicional em gerar e comunicar informações relevantes para os investidores. Restrita aos valores nominais dos eventos ocorridos e comprovados, a contabilidade tem falhado na determinação do valor dos ativos das empresas, em especial dos ativos intangíveis, e do valor das expectativas futuras incorporado nesses ativos.

Muitos contadores têm estado conscientes das limitações da contabilidade, fazendo uma série de críticas. No entanto, observa-se que esses contadores que criticam os fracos conceitos contábeis que são utilizados para finalidades de gestão, não têm muita facilidade para propor soluções efetivas e concretas.

Os gestores das empresas, também, têm criticado o estágio atual da contabilidade em face das necessidades informativas de gestão, entretanto, em grande número de situações, eles não têm a coerência necessária para clarificar o seu modelo de decisão e caracterizar, adequadamente, as suas necessidades informativas.

As diversas mudanças que estão ocorrendo, no ambiente externo e no ambiente interno das empresas, aceleraram a percepção da realidade de que a contabilidade tradicional, na forma implementada, não atende às necessidades dos gestores.

O problema da contabilidade tem sido a sua exclusiva preocupação com o lucro do exercício social, principalmente, pela pressão exercida por dois usuários de suas demonstrações:

- 1) o acionista, interessado no lucro-ação e nos dividendos;
- 2) o governo, interessado no lucro tributável.

Enquanto os contadores se esforçam para introduzir na Contabilidade inflações de três dígitos e, muitas vezes sob a pressão dos administradores, tentam alcançar os lucros trimestrais mediante manobras tecnicamente aceitáveis e aprovadas pelos auditores, a operação da empresa, a única razão para a sua existência, fica perdida no meio das provisões, apropriações, correções monetárias, equivalências patrimoniais, reavaliações de ativos, rendas financeiras, entre outros.

Assim, é possível perceber que a Contabilidade, em muitos casos, não alcança seus objetivos enquanto sistema de informação, principalmente quando se observa o grau de utilização das demonstrações por parte de grupos de usuários específicos.

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 44) dizem que o fato de determinado grupo, todavia, estar utilizando-se, num menor grau de intensidade do que se imaginaria, de informação contábil pode ter vários significados, a saber:

- a) deficiências estruturais do modelo informativo-contábil para tal tipo de decisão;
- b) restrições ou limitações do próprio usuário;
- c) ambiente decisório em que a profissão contábil está laureada por baixo *status* de credibilidade, influenciando a não utilização por parte de grupos sofisticados de usuários, mesmo que a informação objetiva tenha alguma ou bastante significância;
- d) falhas de comunicação e evidenciação decorrentes de problemas de linguagem inadequada por parte das demonstrações contábeis.

Devem ser analisados os motivos para tais acontecimentos em cada situação.

Portanto, fica evidente que a contabilidade tradicional apresenta deficiências e limitações, que são decorrentes, principalmente, de suas próprias características e conceitos que foram estabelecidos no passado, tais como:

- i) a contabilidade é limitada pelos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos e obedece a todas as exigências legais;
- ii) está orientada para o passado, ou seja, a avaliação do custo histórico dos itens patrimoniais;
- iii) seus relatórios são apresentados de forma resumida, sendo a preocupação basicamente com a entidade como um todo;

- iv) principais usuários: administradores da organização e partes externas, como investidores e órgãos públicos. Não atende administradores de vários níveis da organização;
- v) utiliza-se de dados históricos, unicamente financeiros, auditados, internos e objetivos;
- vi) utiliza-se da moeda corrente como base de mensuração para quantificar os dados.

A seguir, serão comentadas as seguintes limitações da contabilidade tradicional mais criticadas ultimamente, segundo analistas, contadores e estudiosos do mercado de capitais: avaliação de itens patrimoniais pelo custo histórico, provisão de futuros fatos negativos, transações entre partes relacionadas e avaliação dos ativos intangíveis.

Em relação à avaliação de itens patrimoniais pelo custo histórico, Iudícibus (2004, p. 60), comenta que, em conformidade com o princípio do custo histórico, os ativos são incorporados pelo preço pago para adquirí-los ou fabricá-los, mais todos os gastos necessários para colocá-los em condições de gerar benefícios para a empresa. Essa avaliação é base para as contabilizações posteriores, somente sendo permitidas amortizações, depreciações e cálculo da quota de exaustão dos ativos que sofrerem tais diminuições de valor, pelo uso, decurso do tempo ou obsolescência.

O problema é que a avaliação conservadora, baseada no custo original, falha, nas demonstrações financeiras, como elemento preditivo de tendências futuras para os usuários externos. Nenhuma premissa pode ser feita, a não ser sobre o custo do investimento inicial e sobre quão bem ou mal sucedida foi a empresa, até o momento, no uso de tais recursos na geração da receita.

O investidor em potencial e o eventual concorrente que desejaria entrar no mercado não têm ideia de quanto deveria gastar, aproximadamente, para constituir uma entidade com os recursos materiais de mesmo porte que os da entidade objeto de análise e, mais importante, não podem formar ideias sobre o valor econômico dos ativos.

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 52) mencionam que, se o custo histórico, na data de uma transação, se aproxima bastante do valor atual dos benefícios futuros a serem obtidos pela entidade com o uso do ativo adquirido, o mesmo não se pode dizer com o decurso do tempo, pelos seguintes fatores:

- a) desgaste físico e natural do ativo;
- b) flutuações do poder aquisitivo da moeda;
- c) flutuações específicas do preço do ativo;
- d) mudanças tecnológicas e

e) obsolescência.

Usualmente, há uma perda de valor real, no sentido da diminuição da potencialidade de benefícios para a entidade. Isso não quer dizer, todavia, que essa perda real seja acompanhada por “quedas do preço” ou “do valor nominal” do ativo, principalmente em regimes inflacionários.

Portanto, a aceitação desse princípio decepciona os que desejariam observar, por intermédio das demonstrações contábeis, o resultado atualizado, em termos de valor e de custo, da empresa.

O fato de o princípio do custo histórico basear-se em transações passadas para a valorização dos itens patrimoniais, gera demonstrações com menor poder informativo para que os usuários tomem suas decisões.

Com referência à provisão de futuros fatos negativos, essa, também, é considerada uma limitação da contabilidade tradicional, visto que não existe uma certeza da ocorrência nem do valor exato. Esse fator está relacionado com os princípios da prudência e da oportunidade.

O princípio da oportunidade, segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 72), exige a coleta, o registro e o relato de todas as variações sofridas pelo patrimônio de uma entidade, no momento em que elas ocorrerem. De acordo com esse princípio, as modificações de elementos patrimoniais devem ser contempladas mesmo na hipótese de somente existir razoável certeza de sua ocorrência.

Enquanto isso, o princípio da prudência está ligado à adoção do menor valor para o patrimônio líquido dentre aqueles possíveis por meio de diferentes métodos de avaliação, em que se deve optar pelo menor valor para o ativo e pelo maior valor para o passivo. Por esse motivo, algumas empresas não realizam esses procedimentos com o objetivo de apresentar melhores resultados, o que prejudica a comparabilidade em outros períodos e as deixa em dificuldades quando os fatos acontecem.

Assim, quando as entidades realizam provisões de fatos futuros negativos, de acordo com o princípio da prudência e da oportunidade, correm o risco de apresentarem um patrimônio subavaliado, mas, por outro lado, as empresas que as efetuam não têm seus resultados prejudicados quando esses fatos começam a acontecer.

As transações entre partes relacionadas, também, podem ser consideradas como limitação do modelo informativo-contábil.

Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 383), essas transações incluem qualquer transferência de recursos ou obrigações entre as partes relacionadas. A conceituação

de partes relacionadas abrange toda entidade, física ou jurídica, desde que haja qualquer vínculo entre as partes, o qual resulte em uma relação de dependência ou significativa influência, que permita a chance de as negociações não se realizarem como se fossem com terceiros alheios à entidade.

O problema está no fato de que essas operações podem modificar toda a estrutura informacional das entidades envolvidas, visto que bons resultados ou maus resultados, principalmente os maus, podem ser alterados pelas transferências de ganhos e perdas entre elas.

A avaliação dos ativos intangíveis, que encontra muita resistência por parte dos profissionais da contabilidade, tendo em vista a dificuldade de mensuração e por implicar maior subjetividade nas demonstrações contábeis, é uma outra limitação da contabilidade tradicional.

Vive-se numa época em que o paradigma econômico, caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes, acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como: identificação da marca; conhecimento; inovação e, sobretudo, capital humano.

Não há dúvida de que as pessoas de negócios, em geral, reconhecem a importância dos intangíveis nos mercados de hoje. Mas o gerenciamento desses ativos é uma tarefa desafiadora.

Terra (2000, p. 163) explica isso ao dizer que “os sistemas contábeis refletem em grande medida, o passado, enquanto que a aquisição e a geração de ativos intangíveis, baseados no conhecimento, estão voltadas para o futuro”.

Essas limitações, entre outros fatores, implicam um descrédito por parte dos usuários, principalmente os gestores, em relação à contabilidade como sistema de informações. Conseqüentemente, a maioria das empresas utiliza a contabilidade apenas para atender às exigências legais e não como uma ferramenta para a tomada de decisões.

Assim, tornou-se evidente a necessidade, já há muito tempo detectada pelos estudiosos, de a contabilidade compatibilizar os interesses de seus diversos usuários, expressos em diversos tipos de informação. Essa compatibilização resultará em informações diferenciadas que, para serem úteis aos diversos tomadores de decisão, deverão combinar ao mesmo tempo as qualidades da confiabilidade e da relevância. A confiabilidade inclui as qualidades da verificabilidade, da neutralidade e da fidelidade, enquanto as qualidades que constituem a relevância são a tempestividade, o valor de *feedback* e o valor preditivo da informação.

É importante mencionar que, com as mudanças que estão ocorrendo atualmente nas normas contábeis, descritas posteriormente nesse capítulo, essas deficiências e limitações da contabilidade tradicional são aspectos que estão sendo alterados e tendem a serem extintos ou aprimorados de forma que não sejam mais considerados como problemas.

Juntamente com as mudanças na contabilidade tradicional, os valores e as competências dos profissionais da contabilidade devem, também, evoluir. Barros (2005, p. 111), comenta que o profissional contábil deverá “ser um eterno aprendiz, ser capaz de utilizar as inovações tecnológicas que facilitam seu trabalho, ser capaz de interagir com outros profissionais em busca da melhor solução para a empresa, ser capaz de captar as interferências externas que influirão internamente”.

### **3.2 Limitações da Contabilidade de Custos**

As organizações que têm ou procuram ter um sistema de custos, objetivam, com esse sistema, a avaliação de estoque, determinação de preços, controle de desempenho e tomada de decisão.

Conforme Martins (2000, p. 31)

[...] os sistemas de custos precisam sempre levar em consideração a qualidade do pessoal envolvido em sua alimentação e em seu processamento, a necessidade de informação do usuário final, a adequabilidade de sua adaptação às condições específicas da empresa, a utilização de quantidades físicas associadas aos valores monetários e, acima de tudo, a relação entre sua utilidade ou a de cada informação e o sacrifício envolvido em sua obtenção.

Entretanto, há alguns anos a contabilidade de custos vem tendo dificuldades e problemas em atender esses objetivos de forma satisfatória.

O sistema tradicional de custos que tem sido utilizado pelas empresas está estruturado em conceitos desenvolvidos há quase um século, quando a natureza da competição e as demandas por informações internas eram muito diferentes das existentes atualmente. Conseqüentemente, o sistema de custos tradicional não atende, adequadamente, às suas funções e direciona-se, principalmente, à função de avaliação de estoques para a elaboração de demonstrações financeiras buscando suprir, precariamente, a necessidade de informações dos diversos agentes interessados na situação da empresa como, por exemplo: acionistas;

fornecedores; clientes; governo e a própria administração da empresa. Dessa forma, informações utilizadas para o controle operacional das empresas, que devem ter um elevado grau de objetividade, e de todas as atividades da empresa ao nível de produtos individuais, são bastante prejudicadas.

Kaplan e Cooper (1988) consideram que o problema da contabilidade de custos não estar atendendo aos seus objetivos adequadamente se deve ao fato de que os projetistas de sistemas de custos deveriam reconhecer que nem sempre um único sistema é capaz de atender a objetivos diferentes.

Drucker (1969) já criticava a forma como a contabilidade de custos se estruturava, resultando em custos que, na realidade, não atendiam a todos os objetivos para os quais ela foi desenvolvida. Mencionava, também, a não contabilização por atividades e, sim, por produtos; o não relacionamento de toda a estrutura da empresa com o produto a ser fabricado, relacionando-se os custos da fábrica ao produto. Além disso, o foco era sobre o volume produzido, quando deveria ser em função das atividades e transações necessárias para produzir cada um deles.

Nakagawa (1991) menciona que o que se tem constatado é que, com o ressurgimento da função de produção como elemento-chave das estratégias de empresas que pretendem vencer com sucesso em um mercado global extremamente competitivo, a educação e a prática baseadas nos sistemas tradicionais de custeio já não estão atendendo, satisfatoriamente, as necessidades informativas dos gestores das áreas funcionais, que, ao tomarem decisões operacionais e de investimentos, devem fazê-lo de forma completamente integrada. As razões básicas dessa perda de relevância dos sistemas tradicionais, quando colocados no contexto das decisões tomadas, tendo em vista o inteiro ciclo de vida dos produtos, residem no fato de que eles não só distorcem os custos dos produtos, como também não permitem adequada gestão e mensuração estratégica das atividades relacionadas com a produção de tais produtos.

Drucker (1990) afirma que a contabilidade de custos tradicional ignora os custos da não produção, sejam eles o resultado de uma máquina parada ou de um defeito de fabricação, que irá requerer reparo no produto ou sua inutilização. A contabilidade de custos-padrão considera que o processo de produção proporciona bons produtos 80% do tempo. Mas, hoje, é sabido que, mesmo com a implantação do melhor controle estatístico de qualidade, o tempo não produtivo consome mais que 20%. Em algumas fábricas, ele chega a 50%. O tempo não produtivo custa tanto quanto o tempo em que há produção, em salários, energia, juros e até matéria-prima. Entretanto, o sistema de custos tradicional não leva em conta nada disso.

Portanto, embora um dos objetivos da contabilidade de custos fosse fornecer informações para a tomada de decisão, o resultado final dos sistemas de custos era falho quando se tentava usá-los para além da avaliação de estoques.

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão. Esses novos campos deram nova vida a essa área que, por sua vez, apesar de já ter criado técnicas e métodos específicos para tal missão, não conseguiu ainda explorar todo o seu potencial [...]. (MARTINS, 2000, p. 23)

Uma análise dessa situação, além das fronteiras contábeis, pode vir a explicar, senão no todo, pelo menos em parte, o porquê dessas limitações da contabilidade de custos. A resposta pode ser encontrada no próprio processo de gestão das entidades.

Conforme Kraemer (1999, p. 17), a partir da década de 60, a concorrência internacional invade o mercado ocidental reduzindo e fixando o preço de grande parte dos produtos. Dessa forma, a lucratividade dos produtos deixa de ser imposta pela empresa. Obter o custo dos produtos de forma acurada é imprescindível, sob pena de sucumbirem pela produção de produtos deficitários. Tomadas de decisão mal direcionadas deixam empresas ocidentais vulneráveis a ataques de competidores que melhor conheciam seus custos, principalmente os japoneses. Ainda nessa época, os sistemas de contabilização de custos não haviam sido questionados. Mesmo na era do computador, esses vieram apenas para automatizar os mesmos sistemas de custos manuais da década de 20, passando a fazer mais rápido, embora incorretamente.

De acordo com Kraemer (1999, p. 17), junto com a nova competição global, muitas inovações na metodologia de produção vieram afetar o sistema de contabilização de custos, tais como:

- **Impacto da automação:** provocou uma mudança nas bases competitivas pelo aumento da eficiência, relativa à produtividade e qualidade do produto, potencializando entregas mais rápidas e transformando muitos dos custos variáveis em fixos;
- **Explosão tecnológica:** a velocidade das mudanças tecnológicas torna-se muito rápida;



- **Redução do ciclo de vida dos produtos:** implica a necessidade de se conhecer o custo do produto desde a fase de projeto até o seu declínio, para permitir a determinação da rentabilidade global do produto;
- **Melhoria da produção fabril:** a redução de estoques precipitou o aparecimento de problemas que, geralmente, obstruem o fluxo produtivo forçando uma solução imediata na medida do possível;
- **Melhoria da captação de dados:** substituição do sistema manual por sistema computadorizado;
- **Novas formas de organização da produção:** tecnologias de fabricação integradas por ilhas de tecnologia e células de manufatura descaracterizam a homogeneidade dos setores;
- **Substituição de custos variáveis por fixos:** o maior investimento em automação provocou substancial aumento do patrimônio fixo das empresas e, como consequência, as despesas variáveis foram sendo reduzidas.

Em meados de 1980, os americanos começam a receber o impacto de uma mudança cambial interna, revertendo-se o aparente quadro de produtividade.

Enquanto a procura por produtos era maior que a oferta e a tímida concorrência não ameaçava a perda de mercado, os americanos conseguiam repassar para o preço final dos produtos toda a ineficiência incorrida nos processos.

Nesse período, ficou claro que tanto o sistema organizacional quanto o sistema de tecnologia de produção tinham parado no tempo, refletindo na baixa produtividade.

A revolução provocada pelos orientais evidencia uma economia muito precária com relação às bases competitivas, reforçando a inutilidade da contabilidade financeira para a determinação do custo do produto e de seu controle, significando a não geração de informações para a contabilidade gerencial, o que representa a obsolescência dos sistemas de custeio.

Segundo Kraemer (1999, p. 17), com a gradual abertura de mercado, iniciada no Governo do Presidente F. Collor de Melo em março de 1990, o Brasil, que gozava anteriormente de um forte protecionismo governamental, passa a incluir-se no mesmo quadro americano. Anteriores à invasão dos produtos, principalmente orientais, todas as deficiências produtivas eram facilmente repassadas para o mercado consumidor. A lógica de precificação dos produtos baseava-se no lucro unitário fornecido pelo produto e aceito pelo mercado. A

facilidade do repasse era ainda maior no Brasil, devido ao efeito inflacionário que desvinculava a relação do valor monetário com o valor do produto.

Durante a década de 80, a concorrência externa começou a ganhar espaço no mercado oferecendo produtos de baixo preço e melhor qualidade nos Estados Unidos, e nos primeiros anos da década de 90, no Brasil. Com isso, as empresas voltaram sua atenção para a sistemática de custos, na busca de informes confiáveis para a localização das deficiências e reversão da situação.

Tardiamente, foi percebido que os sistemas de custos não se adequavam mais à realidade fabril e que controlar e reduzir custos se tornou uma tarefa ineficiente. A entrada de produtos estrangeiros foi inevitável.

Kraemer (1999, p. 19) comenta, ainda, que o aumento da competitividade levou a uma revolução na organização da produção, por meio de novos sistemas como o *Just-in-time* (JIT), *Total Quality Control* (TQC), *Computer Aided Design* (CAD), *Computer Aided Manufacturing* (CAM), *Computer Integrated Manufacturing* (CIM), entre outros tantos. Estoques começam a perder a importância e a avaliação do operário por peça produzida torna-se irrelevante. Produzir menos que o previsto gera gargalos e produzir mais resulta em estoques desnecessários. Além disso, a maioria das saídas de caixa beneficiarão exercícios futuros ao invés do corrente, mas, como os princípios contábeis obrigam-na a considerá-las despesas do período, distorções tornam-se comuns nas demonstrações de resultado. Tudo isso reforça um questionamento dos sistemas gerenciais de custeio.

A competitividade global tem, cada vez mais, exigido o conhecimento do custo dos produtos de forma precisa e localizada. Pela evolução dos processos produtivos fica evidente a obsolescência dos sistemas de custeio e dos sistemas de controle administrativo. O custeio dos produtos é realizado com base em custos médios e não focalizados. Custos fixos de fabricação e despesas administrativas são distribuídos de forma simplista e arbitrária. Os sistemas convencionais de custeio estão voltados mais para a realidade do início do século XX, caracterizada por uma intensiva utilização da mão-de-obra direta, do que para a atual realidade fabril, caracterizada por intenso investimento em automação. (KRAEMER, 1999, p.19)

Além disso, os sistemas tradicionais de custeio têm por característica básica a visão de curto prazo, normalmente mensal. Focalizam mais os ganhos financeiros do que propriamente o desenvolvimento de novos produtos ou a melhoria da eficiência nos processos produtivos.

De forma geral, no final dos anos 50 e início dos 60, o ambiente econômico em que as empresas se encontravam era totalmente diferente daquele do final dos anos 80 e início dos

90. A concorrência era menor, os consumidores menos exigentes, a necessidade de produzir múltiplos produtos era pequena e a economia mais estável, principalmente em nível mundial.

Naquela época, a necessidade de informações para o controle dos custos não era tão importante quanto hoje, quando as condições de mercado são de alta competitividade, economia instável, globalização dos mercados, pequeno ciclo de vida e alta diversidade dos produtos.

A mudança do ambiente, no qual um centavo de diferença pode vir a ser uma questão de sobrevivência para as empresas, pressionou e ainda pressiona uma mudança nos meios produtivos e de controle, principalmente quanto aos custos.

Rocha e Selig (2001, p. 10) mencionam que nas fábricas, com o espetacular desenvolvimento dos processos produtivos, em especial após o advento da automação e as perspectivas de novos fluxos por ela proporcionados, surge o desafio de incrementar os mecanismos de apuração, controle e avaliação de custos e receitas de modo a adequá-los a essa nova realidade fabril.

Com as rápidas mudanças na tecnologia dos produtos, redução do seu ciclo de vida e inovação na organização do processo de fabricação, as empresas precisam, mais do que nunca, de informações de custo mais detalhadas e fidedignas. Facilitar o controle e servir como indicador de desempenho dentro da organização é fundamental. Vale lembrar que os indicadores não financeiros como o retrabalho, número de peças defeituosas por milhão, paradas de máquinas, reclamações de clientes, despesas de garantia, chamadas de serviços, devoluções, entre outros, também são de extrema importância para a redução dos custos apropriados aos produtos e devem ser usados sistematicamente.

Segundo Kraemer (1999, p. 20), a competitividade global tem somente um caminho: crescer; o que obriga as empresas a tornarem-se cada vez mais ágeis e enxutas a fim de se manterem no mercado. Compreender as variações dos custos passa a ser fator de vital importância em tomadas de decisão de curto e médio prazos que impulsionarão as empresas para um amanhã mais seguro. E, na continuidade, estratégias de longo prazo são imprescindíveis para o fortalecimento das organizações a nível global.

As deficiências e limitações da contabilidade de custos, assim como as deficiências e limitações da contabilidade tradicional, também são aspectos que estão sendo alterados e tendem a serem extintos ou aprimorados com as mudanças que estão ocorrendo atualmente nas normas contábeis, apresentadas a seguir.

### 3.3 Mudanças nas normas contábeis

O crescimento e a globalização da economia mundial afeta diretamente a gestão empresarial e força a adaptação das informações contábeis, usualmente preparadas de acordo com padrões e práticas locais, aos padrões internacionais, para que, assim, atinjam igualmente as perspectivas dos usuários locais e dos externos, e para que possam ser interpretadas de forma correta e utilizadas como bases de medidas ou comparação uniformes.

A economia global em pleno crescimento e as pressões do mercado estão conduzindo à exigência de um conjunto de normas transparentes e de relatórios contábeis comparáveis para uso em todo o mundo. (LEITE, 2004, p. 20)

Segundo Martins (2007), essa necessidade de harmonização das normas contábeis utilizadas no mundo inteiro surgiu, principalmente, a partir da necessidade de haver maior clareza na interpretação das informações contidas nas demonstrações financeiras das empresas, possibilitando, assim, maior grau de comparabilidade entre os resultados obtidos por diferentes empresas, independente do país em que elas estejam localizadas.

Como exemplo dessa necessidade, conforme Martins (2007), estão as empresas multinacionais, que para mensurar seu patrimônio encontram formas de mensuração diferentes entre seu país de origem e os países nos quais estão sediadas suas filiais. Ainda assim, a mensuração de seus resultados apresenta variações relevantes quando apurados de acordo com as normas de seu país de origem e de acordo com as do país em que está sediada. Em muitos casos, as empresas têm que preparar dois conjuntos de demonstrações contábeis, um para atender às exigências de seu país e outro para atender aos investidores estrangeiros, processo que gera um custo elevado.

Martins (2007) cita que a harmonização das normas internacionais de contabilidade é argumentada, também, devido a três critérios significativos de qualidade da informação:

- 1) **Credibilidade:** trata da existência de mais do que um conjunto de normas contábeis de demonstrações contábeis;
- 2) **Comparabilidade:** trata da valia da comparabilidade da informação fornecida pela empresa com as fornecidas por outras empresas;
- 3) **Eficiência de comunicação:** trata da dificuldade para o usuário em compreender e interpretar as demonstrações financeiras.

Essa busca pela harmonização das normas e princípios contábeis é demonstrada, principalmente, por órgãos de representação da profissão contábil e por agentes regulamentadores da profissão. No início da década de 70, alguns países, entre eles Alemanha, Austrália, Canadá, Estados Unidos, França, Irlanda, Japão, México, Holanda e Inglaterra, criaram o *International Accounting Standards Committee* (IASC), que estabelece normas internacionais de contabilidade, denominadas *International Accounting Standard* (IAS).

Em 2001, como órgão do IASC foi criado o *International Accounting Standards Board* (IASB), que passou a ser o órgão técnico responsável pela emissão de pronunciamentos contábeis e considerado como referência internacional dos padrões de contabilidade. Após a criação do IASB, os novos pronunciamentos editados passaram a ser denominados *International Financial Reporting Standard* (IFRS). O IASB, hoje, conta com a participação de mais de uma centena de países, e tem como objetivo disseminar uma visão da contabilidade e provocar a convergência das diferentes normalizações mundo afora, rumo a um padrão unificado.

A internacionalização das normas contábeis incentiva um processo de convergência das demonstrações contábeis visando:

- (i) à redução dos riscos nos investimentos internacionais e nos créditos de natureza comercial;
- (ii) a dar maior transparência e facilidade de comunicação internacional no mundo dos negócios;
- (iii) a reduzir o custo do capital que decorre dessa harmonização.

Em 2005, as companhias europeias abertas passaram a adotar, obrigatoriamente, na elaboração de suas demonstrações financeiras, as normas do IASB, órgão que congrega as entidades representativas da quase totalidade dos países que participam do mercado global. A aproximação com o mercado norte-americano foi feita por meio do *Norwalk Agreement* firmado entre o IASB e o *US Financial Accounting Standards Board* (FASB), em 2002, sob o apoio da *Securities Exchange Commission* (SEC).

No final de fevereiro de 2006, o IASB e o FASB firmaram Memorando de Entendimentos regulando um conjunto de procedimentos, de forma que futuramente seja removida a exigência de reconciliação do IFRS para o USGAAP, princípios contábeis geralmente aceitos norte-americanos, nas demonstrações financeiras das companhias estrangeiras registradas nos EUA, visando, assim, à convergência das normas ao IFRS.

É importante mencionar que, analisando os critérios de reconhecimento e mensuração nas normas contábeis adotados pelo FASB e pelo IASB, se percebe algumas semelhanças e diferenças entre os dois. A principal semelhança é que o foco principal dos dois critérios é a evidenciação de informações voltadas à tomada de decisões.

No Brasil, em decorrência dessa necessidade de harmonização das normas contábeis, em janeiro de 2000 a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) elaborou um Anteprojeto de Lei de reforma da Lei n. 6.404/1976. A proposição teve, desde o início, por finalidade a modernização e harmonização da lei societária em vigor com os princípios fundamentais e melhores práticas contábeis internacionais, visando à inserção do Brasil no atual contexto de globalização econômica.

A ideia inicial da revisão da Lei n. 6.404/1976 surgiu em seminários promovidos pela CVM, que contaram com a participação de entidades públicas e privadas, conferindo, a partir do debate público, legitimidade ao processo. Após sete anos de tramitação na Câmara dos Deputados e modificação no texto original, o Projeto de Lei (PL) n. 3741/2000 foi, finalmente, aprovado na Comissão de Assuntos Econômicos (CAE), no plenário do Senado Federal e sancionado pelo Presidente da República em 28 de dezembro de 2007, tornando-se a Lei n. 11.638/2007, que modifica a Lei n. 6.404/1976.

Portanto, a Lei n. 11.638/2007 representa um importante avanço na atualização da Lei das Sociedades por Ações (Lei n. 6.404/1976) e harmonização das normas contábeis brasileiras em direção ao IFRS, adequando a Lei das S/A à nova realidade brasileira em face da globalização dos mercados.

A Lei n. 11.638/2007 introduziu mudanças relevantes no conteúdo e formato das demonstrações financeiras, contribuindo para a melhoria das práticas de governança corporativa. A seguir é apresentado um resumo dessas principais mudanças:

- substituição da demonstração das origens e aplicações de recursos pela demonstração dos fluxos de caixa;
- inclusão da demonstração do valor adicionado, aplicável para companhias de capital aberto, que demonstra o valor adicionado pela Companhia, bem como a composição da origem e alocação de tais valores;
- possibilidade de manter separadamente a escrituração das transações para atender à legislação tributária e, na sequência, os ajustes necessários para adaptação às práticas contábeis;
- criação de novo subgrupo de contas, intangível, que inclui ágio, para fins de apresentação no balanço patrimonial. Essa conta registrará os direitos que tenham

por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da Companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido;

- obrigatoriedade do registro no ativo imobilizado dos direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da Companhia, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à Companhia os benefícios, os riscos e o controle dos bens, como, por exemplo, o *leasing* financeiro;
- modificação do conceito para valores registrados no diferido. Essa conta registrará somente as despesas pré-operacionais e os gastos de reestruturação que contribuirão, efetivamente, para o aumento do resultado de mais de um exercício social e que não configurem tão somente uma redução de custos ou acréscimo na eficiência operacional. Entretanto, conforme definido na Medida Provisória 449/2008 essas despesas e gastos não são mais capitalizados a partir de 1º de janeiro de 2009;
- obrigatoriedade de a Companhia analisar, periodicamente, a capacidade de recuperação dos valores registrados no ativo imobilizado, intangível e diferido, com o objetivo de assegurar que:
  - (i) a perda por não recuperação desses ativos é registrada como resultado de decisões para descontinuar as atividades relativas a referidos ativos ou quando há evidência de que os resultados das operações não serão suficientes para assegurar a realização de referidos ativos;
  - (ii) o critério utilizado para determinar a estimativa de vida útil remanescente de tais ativos com o objetivo de registrar a depreciação, amortização e exaustão é revisado e ajustado;
- requerimentos de que as aplicações em instrumentos financeiros, inclusive derivativos, sejam registradas:
  - (i) pelo seu valor de mercado ou valor equivalente, quando se tratar de aplicações destinadas à negociação ou disponíveis para a venda;
  - (ii) pelo valor de custo de aquisição ou valor de emissão, atualizado conforme disposições legais ou contratuais, ajustado ao valor provável de realização, quando esse for inferior.
- criação de um novo subgrupo de contas, ajustes de avaliação patrimonial, no patrimônio líquido, para permitir o registro de determinadas avaliações de ativos a preços de mercado, principalmente instrumentos financeiros; o registro de variação cambial sobre investimentos societários no exterior avaliados pelo método de

equivalência patrimonial (até 31 de dezembro de 2007 essa variação cambial era registrada no resultado do exercício); e os ajustes dos ativos e passivos a valor de mercado, em razão de fusão e incorporação ocorrida entre partes não relacionadas que estiverem vinculadas à efetiva transferência de controle;

- introdução do conceito de ajuste a valor presente para as operações ativas e passivas de longo prazo e para as relevantes de curto prazo;
- revogação da possibilidade de registrar:
  - (i) prêmio recebido na emissão de debêntures;
  - (ii) doações e subvenções para investimento (incluindo incentivos fiscais) diretamente como reservas de capital em conta de patrimônio líquido. Isso significa que as doações e as subvenções para investimento passarão a ser registradas no resultado do exercício. Para evitar a distribuição como dividendos, o montante das doações e subvenções poderá ser destinado, após transitar pelo resultado, para a reserva de incentivos fiscais;
- eliminação da reserva de reavaliação. Os saldos existentes nas reservas de reavaliação deverão ser mantidos até sua efetiva realização ou estornados até o fim do exercício social em que a lei entrou em vigor;
- obrigatoriedade para as sociedades de grande porte, definidas como aquelas que possuem um ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta superior a R\$ 300 milhões, de manter a escrituração e de elaborar as demonstrações financeiras de acordo com a Lei Societária.

Em 27 de maio de 2009, foi introduzida a Lei n. 11.941, fruto da conversão da Medida Provisória n. 449/2008, que trouxe mudanças significativas na legislação tributária e na própria MP que lhe deu origem, entre as quais se destacam:

- compensação de tributos federais: não foi confirmada a vedação, antes existente na MP n. 449/2008, à compensação de créditos tributários já existentes com valores de IRPJ e CSLL devidos mensalmente por estimativa ou com base em balanços de suspensão/redução. O mesmo se deu com a compensação com débitos abaixo de R\$ 500,00 e com o “carnê-leão” devido pelas pessoas físicas sobre rendimentos recebidos de outras pessoas físicas ou do exterior;
- parcelamento de débitos administrados pela Receita Federal do Brasil e débitos com a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN):
  - (i) poderão ser parcelados os débitos vencidos até 30 de novembro de 2008, constituídos ou não, inscritos ou não em dívida ativa ou em fase de execução,



objeto de parcelamento anterior, não integralmente quitado, ainda que cancelado por falta de pagamento;

- (ii) Pessoa Física: poderá parcelar débitos devidos pela pessoa jurídica quando revestir a qualidade de contribuinte responsável pelo débito (sócio, gerentes, administradores) ou efetuar o pagamento sem a necessidade de anuência;
- (iii) Pessoa Jurídica/Física: poderá parcelar em até 180 meses (antes o prazo era de 60 meses) os débitos administrados pela RFB, PGFN e contribuições previdenciárias incidentes sobre a folha de pagamento e do próprio empregado (retenção parte empregado), bem como saldo remanescente do REFIS, PAES e PAEX;
- (iv) o contribuinte indicará os débitos, que poderão ser parcelados conforme mencionado na respectiva lei, inclusive o saldo do parcelamento concedido nos termos da MP n. 449/2008.

No caso dos que tenham sido objeto do REFIS, PAES e PAEX do parcelamento previsto no art. 38 da Lei n. 8.212, de 24 de julho de 1991, e do art. 10 da Lei n. 10.522, de 19 de julho de 2002, deverá ser observado o seguinte, relativamente aos débitos previstos no referido artigo:

- I – será observado como parcela mínima do parcelamento o equivalente a 85% (oitenta e cinco por cento) do valor da última parcela devida no mês anterior ao da edição da Medida Provisória n. 449, de 3 de dezembro de 2008;
- II – no caso dos débitos do Programa de Recuperação Fiscal – REFIS, será observado como parcela mínima do parcelamento o equivalente a 85% (oitenta e cinco por cento) da média das 12 (doze) últimas parcelas devidas no Programa antes da edição da Medida Provisória n. 449, de 3 de dezembro de 2008;
- III – caso tenha havido a exclusão ou rescisão do Programa de Recuperação Fiscal – REFIS em um período menor que 12 (doze) meses, será observado como parcela mínima do parcelamento o equivalente a 85% (oitenta e cinco por cento) da média das parcelas devidas no Programa antes da edição da Medida Provisória n. 449, de 3 de dezembro de 2008;
- IV – vetado;
- V – na hipótese em que os débitos do contribuinte tenham sido objeto de reparcelamento na forma do REFIS, do PAES ou do PAEX, para a aplicação das regras previstas nessa lei será levado em conta o primeiro desses parcelamentos em que os débitos tenham sido incluídos.

Os valores devidos no parcelamento a título de multa, de mora ou de ofício, e os juros moratórios, poderão ser liquidados com a utilização de prejuízos fiscais e de base de cálculo negativa da CSLL, mediante a aplicação das alíquotas correspondentes desses tributos.

A opção pelo pagamento à vista ou parcelamento deverá ser efetivada até o último dia útil do sexto mês subsequente ao da publicação da Lei n. 11.941/2009.

- deixou de existir a hipótese de a intimação por meio eletrônico considerar-se feita na data em que o sujeito passivo efetuar consulta no endereço eletrônico a ele atribuído pela administração tributária;
- o valor da contribuição previdenciária de 11%, a ser destacada na nota fiscal ou fatura de prestação de serviços que envolva cessão de mão de obra, poderá ser compensado por qualquer estabelecimento da empresa cedente (e não mais apenas pelo estabelecimento prestador), por ocasião do recolhimento das contribuições destinadas à Seguridade Social devidas sobre a folha de pagamento dos seus segurados;
- ainda que ocorra recusa ou sonegação de qualquer documento ou informação, ou sua apresentação deficiente, na fiscalização de contribuições previdenciárias, mantém-se a obrigação do Fisco, de embasar com solidez o lançamento. A MP n. 449/2008 previa a transferência do ônus da prova em contrário para a empresa ou o segurado;
- contribuições previdenciárias devidas com base em sentença ou acordo em ação trabalhista devem ser pagas no mesmo prazo dos créditos encontrados em liquidação de sentença ou em acordo homologado. Nesse último caso, o recolhimento será feito em tantas parcelas quantas previstas no acordo, nas mesmas datas em que sejam exigíveis e proporcionalmente a cada uma delas. Na MP, esse prazo ia até o dia 10 do mês seguinte ao da sentença ou acordo, independente do prazo de pagamento das verbas;
- altera-se a base de cálculo na hipótese de acordo em ação trabalhista, passando aquela a ser o valor a ser efetivamente pago à parte vencedora em razão de acordo realizado (e não mais o valor total devido na sentença);
- vedou-se a extensão do conceito de remuneração indireta, pretendido pelo Governo, a determinadas vantagens concedidas, principalmente, aos indivíduos que prestam serviços por intermédio de pessoas jurídicas por eles constituídas, visando menor impacto fiscal;

- autorizada a compensação de créditos declarados inconstitucionais em sentença judicial transitada em julgado a favor do contribuinte ou objeto de súmula vinculante aprovada pelo STF;
- restabelecida a possibilidade de parcelamento de débito discutido em juízo, com o levantamento do depósito eventualmente feito, que a MP n. 449/2008 pretendia limitar;

Além disso, foram vetados dispositivos constantes da MP ou introduzidos na tramitação dessa no Congresso, dentre eles:

- a previsão de que os ajustes de avaliação a valor justo de ativos ou a valor presente de ativos e passivos, não tivesse efeito fiscal;
- a possibilidade de recurso à Câmara Superior de Recursos Fiscais, no caso de decisão não unânime contrária à lei ou a evidência da prova ou de provimento a recurso de ofício. A justificativa é que a CSRF deve ter como único foco a unificação da interpretação das normas tributárias, cabendo-lhe analisar, apenas, os recursos em caso de decisão tributária com interpretação divergente dentro do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF);
- a possibilidade de transferência de créditos de PIS e COFINS não cumulativos, acumulados trimestralmente, a pessoas jurídicas controladoras, controladas ou coligadas;
- a utilização da penhora *on-line* contra micro, pequenas e médias empresas apenas em último caso, após o exaurimento de todos os demais meios executivos.

O atual § 5º do art. 177 da Lei das S/A determina que as normas a serem expedidas pela CVM relativas à elaboração das demonstrações financeiras deverão ser produzidas em consonância com os padrões internacionais de contabilidade adotados nos principais mercados de valores mobiliários.

A apresentação das demonstrações financeiras pelas companhias brasileiras em conformidade com os procedimentos internacionais de contabilidade propiciará:

- (i) maior transparência e confiabilidade das informações;
- (ii) melhor qualidade no fluxo de informações, facilitando o acesso das empresas brasileiras a capitais externos a um custo e a uma taxa de risco menores;
- (iii) redução dos custos de elaboração e apresentação das demonstrações financeiras para as companhias brasileiras que têm valores mobiliários de sua emissão admitidos à negociação em mercados estrangeiros.

A harmonização das normas contábeis com os padrões internacionais no Brasil visa:

- 1) focar a contabilidade societária nos interesses de seus principais usuários externos, os investidores e credores, desvinculando-a dos aspectos tributários;
- 2) fazer com o que o processo de normatização seja fundamentado em organismo cujos integrantes sejam empresas que produzem as informações contábeis, usuários dessas normas, contadores, analistas, investidores, Bolsa de Valores, auditores independentes e profissionais de investimento;
- 3) fazer com que as normas contábeis brasileiras sejam convergentes com as normas internacionais, em especial com as do IASB, a fim de que as demonstrações financeiras das companhias nacionais sejam entendidas com facilidade em outros países;
- 4) aumentar a transparência e confiabilidade das informações financeiras a fim de possibilitar, a um custo mais baixo, o acesso das empresas nacionais às fontes de financiamento externas;
- 5) estimular novos investimentos no mercado nacional;
- 6) aumentar o ganho de eficiência na elaboração das demonstrações contábeis.

A tendência no Brasil de convergência às normas do IASB pode ser percebida, também, pelo fato de órgãos como: o Banco Central do Brasil (Bacen); a Comissão de Valores Mobiliários (CVM); o Instituto Brasileiro de Contadores (IBRACON) e o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) estarem emitindo normas no sentido de adequar certas práticas contábeis brasileiras às normas internacionais. Essa tendência é confirmada, igualmente, pelas ações tomadas pelo CFC e o IBRACON visando ao processo de convergência das normas brasileiras com as normas internacionais de contabilidade, sendo uma dessas, a que mais caracterizou essa tendência, a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

O CPC foi criado por meio da Resolução CFC n. 1.055 de 7 de outubro de 2005 por meio de esforços conjuntos de entidades como: Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca); Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec); Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa); Conselho Federal de Contabilidade (CFC); Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (Fipecafi) e Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon). Uma das justificativas para sua criação é a crescente importância da internacionalização das normas contábeis que vêm levando inúmeros países a caminhar para um processo de convergência das práticas contábeis brasileiras e internacionais.

O objetivo dessa nova entidade contábil é o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais. Portanto, o CPC tem papel fundamental no processo de convergência das normas brasileiras com as melhores práticas internacionais de contabilidade, colaborando no ingresso do Brasil no modelo internacional de Contabilidade.

Nesse sentido, o CPC emitiu normas durante os períodos de 2008 e 2009 mediante: orientações (OCPCs); pronunciamentos (CPCs) e interpretações técnicas (ICPCs). No total foram elaboradas 59 normas, entretanto algumas ainda estão em audiência pública, aplicáveis para o exercício de 2010, ou em discussão pelos órgãos reguladores. A seguir estão relacionadas essas 59 normas e seus respectivos objetivos:

**Quadro 2 – Relação dos pronunciamentos, orientações e interpretações técnicas do CPC**

CPC N.	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
00	Estrutura Conceitual para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis	Servir como fonte dos conceitos básicos e fundamentais a serem utilizados na elaboração e na interpretação dos Pronunciamentos Técnicos, bem como na preparação e utilização das Demonstrações Contábeis das entidades comerciais, industriais e outras de negócios.
01	Redução ao valor recuperável de ativos	Definir procedimentos visando a assegurar que os ativos não estejam registrados contabilmente por um valor superior àquele passível de ser recuperado no tempo por uso nas operações da entidade ou em sua eventual venda. Caso existam evidências claras de que os ativos estão registrados por valor não recuperável no futuro, a entidade deverá imediatamente reconhecer a desvalorização, por meio da constituição de provisão para perdas.
02	Efeitos nas Mudanças das Taxas de Câmbio e Conversão de Demonstrações Contábeis	Como registrar transações em moeda estrangeira e operações no exterior nas demonstrações contábeis de uma entidade no Brasil, registrar as variações cambiais dos ativos e passivos em moeda estrangeira e como converter as demonstrações contábeis de uma entidade de uma moeda para outra. O assunto de maior novidade no Brasil está centrado na conversão de demonstrações contábeis em moeda estrangeira para o real brasileiro. O Pronunciamento também se aplica às transações e conversões do real para qualquer outra moeda.

continua

03	Demonstração dos Fluxos de Caixa	Exigir o fornecimento de informação acerca das alterações históricas de caixa e equivalentes de caixa de uma entidade por meio de uma demonstração que classifique os fluxos de caixa durante os períodos provenientes das atividades operacionais, de investimento e de financiamento.
04	Ativo Intangível	Definir o tratamento contábil dos ativos intangíveis que não são abrangidos especificamente em outro Pronunciamento. Este Pronunciamento estabelece que uma entidade deve reconhecer um ativo intangível apenas se determinados critérios especificados neste Pronunciamento forem atendidos. O Pronunciamento também especifica como apurar o valor contábil dos ativos intangíveis, exigindo divulgações específicas sobre esses ativos. Um ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física.
05	Divulgação sobre Partes Relacionadas	Assegurar que as demonstrações contábeis de uma entidade contenham as divulgações necessárias para evidenciar a possibilidade de que sua posição financeira e seu resultado possam ter sido afetados pela existência de partes relacionadas e por transações e saldos existentes com tais partes.
06	Operações de Arrendamento Mercantil	Prescrever, para arrendatários e arrendadores, as políticas contábeis e divulgações apropriadas a aplicar em relação a arrendamentos mercantis.
07	Subvenção e Assistência Governamentais	Prescrever o registro contábil e a divulgação das subvenções para investimento e a divulgação das subvenções para custeio e das demais formas de assistência governamental. A divisão formal entre subvenção para custeio e para investimento não está proposta neste Pronunciamento, já que o tratamento contábil é o de ambas transitarem pelo resultado.
08	Custos de Transação e Prêmios na Emissão de Títulos e Valores Mobiliários	Prescrever o tratamento contábil aplicável ao registro dos custos incrementais incorridos na distribuição pública primária de ações ou bônus de subscrição, na aquisição e alienação das próprias ações, na captação de recursos por meio de emissão de títulos de dívida, bem como dos prêmios na emissão de debêntures e outros títulos patrimoniais e de dívida.
09	Demonstração do Valor Adicionado	<p>Estabelecer critérios para elaboração e divulgação da Demonstração do Valor Adicionado (DVA), a qual representa um dos elementos componentes do Balanço Social e tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela entidade e sua distribuição, durante determinado período.</p> <p>Sua elaboração deve levar em conta o Pronunciamento Conceitual Básico deste CPC Estrutura Conceitual Básica para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis; e seus dados, em sua grande maioria, são obtidos principalmente a partir da Demonstração do Resultado do Exercício.</p>

continuação

10	Pagamento Baseado em Ações	<p>Especificar procedimentos para reconhecimento, mensuração e divulgação, em suas demonstrações contábeis, das transações de pagamento baseado em ações realizadas por uma entidade. Especificamente, ele exige que os efeitos das transações de pagamentos baseados em ações estejam refletidos nos resultados e na posição patrimonial e financeira da entidade, incluindo despesas associadas com transações nas quais opções de ações são outorgadas a empregados.</p>
11	Contratos de Seguro	<p>Especificar o reconhecimento contábil para contratos de seguro por parte de qualquer entidade que emite tais contratos até que o Comitê de Pronunciamentos Contábeis complete a segunda fase do projeto sobre contratos de seguro, em consonância com as normas internacionais de contabilidade, as quais prevêm, para uma segunda fase, o aprofundamento das questões conceituais e práticas relevantes.</p> <p>Em particular, o Pronunciamento determina:</p> <p>(a) limitadas melhorias na contabilização de contratos de seguro pelas seguradoras;</p> <p>(b) divulgação que identifique e explique os valores resultantes de contratos de seguro nas demonstrações contábeis da seguradora e que ajude os usuários dessas demonstrações a compreender o valor, a tempestividade e a incerteza de fluxos de caixa futuros originados de contratos de seguro.</p>
12	Ajuste a Valor Presente	<p>A Lei n. 11.638/2007 passou a exigir a obrigatoriedade do ajuste a valor presente nos realizáveis e exigíveis a longo prazo e, no caso de efeito relevante, também nos de curto prazo. As normas internacionais tratam desse assunto em inúmeros documentos, e este CPC está emitindo seu Pronunciamento Técnico CPC 12 sobre essa matéria com base em pesquisa feita junto a todas as normas internacionais.</p> <p>O objetivo deste Pronunciamento é especificar procedimentos para cálculo desses ajustes a valor presente no momento inicial em que tais ativos e passivos são reconhecidos, bem como nos balanços subsequentes.</p>
13	Adoção Inicial da Lei n. 11.638/2007 e da Medida Provisória no 449/2008	<p>Especificar procedimentos para os registros, no primeiro ano, da adoção dessas Lei, Medida Provisória e Pronunciamentos, fornecendo um guia para facilitar a adoção dessas novidades.</p>
14	Instrumentos Financeiros: Reconhecimento, Mensuração e Evidenciação	<p>Disciplinar a contabilização e a evidenciação de operações com instrumentos financeiros, incluindo derivativos, visando atender ao exposto na Lei n. 11.638/2007. O pronunciamento é válido para os exercícios terminados em 31.12.2008 e seguintes.</p>
15	Combinação de Negócios	<p>Melhorar a relevância, a confiabilidade e a comparabilidade das informações que uma entidade fornece em suas demonstrações contábeis acerca de uma combinação de negócios e sobre seus efeitos.</p>
16	Estoques	<p>Determinar a forma de avaliação dos estoques adquiridos para revenda, dos mantidos para consumo ou utilização industrial ou na prestação de serviços, dos em processamento e dos produtos acabados prontos para a venda.</p>

continua

17	Contratos de Construção	Estabelecer o tratamento contábil das receitas e despesas associadas a contratos de construção que normalmente se caracterizam por ter suas datas de início e término em períodos contábeis diferentes. O ponto central é o reconhecimento da receita e da correspondente despesa ao longo dos períodos de execução da obra nas demonstrações contábeis das contratadas.
18	Investimento em Coligada e em Controlada	Especificar como devem ser contabilizados os investimentos em coligadas nas demonstrações contábeis individuais e consolidadas do investidor e em controladas nas demonstrações contábeis da controladora. Ele não se aplica aos investimentos em coligadas e controladas que forem mantidos por organizações de capital de risco, fundos mútuos, trustes e entidades similares; também não se aplica aos investimentos classificados como instrumentos financeiros mantidos para negociação, de acordo com os requisitos do Pronunciamento Técnico CPC 38 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração. Estes últimos são mensurados ao valor justo com as alterações de valor justo reconhecidas no resultado do período em que ocorrerem.
19	Investimento em Empreendimento Controlado em Conjunto ( <i>Joint Venture</i> )	Especificar como contabilizar as participações em empreendimentos controlados em conjunto ( <i>joint ventures</i> ) e na divulgação dos ativos, passivos, receitas e despesas desses empreendimentos nas demonstrações contábeis dos investidores. Ele não se aplica aos investimentos em coligadas e controladas que forem mantidos por organizações de capital de risco, fundos mútuos, trustes e entidades similares, e também não se aplica aos investimentos classificados como instrumentos financeiros mantidos para negociação, de acordo com os requisitos do Pronunciamento Técnico CPC 38 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração. Estes últimos são mensurados ao valor justo com as alterações de valor justo reconhecidas no resultado do período em que ocorrerem.
20	Custos de Empréstimos	Custos de empréstimos que são diretamente atribuíveis à aquisição, à construção ou à produção de ativo qualificável formam parte do custo de tal ativo. Outros custos de empréstimos devem ser reconhecidos como despesas.
21	Demonstração Intermediária	<p>Demonstração contábil intermediária é aquela que contém tanto demonstrações contábeis completas quanto um conjunto de demonstrações condensadas de um período inferior ao exercício social completo da entidade.</p> <p>Este Pronunciamento não especifica quais entidades devem ser obrigadas a divulgar ou a publicar as demonstrações contábeis intermediárias, quais são essas demonstrações e com qual frequência mínima devem ser divulgadas. A decisão final desses assuntos é dos órgãos reguladores, mas este Pronunciamento especifica o conteúdo mínimo dessas informações; esse mínimo também deve ser observado se a entidade decide divulgar ou publicar voluntariamente demonstrações intermediárias.</p>



continuação

22	Informações por Segmento	Especificar como a entidade deve divulgar informações sobre seus segmentos operacionais nas demonstrações contábeis anuais, lembrando que o Pronunciamento Técnico CPC 21 - Demonstração Intermediária exige que a entidade divulgue informações sobre seus segmentos operacionais em demonstrações intermediárias. Também define os requisitos das respectivas divulgações sobre produtos e serviços, áreas geográficas e principais clientes.
23	Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro	Definir os critérios para a seleção, alteração e divulgação de políticas contábeis, para as alterações nas estimativas contábeis e para as retificações de erros. O Pronunciamento tem como objetivo melhorar a relevância e a confiabilidade das demonstrações contábeis de uma entidade e sua comparabilidade ao longo do tempo e com as demonstrações contábeis de outras entidades.
24	Evento Subsequente	Determinar: a) quando a entidade deve ajustar suas demonstrações contábeis com respeito a eventos subsequentes ao período contábil a que se referem as demonstrações; b) as informações que a entidade deve divulgar sobre a data em que é concedida a autorização para emissão das demonstrações contábeis e sobre os eventos subsequentes ao período contábil a que se referem as demonstrações.
25	Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes	Assegurar que sejam aplicados critérios de reconhecimento e bases de mensuração apropriados a provisões, passivos contingentes e ativos contingentes e que seja divulgada informação suficiente nas notas explicativas, para permitir que os usuários entendam a sua natureza, oportunidade e valor.
26	Apresentação das Demonstrações Contábeis	Definir a base para a apresentação de demonstrações contábeis, inclusive as separadas e consolidadas, para assegurar a comparabilidade tanto com as demonstrações contábeis de períodos anteriores da mesma entidade quanto com as demonstrações contábeis de outras entidades.
27	Ativo Imobilizado	Estabelecer o tratamento contábil para ativos imobilizados, bem como a divulgação das mutações nesse investimento e das informações que permitam o entendimento e a análise desse grupo de contas. Os principais pontos a serem considerados na contabilização dos ativos imobilizados são o reconhecimento dos ativos, a determinação dos seus valores contábeis e os valores de depreciação e as perdas por desvalorização a serem reconhecidas em relação aos mesmos.
28	Propriedade para Investimento	Prescrever o tratamento contábil de propriedades para investimento e respectivos requisitos de divulgação.
29	Ativo Biológico e Produto Agrícola	Estabelecer o tratamento contábil e as respectivas divulgações, pertinentes à avaliação dos estoques dos ativos biológicos e dos produtos agrícolas, como parte do registro das atividades agrícolas.

continua

30	Receitas	<p>A questão primordial na contabilização da receita é determinar quando e por quanto reconhecê-la. A receita deve ser reconhecida quando for provável que benefícios econômicos futuros fluirão para a entidade e esses benefícios possam ser confiavelmente mensurados; e deve ser mensurada pelo valor justo da retribuição recebida ou a receber.</p> <p>O Pronunciamento identifica as circunstâncias em que esses critérios serão satisfeitos para que a receita seja reconhecida. Ele também proporciona orientação prática na aplicação desses critérios.</p>
31	Ativo Não Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada	<p>Prescrever a contabilização de ativos não circulantes mantidos (colocados) para venda e a apresentação e divulgação dos efeitos de operações descontinuadas.</p>
32	Tributos sobre o Lucro	<p>Prescrever o tratamento contábil para os tributos sobre o lucro. Para fins do Pronunciamento, o termo tributo sobre o lucro inclui todos os impostos e contribuições nacionais e estrangeiros que são baseados em lucros tributáveis. O termo tributo sobre o lucro também inclui impostos, tais como os retidos na fonte, que são devidos pela própria entidade, por uma controlada, coligada ou empreendimento conjunto nas quais participe.</p>
33	Benefícios a Empregados	<p>Tratar a contabilização e a divulgação dos benefícios concedidos aos empregados.</p>
34	Exploração e Avaliação de Recursos Minerais	<p>Tratar das informações pertinentes à atividade de exploração e à avaliação de recursos minerais.</p> <p>Esta norma aguarda revisão completa do IASB.</p>
35	Demonstrações Separadas	<p>Aumentar a relevância das informações que uma entidade fornece em suas demonstrações contábeis quando a avaliação dos investimentos societários pelo método da equivalência patrimonial, que é calcado no valor contábil das investidas, ou quando da consolidação das demonstrações contábeis, que também é baseada nas demonstrações contábeis das investidas, não fornece a melhor visão de como a administração da entidade investidora percebe seus investimentos societários.</p>
36	Demonstrações Consolidadas	<p>Aumentar a relevância, a confiabilidade e a comparabilidade das informações que a controladora fornece em suas demonstrações contábeis, por essas demonstrações integrarem as entidades que estão sob seu controle. Este Pronunciamento especifica as circunstâncias em que a entidade deve consolidar as demonstrações contábeis de outra entidade (uma controlada), os efeitos contábeis de mudanças na participação relativa da controladora sobre a controlada e da perda do controle sobre a controlada e a informação que deve ser evidenciada para permitir que os usuários das demonstrações contábeis avaliem a natureza da relação entre a entidade e suas controladas.</p>

continuação

37	Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade	Garantir que as primeiras demonstrações contábeis consolidadas de uma entidade de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade emitidas pelo IASB – <i>International Accounting Standards Board</i> (IFRSs – <i>International Financial Reporting Standards</i> ) e as divulgações contábeis intermediárias para os períodos parciais cobertos por essas demonstrações contábeis contenham informações de alta qualidade e apresentem o mesmo resultado líquido e patrimônio líquido, a não ser em situações excepcionalíssimas.
38	Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração e Evidenciação	Disciplina o reconhecimento e a mensuração de operações realizadas com instrumentos financeiros – incluindo derivativos – de acordo com o disposto no IAS 39 - <i>Financial Instruments: Recognition and Measurement</i> .
39	Instrumentos Financeiros: Apresentação	Estabelecer os princípios para a apresentação de instrumentos financeiros como passivos ou instrumentos patrimoniais e para a compensação de ativos e passivos financeiros. Neste Pronunciamento é adotada a perspectiva do emissor dos instrumentos financeiros.
40	Instrumentos Financeiros: Evidenciação	Requer que as entidades apresentem evidências em suas demonstrações financeiras que permitam que os usuários avaliem a significância dos instrumentos financeiros para a posição patrimonial e performance da entidade; a natureza e a extensão dos riscos oriundos de instrumentos financeiros aos quais a entidade está exposta; e a forma pela qual a entidade gerencia esses riscos. Este Pronunciamento abriga as necessidades de evidência relacionadas às operações definidas nos Pronunciamentos Técnicos CPC 38 e 39.
41	Resultado por Ação	A ser emitida em 2010. Não altera os balanços.
42	Contabilidade e Evidenciação em Economia Hiperinflacionária	Não aplicável ao caso brasileiro. Discussão em processamento no IASB.
43	Adoção Inicial dos Pronunciamentos Técnicos CPC 15 a 40	Fornecer as diretrizes necessárias para que as demonstrações contábeis de uma entidade de acordo com os Pronunciamentos Técnicos, Interpretações e Orientações do CPC, e as divulgações contábeis intermediárias para os períodos parciais cobertos por essas demonstrações contábeis possam ser declaradas, com as exceções do contido nos itens 4 e 5, como estando conformes com as normas internacionais de contabilidade emitidas pelo IASB – <i>International Accounting Standards Board</i> (IFRSs).
PME	Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas	Este Pronunciamento está sendo emitido em separado pelo CPC com o objetivo de se tornar aplicável às demonstrações contábeis para fins gerais de empresas de pequeno e médio porte, compostas por sociedades fechadas e sociedades que não sejam requeridas a fazer prestação pública de suas contas, ou seja, que não têm seus instrumentos patrimoniais ou dívida negociados no mercado aberto ou que estejam em processo de emissão para negociação nesse mercado.

continua

OCPC 01	Entidades de Incorporação Imobiliária	<p>Esclarecer assuntos que têm gerado dúvidas quanto às práticas contábeis adotadas pelas entidades de incorporação imobiliária, notadamente os seguintes:</p> <p>(a) formação do custo do imóvel, objeto da incorporação imobiliária;</p> <p>(b) despesas com comissões de vendas;</p> <p>(c) despesas com propaganda, marketing, promoções e outras atividades correlatas;</p> <p>(d) gastos diretamente relacionados com a construção do estande de vendas e do apartamento-modelo, bem como aqueles para aquisição das mobílias e da decoração do estande de vendas e do apartamento-modelo do empreendimento imobiliário;</p> <p>(e) permutas físicas;</p> <p>(f) provisão para garantia;</p> <p>(g) registro das operações de cessão de recebíveis imobiliários;</p> <p>(h) ajuste a valor presente;</p> <p>(i) classificação na demonstração do resultado da atualização monetária e dos juros das contas a receber de unidades concluídas e entregues.</p>
OCPC 02	Esclarecimentos sobre as Demonstrações Contábeis de 2008	Esclarecer e também salientar alguns pontos quanto aos seus Pronunciamentos emitidos até o momento.
ICPC 01	Contratos de Concessão	Esta Interpretação orienta os concessionários sobre a forma de contabilização de concessões de serviços públicos a entidades privadas.
ICPC 02	Contrato de Construção do Setor Imobiliário	Essa Interpretação se aplica à contabilização das receitas e dos correspondentes custos das entidades que realizam a incorporação e/ou construção de imóveis diretamente ou por meio de subempreiteiras.
ICPC 03	Aspectos Complementares das Operações de Arrendamento Mercantil	Esta Interpretação fornece orientação para determinar se acordos incluindo uma transação ou uma série de transações relacionadas, que não tenha a forma legal de arrendamento mas transfere o direito de usar um ativo em troca de um pagamento ou de uma série de pagamentos, são ou contêm arrendamentos que devam ser contabilizados de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 06 – Operações de Arrendamento Mercantil. Ela também fornece orientação para determinar como o arrendamento deve ser classificado de acordo com esse Pronunciamento.
ICPC 04	Alcance do Pronunciamento Técnico CPC 10 – Pagamento Baseado em Ações	Se aplica às transações em que a entidade ou os acionistas da entidade concederam instrumentos patrimoniais ou incorreram em passivo para transferir caixa ou outros ativos por valores que são baseados no preço (ou valor) das ações da entidade ou outros instrumentos patrimoniais da entidade. Esta Interpretação deve ser aplicada a essas transações quando a contrapartida identificável recebida (ou a ser recebida) pela entidade, incluindo caixa e o valor justo da contrapartida identificável não monetária (se houver), parece ser inferior ao valor justo dos instrumentos patrimoniais concedidos ou passivo incorrido.
ICPC 05	Pronunciamento Técnico CPC 10 – Pagamento Baseado em Ações – Transações de Ações do Grupo e em Tesouraria	Esta Interpretação trata sobre como os acordos de pagamento baseado em ações devem ser contabilizados nas demonstrações contábeis da controlada que recebe serviços dos empregados.

continuação

ICPC 06	<i>Hedge</i> de Investimento Líquido em Operação no Exterior	<p>Esta Interpretação aplica-se à entidade que protege o risco de moeda estrangeira oriundo de seu investimento líquido em operações no exterior e deseja classificar a operação para a contabilidade de <i>hedge</i> de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 38. Por conveniência, esta Interpretação refere-se a essa entidade como controladora e as demonstrações contábeis nas quais os ativos líquidos das operações no exterior estão incluídos como demonstrações contábeis consolidadas. Todas as referências à controladora aplicam-se igualmente à entidade que possui investimento líquido em operação no exterior que é uma <i>joint venture</i>, uma coligada ou uma filial.</p> <p>Esta Interpretação aplica-se somente aos <i>hedges</i> de investimento líquido em operações no exterior e não deve ser aplicado por analogia a outros tipos de contabilidade de <i>hedge</i>.</p>
ICPC 07	Distribuição de Lucros In Natura	<p>Esta Interpretação trata da distribuição de lucros pela entidade aos proprietários, ou detentores de títulos especificados como patrimoniais, na forma de ativos que não são o próprio caixa, aqui qualificados como "dividendos in natura", bem como contempla somente o tratamento contábil a ser dispensado à entidade que procede à distribuição dos ativos.</p>
ICPC 08	Contabilização da Proposta de Pagamento de Dividendos	<p>Esta Interpretação trata da data de contabilização do dividendo mínimo obrigatório, definida no artigo 202 da Lei n. 6.404/1976. A Interpretação esclarece que, nesses casos, existe a condição de obrigação presente na data das demonstrações contábeis, devendo ser tratada como definida no item 13 do CPC 24, pois se caracteriza como passivo com obrigação legal, o que faz com que a entidade não tenha outra alternativa realista, senão liquidar essa obrigação; dessa forma, o dividendo mínimo obrigatório deve ser consignado como uma obrigação na data do encerramento do exercício.</p>
ICPC 09	Demonstrações Contábeis Individuais, Demonstrações Separadas, Demonstrações Consolidadas e Aplicação do Método de Equivalência Patrimonial	<p>Esta Interpretação visa esclarecer os seguintes assuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) uso das demonstrações individuais, consolidadas e separadas;</li> <li>(b) diferenciação entre os métodos de mensuração de investimentos societários na demonstração contábil individual, na demonstração contábil separada e na demonstração contábil consolidada (integral e proporcionalmente);</li> <li>(c) aplicação inicial do método de equivalência patrimonial nas demonstrações individual, separada e consolidada;</li> <li>(d) alguns tópicos especiais relacionados à aplicação do método da equivalência patrimonial após a aplicação inicial;</li> <li>(e) tratamento do ágio por expectativa de rentabilidade futura (<i>goodwill</i>) em certas circunstâncias, inclusive incorporações e fusões;</li> <li>(f) algumas transações de capital entre sócios; e</li> <li>(g) pontos relativos à vigência do Pronunciamento Técnico CPC 15 – Combinação de Negócios e outros.</li> </ul>

continua

ICPC 10	Interpretação Sobre a Aplicação Inicial ao Ativo Imobilizado e à Propriedade para Investimento dos Pronunciamentos Técnicos CPCs 27, 28, 37 e 43	Tratar de alguns assuntos relativos à implementação inicial dos Pronunciamentos Técnicos CPC 27 - Ativo Imobilizado, CPC 28 - Propriedade para Investimento, CPC 37 - Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade e CPC 43 – Adoção Inicial dos Pronunciamentos Técnicos CPCs 15 a 40.  Por exemplo: para o ativo imobilizado, uma das práticas brasileiras que vem sendo seguida considera de maneira geral as taxas de depreciação admitidas pela legislação tributária sem a prática de (i) revisão periódica obrigatória das estimativas de vida útil e (ii) determinação de valor residual, que são fundamentais para a definição do montante a ser depreciado segundo o Pronunciamento Técnico CPC 27.
ICPC 11	Recebimento em Transferência de Ativos dos Clientes	Trata da contabilização na entidade que recebe a transferência de ativos imobilizados de clientes, com o objetivo de conectar seu cliente a uma rede de fornecimento de bens e serviços, ou para prover o cliente com o acesso contínuo ao fornecimento de bens e serviços, ou para ambos os propósitos.
ICPC 12	Mudanças em Passivos por Desativação, Restauração e Outros Passivos Similares	Esta Interpretação fornece orientação sobre como contabilizar o efeito das mudanças na mensuração dos passivos por desativação, restauração e outros passivos similares.

Fonte: Elaborado pela autora

Embora hoje esteja evidente a necessidade da harmonização das normas contábeis, esse processo de adaptação que está ocorrendo atualmente, segundo Martins (2007), tem enfrentado barreiras contra sua realização, como: diferenças políticas, econômicas e sociais, além das diferenças de linguagem, de moeda e de divergências existentes entre os princípios contábeis adotados em diversos países. Essas diferenças acabam levando, em alguns casos, a uma interpretação inadequada das informações apresentadas nas demonstrações contábeis, resultando, em alguns casos, em análises e resultados diferentes nas interpretações das mesmas informações.

Outra dificuldade é o fato de as normas contábeis estarem vinculadas a leis e órgãos reguladores, dificultando que as mudanças ocorram de forma rápida devido ao demorado processo pelas quais as leis passam desde sua elaboração até sua aprovação pelos órgãos reguladores envolvidos, ainda mais quando há grande demanda de leis. Assim, um grande passo que se pode dar é tirar as normas contábeis da lei a ponto de desvinculá-las dos órgãos reguladores, facilitando, dessa forma, o processo de mudanças que é necessário.

Essas mudanças que estão ocorrendo nas normas contábeis, apesar de enfrentarem algumas dificuldades, facilitam o entendimento das informações contábeis e proporcionam maiores detalhes sobre elas, além de contribuir para a resolução das deficiências e limitações da contabilidade tradicional e da contabilidade de custos. Portanto, os usuários dessas

informações, principalmente os usuários externos, estarão muito mais informados sobre o desempenho das organizações e suas respectivas demonstrações financeiras.

### **3.4 A importância da Contabilidade Gerencial**

Diante do exposto, a contabilidade tradicional e a contabilidade de custos deixam lacunas em relação a informações necessárias para a tomada de decisões devido as suas deficiências e limitações, tais como: ausência de informações que reflitam as mudanças no ambiente interno e externo, utilização de uma avaliação conservadora, geralmente os sistemas de custos tradicionais possuem uma visão somente de curto prazo, entre outras. Além disso, a necessidade de harmonização das normas contábeis com as normas internacionais está impactando em mudanças nas normas e leis contábeis e, conseqüentemente, na necessidade de informações contábeis diferentes em relação às usualmente fornecidas pela contabilidade.

Nesse contexto, a Contabilidade Gerencial, que visa a informações decorrentes de análises de naturezas econômica, financeira e de produtividade, evidencia sua importância em função do proporcionamento de informações essenciais para a tomada de decisões, que são utilizadas pelos gestores e pela alta administração das empresas. É essa área a responsável por atualizar e gerar informações que contemplam todos os ambientes da empresa, tanto interno quanto externo e em diferentes aspectos, as quais não são refletidas pelas demais áreas operacionais das empresas. Outro fator que evidencia sua importância é a tendência das novas normas contábeis para a demonstração de informações voltadas para a tomada de decisões, informações essas geradas pela Contabilidade Gerencial.

Contabilidade Gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos. (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 36)

A necessidade de atualização constante dos empresários para manterem suas empresas em uma posição competitiva no mercado gera a necessidade de ferramentas que os possibilitem de realizar um planejamento, analisando as falhas do passado e corrigindo-as para o futuro, e de ter uma visão bem clara das atividades da empresa. Essas ferramentas são proporcionadas pela Contabilidade Gerencial.

A Contabilidade Gerencial, desde seu início, vem evoluindo de forma a demonstrar o fluxo da riqueza nas entidades fornecendo controle para a função de apoiar a gestão, tendo o compromisso de transformar fatos contábeis em informações que sirvam de base para projeções, comparações, controles, planejamento, enfim, que auxiliem a gestão e a tomada de decisão.

Atualmente, as informações extraídas das demonstrações contábeis das empresas são uma poderosa ferramenta de gestão à disposição dos empresários. A partir dessas informações, os empresários devem se estruturar visando à ferramenta de informação para decisão e controle, ajudando a capacitar os gestores com os objetivos da organização e com o uso eficiente de seus recursos.

Essas informações auxiliam nas decisões dos preços dos produtos, desperdício de recursos, controle das despesas e aumento das receitas. A Contabilidade Gerencial utiliza dados financeiros e operacionais sobre atividade, controle, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes da empresa para gerar relatórios para os administradores, que devem ser adequados às necessidades da empresa facilitando no processo decisório.

Para Atkinson *et al.* (2000, p. 37), “a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades gerenciais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos”. O desempenho econômico liga a estratégia da empresa à execução de cada unidade operacional.

Ricardino (2005, p. 234) destaca a importância da Contabilidade Gerencial mencionando que quanto menos restrições na adoção de critérios contábeis, maior o número de ângulos pelos quais as operações da empresa podem ser visualizadas, se isso pode não ser interessante para um analista financeiro, certamente é fundamental para alguém que precise mensurar as ações futuras de sua empresa.

A adaptação das empresas aos novos paradigmas do mercado exige capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, o que torna cada vez mais importante e estratégico o papel que a Contabilidade Gerencial exerce na vida de uma empresa, mostrando ao administrador maior competitividade para enfrentar os desafios do mercado, ajudando-o a atingir suas metas, possibilitando uma visão das operações regulares da empresa, de modo a melhorar os controles, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente, sempre com o pensamento à frente com a estratégia de atuação no mercado. A necessidade de se terem informações cada vez mais úteis e confiáveis, tornou-se imprescindível.



As informações da Contabilidade Gerencial incluem dados estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento das operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. Os relatórios devem fornecer medidas objetivas de operações passadas e subjetivas de futuras decisões, para ampliar as oportunidades de negócios mostrando informações mais claras, precisas e focadas na tomada de decisão.

A Contabilidade Gerencial capacita o empresário a assumir riscos, porque o conscientiza e ajuda a escolher oportunidade de mercado e promove a visão necessária sobre seu negócio. Dessa maneira, demonstra que é necessário que o empresário tenha conhecimento e tome consciência da importância da realização de uma contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da empresa, não só da apuração dos resultados mensais, mas de que maneira ele foi alcançado.

Segundo pesquisa do SEBRAE (2007), sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida, e o principal motivo a levá-las a isso são as falhas no gerenciamento do negócio por parte de seus administradores.

Para Marion (2005, p. 24), quando ocorre a falência de alguma empresa, principalmente as pequenas, é comum os empresários culparem a alta carga tributária do país, o governo pelos encargos sociais ou a falta de recursos, mas, na maioria das vezes, a raiz do problema está em uma má administração que dá origem a decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis.

A Contabilidade Gerencial, para Corbett Neto (1997, p. 22), deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que esses possam saber que direção tomar. Medindo corretamente o impacto de ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial também serve como o agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa.

Kaplan e Johnson (1993, p. 4) alertam que um excelente sistema de contabilidade gerencial não vai sozinho garantir o sucesso nos mercados de hoje, mas um sistema de contabilidade gerencial ineficaz pode minar o desenvolvimento de produtos, o aprimoramento de processos e os esforços de marketing. Quando um sistema de contabilidade gerencial prevalece, o melhor resultado ocorre quando os administradores entendem a irrelevância do sistema e se desviam dele criando sistemas de informação personalizados.

Segundo Coelho (1999), para um bom gerenciamento, o sistema de informações contábeis é crucial ser conexo ao sistema de gestão empresarial, tendo, assim, reunido e consolidado todas as informações relevantes e imprescindíveis para gerir a organização.

A Contabilidade Gerencial deve ser parte integral no processo de gestão das empresas, pois suas informações são elaboradas para que os administradores possam otimizar o processo da gestão estratégica, por meio do planejamento, organização, direção e ações a serem tomadas para que a organização alcance seus objetivos com eficácia e eficiência. Além de ser uma ferramenta de avaliação do desempenho da empresa, contribui significativamente para o desenvolvimento de um planejamento ideal, visando melhorar os resultados e o andamento das organizações. A Contabilidade Gerencial não é obrigatória, porém, sua devida implantação gradativa e de suas informações com relatórios adequados à realidade da empresa é fundamental para que consiga atingir seus objetivos, podendo salvar uma empresa da falência.

Cada vez mais tem se intensificado a utilização da informação e do conhecimento nas organizações, levando-as a adotarem formas alternativas de gestão, centradas na informação e no conhecimento, que as habilitem para lidar com as contínuas mudanças tecnológicas e mercadológicas.

A Contabilidade Gerencial não deve ser tratada como uma área específica, pois não funciona como a Contabilidade de Custos que em grandes companhias disponibiliza departamentos específicos. Ela analisa e transmite os dados de acordo com as necessidades dos usuários em um processo integrado para tomada de decisão, que é seu objeto central para que ocorra de maneira transparente todos os resultados obtidos.

Padoveze (1997, p. 28) menciona que se se tem a contabilidade e a informação contábil, mas não é usada no processo administrativo, no processo gerencial, então, não existe gerenciamento contábil, não existe a contabilidade gerencial.

Essa afirmação elucida que a Contabilidade Gerencial é indispensável para a organização, pois se comunica com inúmeras informações que, se bem interpretadas, se tornam benéficas às organizações.

## **4 PRÁTICAS USUAIS DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

A Contabilidade Gerencial utiliza diversas informações, cujo conteúdo, no geral, deve abranger todas as áreas da entidade, para a elaboração de suas análises e, conseqüentemente, de seus relatórios e ferramentas, os quais são fornecidos à administração.

Um ponto fundamental é o uso das informações contábeis como ferramenta da Contabilidade Gerencial, visto que essas informações demonstram a situação financeira da entidade como um todo. Para que as informações contábeis sejam utilizadas no processo decisório pela administração, é necessário que elas sejam apresentadas de forma útil e desejável pelos gestores.

Segundo Iudícibus (2006, p. 21), a Contabilidade Gerencial procura suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Sendo assim, a Contabilidade Gerencial, com base em suas práticas, torna as informações em ferramentas gerenciais, de acordo com a necessidade dos gestores da entidade.

A seguir, serão apresentadas as principais informações contábeis utilizadas pela Contabilidade Gerencial e suas usuais análises para a elaboração dessas ferramentas e relatórios.

### **4.1 Demonstrações contábeis**

Segundo Perez Júnior e Begalli (1999, p. 25), o Sistema de Informações Contábeis deve captar os fatos econômicos, financeiros e patrimoniais, processá-los e emitir os relatórios contábeis para a tomada de decisões.

A entidade exerce suas funções de comprar, transformar, estocar, vender, pagar, receber, enfim, geram os fatos econômicos e financeiros que serão convertidos em fatos contábeis por meio de seus registros.

Os documentos e as informações decorrentes desses fatos são cronologicamente separados por natureza, classificados e registrados em um plano de contas. Esses procedimentos são realizados pela área de Contabilidade da entidade, que possui programas específicos para realizar essas tarefas.

Conforme Perez Júnior e Begalli (1999, p. 29), o plano de contas é um conjunto de contas utilizado pelas entidades para registro de suas operações. Cada empresa tem seu próprio plano de contas adaptado a suas características, entretanto, todos respeitam as normas de classificação de contas definidas na legislação societária. As contas são indispensáveis para que se possam efetuar os lançamentos contábeis e estão classificadas em dois tipos:

- (i) **contas patrimoniais:** destinadas a representar o patrimônio da empresa, ou seja, um conjunto de bens, direitos, obrigações e patrimônio líquido, sendo reunidas em dois grandes grupos: Ativo e Passivo;
- (ii) **contas de resultado:** destinadas ao registro das despesas e receitas realizadas pela empresa durante um período e também reunidas em dois grandes grupos: Receitas e Despesas.

Como resultado dos registros dos fatos econômicos e financeiros tem-se um relatório denominado balancete de verificação, que ainda sofrerá análise e ajustes, caso necessário.

Segundo a NBC T 2.7, o balancete de verificação é a relação de contas, com seus respectivos saldos, extraída dos registros contábeis em determinada data.

Para Perez Júnior e Begalli (1999, p. 41), o balancete é uma peça contábil que serve para verificar o saldo atual de cada conta contábil após os registros das operações e está composto por todas as contas patrimoniais e de resultado.

Após o balancete de verificação, emite-se o relatório chamado Balancete mensal, esse, sim, definitivo para a apuração do resultado do período. Em seguida, o sistema emite os demais relatórios contábeis.

Dessa forma, pode-se dizer que as Demonstrações Contábeis são relatórios que resultam do Sistema de Informações Contábeis e demonstram a situação do patrimônio da entidade e das mutações ocorridas em determinado período.

A seguir, serão apresentados as demonstrações contábeis básicas geralmente utilizadas pela Contabilidade Gerencial: Balanço Patrimonial; Demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxo de Caixa.

Cabe ressaltar que a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos também era uma demonstração utilizada para análise, visto que demonstrava a correlação entre os tipos de recursos obtidos e suas aplicações. Entretanto, com a promulgação da Lei n. 11.638, em 28 de dezembro de 2007, que modifica e introduz novos dispositivos à Lei das Sociedades por Ações, aplicável a partir do exercício findo em 31 de dezembro de 2008, a DOAR foi descontinuada. Sendo assim, a mesma não será objeto de análise neste estudo.

#### 4.1.1 Balanço patrimonial

Padoveze (2007, p. 69) define balanço patrimonial como uma peça contábil em que é canalizado todo o resultado das operações da empresa e das transações que terão realização futura.

Para Marion (1998, p. 53), o balanço patrimonial reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período estabelecido.

Conforme Perez Júnior e Begalli (1999, p. 66), o objetivo do balanço patrimonial é apresentar o patrimônio da entidade.

O Balanço Patrimonial é elaborado segundo os princípios contábeis geralmente aceitos e, de acordo com a NBC T.3.2, sua estrutura está dividida em três grandes grupos: Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

O Ativo compreende os bens, os direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela entidade, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, originados de eventos ocorridos.

O Passivo compreende as origens de recursos representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que exigirão ativos para a sua liquidação.

O Patrimônio Líquido compreende os recursos próprios da Entidade e seu valor é a diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo. Essa abordagem de divisão é proveniente da equação básica da contabilidade em que a soma dos bens e direitos se iguala à soma das obrigações e situação líquida.

Conforme a NBC T.3.2, o balanço patrimonial deve ser estruturado da seguinte forma:

- 1) As contas do ativo são dispostas em ordem crescente dos prazos esperados de realização e as contas do passivo em ordem crescente dos prazos de exigibilidade, estabelecidos ou esperados, observando-se iguais procedimentos para os grupos e subgrupos;
- 2) Os direitos e as obrigações são classificados em grupos do Circulante, desde que os prazos esperados de realização dos direitos e os prazos das obrigações, estabelecidos ou esperados, situem-se no curso do exercício subsequente à data do balanço patrimonial;
- 3) Os direitos e as obrigações classificam-se, respectivamente, em grupos de Realizável e Exigível a Longo Prazo, desde que os prazos esperados de realização dos direitos e os prazos das obrigações estabelecidas ou esperados, situem-se após o término do exercício subsequente à data do balanço patrimonial;

- 4) Na Entidade em que o ciclo operacional tiver duração maior que o exercício social, a classificação no Circulante ou Longo Prazo terá por base o prazo desse ciclo;
- 5) Os saldos devedores ou credores de todas as contas retificadoras deverão ser apresentados como valores redutores das contas ou grupo de contas que lhes deram origem;
- 6) Os valores recebidos como receitas antecipadas por conta de produtos ou serviços a serem concluídos em exercícios futuros serão classificadas no passivo não circulante em conta representativa de receita diferida. O registro desse saldo deve evidenciar a receita diferida e o respectivo custo diferido;
- 7) Os saldos devedores e credores serão demonstrados separadamente, salvo nos casos em que a Entidade tiver direito ou obrigação de compensá-los;
- 8) Os elementos da mesma natureza e os pequenos saldos serão agrupados, desde que seja indicada a sua natureza e nunca ultrapassem, no total, um décimo do valor do respectivo grupo de contas, sendo vedada à utilização de títulos genéricos como "diversas contas" ou "contas-correntes";
- 9) As contas que compõem o ativo devem ser agrupadas, segundo sua expressão qualitativa, em:
  - i) **Circulante**, que se compõe de:
    - a) **disponível**: são os recursos financeiros que se encontram à disposição imediata da Entidade, compreendendo os meios de pagamento em moeda e em outras espécies, os depósitos bancários à vista e os títulos de liquidez imediata;
    - b) **créditos**: são os títulos de crédito, quaisquer valores mobiliários e os outros direitos;
    - c) **estoques**: são os valores referentes às existências de produtos acabados, produtos em elaboração, matérias-primas, mercadorias, materiais de consumo, serviços em andamento e outros valores relacionados às atividades-fins da Entidade;
    - d) **despesas antecipadas**: são as aplicações em gastos que tenham realização no curso do período subsequente à data do balanço patrimonial;
    - e) **outros valores e bens**: são os não relacionados às atividades-fins da Entidade.
  - ii) **Realizável a longo Prazo**: são os ativos referidos nos itens i - b), c), d), e) anteriores, cujos prazos esperados de realização se situem após o término do exercício subsequente à data do balanço patrimonial;

- iii) **Permanente:** bens e direitos não destinados à transformação direta e meios de pagamento, cuja perspectiva de permanência na Entidade ultrapasse um exercício. É constituído pelos seguintes subgrupos:
- a) **Investimentos:** são as participações em sociedades além dos bens e direitos que não se destinem à manutenção das atividades-fins da Entidade;
  - b) **Imobilizado:** bens e direitos, tangíveis e intangíveis, utilizados na consecução das atividades-fins da Entidade;
  - c) **Diferido:** aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais um exercício social. Com a Lei n. 11.638/2007 e a Medida Provisória n. 449/2008 esse grupo de contas foi extinto, sendo introduzido o grupo de “Intangível”, que está relacionado a direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da entidade ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido.
- 10) As contas que compõem o passivo devem ser agrupadas, segundo sua expressão qualitativa, em:
- a) **Circulante:** as obrigações conhecidas e os encargos estimados, cujos prazos estabelecidos ou esperados se situem no curso do exercício subsequente à data do balanço patrimonial;
  - b) **Exigível a Longo Prazo:** as obrigações conhecidas e os encargos estimados, cujos prazos estabelecidos ou esperados se situem após o término do exercício subsequente à data do balanço patrimonial.
- 11) As contas que compõem o Patrimônio Líquido devem ser agrupadas, segundo sua expressão qualitativa, em:
- a) **Capital:** os valores aportados pelos proprietários e os decorrentes de incorporações de reservas de lucros;
  - b) **Reservas:** os valores decorrentes de retenções de lucros, de reavaliação de ativos e de outras circunstâncias;
  - c) **Lucros ou Prejuízos Acumulados:** os lucros retidos ou ainda não destinados e os prejuízos ainda não compensados, esses apresentados como parcela redutora do Patrimônio Líquido.

#### **4.1.2 Demonstração de Resultado do Exercício - DRE**

A NBC T.3.3 define a Demonstração de Resultado como uma demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da Entidade.

De acordo com Perez Júnior e Begalli (1999, p. 109), a DRE fornece informação sobre o resultado do período, que nada mais é do que a apresentação das contas de receitas e despesas, feita de modo ordenado.

Essa ordenação consiste, basicamente, na separação das receitas, custos e despesas operacionais e não operacionais e em sua apresentação na forma indicada pela legislação vigente, de forma vertical e dedutiva.

Segundo Marion (1998, p. 109), ao fim de cada exercício social a contabilidade da empresa elabora, entre outras demonstrações, a DRE, na qual se observa o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa, lucro ou prejuízo.

De acordo com a Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, as empresas deverão discriminar na Demonstração do Resultado do Exercício:

- a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

A contabilidade utiliza o chamado critério de competência, e não o de caixa, o que significa que todos os valores são lançados na Demonstração dos Resultados, sejam eles efetivamente recebidos ou não.



Portanto, na determinação da apuração do resultado do exercício serão computados em obediência ao princípio da competência:

- a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente de sua realização em moeda;
- b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos.

Um modelo de DRE é demonstrado no Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3 – Modelo de DRE**

<b>Demonstração do Resultado do Exercício</b>
(+) Receita Operacional Bruta
(-) Impostos Incidentes sobre Vendas
(-) Devoluções e Abatimentos
(=) Receita Operacional Líquida
(-) Custo dos Produtos Vendidos
(=) Lucro Bruto
(-) Despesas Operacionais
. Vendas
. Administrativas
. Financeiras (líquidas)
. Equivalência Patrimonial
. Outras
(=) Lucro Operacional
(-) Saldo Não Operacional
(=) Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR)
(-) Imposto de Renda
(-) Participações Estatutárias
(=) Lucro Líquido

Fonte: Elaborado pela autora

A Receita Bruta relaciona-se com as vendas da empresa no período, não importando se foram feitas à vista ou à prazo. Da receita bruta são deduzidos os impostos, como IPI, ICMS e outros, e ainda eventuais devoluções de vendas e abatimentos concedidos posteriormente à entrega dos produtos, resultando na Receita Líquida.

O Custo dos Produtos Vendidos (CPV) representa a parcela dos estoques que foi vendida no período, incorporando todo o custo envolvido na produção, como matérias-primas, mão de obra, energia, depreciação etc..

A diferença entre a receita líquida e o CPV resulta no Lucro Bruto.

Principais despesas operacionais:

- (i) **Despesas com Vendas:** representam todos os gastos de promoção, colocação e distribuição dos produtos da empresa, tais como: salários do pessoal de vendas; comissão de vendedores; propaganda e publicidade, dentre várias outras;
- (ii) **Despesas Administrativas:** incluem os gastos com o pessoal específico da área administrativa, honorários da diretoria, dentre outras despesas;
- (iii) **Despesas Financeiras:** referem-se aos custos dos empréstimos contratados nas instituições financeiras, além de encargos de títulos e outras operações sujeitas a despesas de juros (debêntures, por exemplo). As receitas financeiras originam-se, basicamente, da aplicação no mercado financeiro das disponibilidades de recursos da empresa;
- (iv) **Equivalência Patrimonial:** refere-se à parte proporcional que cabe a uma empresa sobre a variação do Patrimônio Líquido de outras empresas nas quais tenha participação acionária relevante.

Deduzindo do Lucro Bruto todas as despesas operacionais, obtém-se o Lucro Operacional.

O saldo Não Operacional refere-se às receitas ou despesas geradas fora das atividades principais da empresa, como, por exemplo, a venda como sucata de um equipamento obsoleto da produção, com lucro ou prejuízo em relação ao seu valor contábil.

Do Lucro Antes do Imposto de Renda (LAIR), são deduzidos os impostos a pagar ao governo. Como última dedução, há as Participações Estatutárias, que se referem às participações de administradores e empregados nos lucros da companhia, de acordo com o previsto no seu Estatuto.

Apura-se, então, o Lucro Líquido do Exercício, o qual é direcionado aos acionistas, sendo uma parte na forma de dividendos e outra parte incorporada ao Patrimônio Líquido, na condição de reservas e lucros acumulados.

#### 4.1.3 Demonstração de Fluxo de Caixa

De acordo com a Lei n. 11.638/2007, a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) passou a ser um relatório obrigatório, desde 1º de janeiro de 2008, para todas as sociedades de

capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) e, dessa forma, tornou-se um importante relatório para a tomada de decisões gerenciais.

Matarazzo (1995, p. 370) menciona que a DFC é uma das demonstrações financeiras mais úteis. Ele ressalta o uso imprescindível da DFC, pelo fato de que, quase sempre, os problemas de insolvência ou iliquidez ocorrem por falta de uma adequada administração do fluxo de caixa e menciona que muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa.

De forma condensada, a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) indica a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em determinado período e, ainda, o Resultado do Fluxo Financeiro. (MARION, 1998, p. 380)

Iudícibus e Marion (1999, p. 218) afirmam que a DFC demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo, considerando que o caixa engloba as contas Caixa e Bancos, mostrando, então, as entradas e saídas de valores monetários.

Por sua vez, Thiesen (2000, p. 10) complementa explicando que a DFC permite mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações.

Padoveze (2007, p. 80) menciona que, basicamente, o fluxo de caixa deve ser segmentado em três grandes áreas:

- 1) **Atividades Operacionais:** são explicadas pelas receitas e gastos decorrentes da industrialização, comercialização ou prestação de serviços da empresa. Essas atividades têm ligação com o capital circulante líquido da empresa;
- 2) **Atividades de Investimento:** são os gastos efetuados no Realizável a Longo Prazo ou no Ativo Permanente, bem como as entradas por venda de ativos imobilizados;
- 3) **Atividades de Financiamento:** são os recursos obtidos do Exigível a Longo Prazo e do Patrimônio Líquido. Devem ser incluídos os empréstimos e financiamentos de curto prazo. As saídas correspondem à amortização dessas dívidas e os valores pagos aos acionistas a título de dividendos, distribuição de lucros.

Marion (1998, p. 382) cita as principais transações que afetam o Caixa, segregando-as em dois grupos, e as transações que não afetam o Caixa:

- i) Transações que aumentam o Caixa:
  - a. **Integralização do Capital pelos Sócios ou Acionistas:** são os investimentos realizados pelos proprietários. Se a integralização não for em dinheiro, mas em bens permanentes, estoques, títulos etc., não afetará o Caixa;
  - b. **Empréstimos Bancários e Financiamentos:** são os recursos financeiros oriundos das Instituições Financeiras. Normalmente, os Empréstimos Bancários são utilizados como Capital de Giro (Circulante) e os Financiamentos, para aquisição de ativo Permanente (Fixo);
  - c. **Venda de Itens do ativo Permanente:** embora não seja comum, a empresa pode vender itens do Ativo Fixo, gerando uma entrada de recursos financeiros;
  - d. **Vendas à Vista e Recebimentos de Duplicatas a Receber:** principal fonte de recursos dos caixas;
  - e. **Outras Entradas:** juros recebidos, dividendos recebidos de outras empresas, indenizações de seguros recebidas etc.
- ii) Transações que diminuem o Caixa:
  - a. pagamentos de Dividendos aos Acionistas;
  - b. pagamentos de Juros, Correção Monetária da Dívida e Amortização da Dívida;
  - c. aquisição de itens do Ativo Permanente;
  - d. compras à vista e Pagamentos de Fornecedores;
  - e. pagamentos de Despesa/Custo, Contas a Pagar e Outros.
- iii) Transações que não afetam o Caixa, ou seja, não há encaixe e nem desembolso:
  - a. depreciação, Amortização e Exaustão. São meras reduções de Ativo, sem afetar o caixa;
  - b. provisão para devedores duvidosos. Estimativa de prováveis perdas com clientes que não representa o desembolso ou encaixe;
  - c. acréscimo (ou Diminuições) de itens de investimentos pelo método de equivalência patrimonial. Assim como Correção Monetária, poderá haver aumentos ou diminuições em itens de investimentos sem significar que houve vendas ou novas aquisições.

A NBC T 3.8 define que a entidade deve divulgar os fluxos de caixa das atividades operacionais, usando:

- (a) o método direto, segundo o qual as principais classes de recebimentos brutos e pagamentos brutos são divulgadas ou
- (b) o método indireto, segundo o qual o lucro líquido ou prejuízo é ajustado pelos efeitos:
  - (i) das transações que não envolvem caixa;
  - (ii) de quaisquer diferimentos ou outras apropriações por competência sobre recebimentos ou pagamentos operacionais passados ou futuros e
  - (iii) de itens de receita ou despesa associados com fluxos de caixa das atividades de investimento ou de financiamento.

Os modelos de Fluxo de Caixa pelo método direto e indireto são demonstrados no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Modelos de fluxo de caixa pelos métodos direto e indireto

Método Direto	Método Indireto
<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>	<b>Fluxo de caixa das atividades operacionais</b>
Recebimentos de clientes xx	Resultado Líquido xx
Dividendos recebidos xx	(±) Ajustes que não representam entrada ou saída de caixa xx
Juros recebidos xx	(+) Depreciação e amortização xx
Recebimentos por reembolso de seguros xx	(+) Provisão para devedores duvidosos xx
Recebimentos de lucros de subsidiárias xx	(±) Resultado na venda do imobilizado xx
Pagamentos a fornecedores (xx)	(±) Aumento ou diminuição de contas a receber xx
Pagamentos de salários e encargos (xx)	(±) Aumento ou diminuição de estoques xx
Imposto de renda pago (xx)	(±) Aumento ou diminuição de despesas antecipadas xx
Juros pagos (xx)	(±) Aumento ou diminuição de passivos xx
Outros recebimentos ou pagamentos líquidos xx	(±) Aumento ou diminuição de outros ajustes xx
Caixa Líquido das Atividades Operacionais xx	(=) Caixa Líquido das Atividades Operacionais xx
<b>Fluxo de caixa das atividades de investimentos</b>	<b>Fluxo de caixa das atividades de investimentos</b>
Alienação de imobilizado xx	(+) Alienação de imobilizado xx
Alienação de investimentos xx	(+) Alienação de investimentos xx
Aquisição de imobilizado (xx)	(-) Aquisição de imobilizado xx
Aquisição de investimentos (xx)	(-) Aquisição de investimentos xx
Caixa Líquido das Atividades de Investimentos xx	(=) Caixa Líquido das Atividades de Investimentos xx
<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos</b>	<b>Fluxo de caixa das atividades de financiamentos</b>
Integralização de capital xx	(+) Integralização de capital xx
Juros recebidos de empréstimos xx	(+) Juros recebidos de empréstimos xx
Empréstimos tomados xx	(+) Empréstimos tomados xx
Aumento do capital social xx	(+) Aumento do capital social xx
Pagamento de <i>leasing</i> (principal) (xx)	(-) Pagamento de <i>leasing</i> (principal) xx
Pagamentos de lucros e dividendos (xx)	(-) Pagamentos de lucros e dividendos xx
Juros pagos por empréstimos (xx)	(-) Juros pagos por empréstimos xx
Pagamentos de empréstimos/debêntures (xx)	(-) Pagamentos de empréstimos/debêntures xx
Caixa Líquido das atividades de financiamentos xx	(=) Caixa Líquido das atividades de financiamentos xx
Aumento ou redução de Caixa Líquido xx	(=) Aumento ou redução de Caixa Líquido xx
Saldo de Caixa – Inicial xx	
Saldo de Caixa – Final xx	

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 Análise das Demonstrações Contábeis

Para Padoveze (2007, p. 189), essa análise constitui um processo de meditação sobre as demonstrações contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

Padoveze (2007, p. 190) menciona, ainda, que a avaliação sobre a empresa tem por finalidade detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.

Matarazzo (1995, p. 141) explica que “antes de iniciar a análise, devem-se examinar detalhadamente as demonstrações financeiras”.

Segundo Perez Júnior e Begalli (1999, p. 197), o processo de análise das demonstrações contábeis é composto dos seguintes procedimentos:

1. extração dos índices das demonstrações contábeis;
2. comparação dos índices calculados com o padrão;
3. ponderação das informações;
4. elaboração dos diagnósticos;
5. tomada de decisão.

Buscando auxiliar o processo de avaliação patrimonial e do desempenho da companhia, o analista utiliza uma série de cálculos matemáticos, traduzindo as demonstrações contábeis em indicadores de análise de balanço. Esses cálculos estão baseados no balanço patrimonial e na demonstração dos resultados, sendo fundamental o analista financeiro conhecer profundamente essas duas demonstrações.

Essa análise deve ser uma ferramenta que possibilite o gerenciamento da informação contábil. Assim, um dos seus fundamentos é a criação de índices que permitam sempre uma análise comparativa.

A comparabilidade dos dados de análise das Demonstrações Contábeis pode ser feita em vários aspectos, como comparação com: períodos passados; períodos orçados; padrões setoriais; padrões internacionais; padrões internos da empresa e empresas concorrentes.

O acompanhamento tendencial desses indicadores é um aspecto relevante, pois traz dentro de si, a comparabilidade e possibilidade de, eventualmente, inferir aspectos futuros da entidade.

Segundo Iudícibus (2006, p.66), existem algumas condições para que uma análise de balanços seja efetiva, a saber:

- a) a contabilidade da empresa deve ser mantida com esmero e sem interferências manipuladoras ou normalizantes de resultados;
- b) ainda que o Departamento de Contabilidade tudo faça para tocar os serviços contábeis de forma correta, ainda assim é necessário, nas firmas médias e grandes, o parecer do auditor independente ou pelo menos o acompanhamento da auditoria interna;
- c) na medida do possível, as demonstrações objeto de análise por meio de índices devem ser corrigidas detalhadamente, levando-se em conta as variações do poder aquisitivo da moeda.

O ferramental de análise de balanço é composto basicamente de: análise vertical; análise horizontal; indicadores econômico-financeiros e avaliação final.

#### 4.2.1 Análise Vertical

Para Schrickel (1997, p. 132), a análise vertical permite, inicialmente, que o analista avalie a estrutura do balanço (Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados), o que é chamado de lógica de balanço, isto é, se a proporcionalidade dos diferentes componentes patrimoniais e de resultados se mantém ao longo dos anos ou se existem desequilíbrios importantes, que devem merecer uma avaliação mais minuciosa.

Assaf Neto (2002, p.108) menciona que

a análise vertical é também um processo comparativo, expresso em porcentagem, que se aplica ao se relacionar uma conta ou grupo de contas com um valor afim ou relacionável. Dispondo-se dos valores absolutos em forma vertical, pode-se apurar facilmente a participação relativa de cada item contábil no ativo, no passivo ou na demonstração de resultados, e sua evolução no tempo.

Dessa forma, pode-se dizer que a análise vertical consiste na análise da estrutura do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, buscando evidenciar as participações dos elementos patrimoniais e de resultados dentro do total.

Iudícibus (2006, p.75) esclarece que esse tipo de análise é importante para denotar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo.

No balanço patrimonial, a análise vertical procura evidenciar a representatividade de cada elemento patrimonial do ativo em relação ao ativo total e cada elemento passivo em relação ao passivo total. Dessa maneira, o critério de cálculo básico para análise vertical é a atribuição do parâmetro 100% (cem por cento) para o total do ativo e total do passivo. Todos os valores serão traduzidos em relações percentuais sobre os respectivos totais do ativo e passivo.

Exemplificando essa análise, ter-se-ia o seguinte resultado com os supostos valores:

Valor do ativo total – período 1 = \$ 11.850.000

Valor do contas a receber – período 1 = \$ 3.175.000



$$\text{Cálculo} = \frac{\text{Contas a Receber}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

$$\text{Cálculo} = \frac{3.175.000}{11.850.000} \times 100 = 26,79 \%$$

A interpretação literal desse indicador é a seguinte:

- a cada \$ 1,00 aplicado no ativo, 0,2679 correspondem a contas a receber;
- do ativo total, 26,79% são contas a receber no ativo circulante.

A análise da demonstração de resultados conduz à evidenciação da estrutura de custos e despesas da empresa, em relação ao total das receitas. Fundamentalmente, essa análise propicia um aspecto de avaliação da lucratividade da entidade.

O parâmetro comparativo é a receita operacional, sendo normalmente utilizada a receita operacional líquida. Entretanto, há entidades que utilizam a receita operacional bruta como parâmetro.

Exemplificando esta análise, ter-se-ia o seguinte resultado com os supostos valores:

Receita operacional líquida – período 1 = \$ 10.768.000

Despesas comerciais – período 1 = \$ 1.273.000

$$\text{Cálculo} = \frac{\text{Despesas comerciais}}{\text{Receita operacional líquida}} \times 100$$

$$\text{Cálculo} = \frac{1.273.000}{10.768.000} \times 100 = 11,82 \%$$

De acordo com a análise, o total dos gastos com a área de comercialização da entidade absorve 11,82% das vendas da empresa. De outra forma, no período 1, para cada \$ 1,00 de valor de venda, a entidade teve que desembolsar 0,1182 de gastos com comercialização.

#### 4.2.2 Análise Horizontal

Segundo Assaf Neto (2002, p. 100), a análise horizontal é a comparação que se faz entre os valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes exercícios sociais.

Para Braga (1999, p. 132), faz-se necessário, preliminarmente, fixar uma demonstração padrão, que servirá de base para as comparações, e à qual será atribuído o percentual (100%), conta a conta ou grupo a grupo.

Mediante a análise dos dados que mostram se houve aumento ou diminuição do elemento analisado, podem-se confrontar os dados extraídos e efetuar as correlações necessárias.

Iudícibus (2006, p. 72) cita que a análise horizontal pode acusar imediatamente áreas de maior interesse para investigação.

Para Padoveze (2007, p. 200), a base para a construção dos indicadores da análise horizontal é escolher o período que será o ponto de partida. Os dados desse período receberão número 100 ou 1. Os dados dos outros períodos serão considerados como evolução do período-base escolhido.

Um ponto importante nessa análise é que se deve atentar quando há inflação, a qual deverá ser expurgada para se obter a variação real. Quando a análise não desconsidera os efeitos de inflação do período, é denominada análise horizontal nominal. Quando a análise desconsidera os efeitos de inflação do período, é denominada análise horizontal real.

Exemplificando a análise horizontal nominal, adotando como 1,00 os valores do balanço patrimonial do Período 0, ter-se-ia o seguinte resultado com os supostos valores:

##### Financiamentos

Saldo no Período 0 = \$ 3.500.000

Saldo no Período 1 = \$ 3.650.000

Cálculo =  $\frac{\text{Saldo de financiamento em P 1}}{\text{Saldo de financiamento em P 0}}$

Cálculo =  $\frac{3.650.000}{3.500.000} = 1,04$

O indicador significa que o saldo de financiamentos no Período 1 foi 4% a maior do que o saldo no Período 0. Em outras palavras, tudo o que exceder 1,00 significa uma variação positiva, um aumento do elemento patrimonial em relação ao período-base.

Utilizando o exemplo acima, porém considerando uma inflação de 10%, seria obtido o seguinte resultado da análise horizontal real:

$$\text{Cálculo} = \frac{1,04}{1,10} = 0,95$$

O índice 0,95, por ser menor do que 1,00 demonstra que houve uma variação negativa. Assim, houve uma redução de 5% do passivo de financiamentos no período 1 em relação ao período 0.

#### **4.2.3 Indicadores econômico-financeiros**

Conforme Padoveze (2007, p. 205), os indicadores econômico-financeiros são os elementos que tradicionalmente representam o conceito de análise de balanço. São cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade.

Esses indicadores são construídos a partir dos conceitos de inter-relação e interdependência de elementos patrimoniais do ativo, passivo e de resultados.

O objetivo dos indicadores econômico-financeiros é evidenciar a posição atual da empresa, ao mesmo tempo em que tentam inferir o que pode acontecer no futuro, com a entidade, caso aquela situação detectada pelos indicadores tenha seqüência. (PADOVEZE, 2007, p. 5)

Sendo assim, o instrumental de análise das demonstrações contábeis, com os indicadores financeiros, objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da entidade enfatize os esforços corretivos nas direções necessárias.

De forma geral, os principais indicadores são segregados da seguinte forma:

- a) indicadores de capacidade de pagamento;
- b) indicadores de atividades;
- c) indicadores de rentabilidade;
- d) análise da rentabilidade – Método Dupont
- e) análise de valor da ação.

#### 4.2.3.1 Indicadores de capacidade de pagamento

De acordo com Padoveze (2007, p. 207), esses indicadores buscam evidenciar a condição da empresa de saldar suas dívidas e de sua estrutura de endividamento. São indicadores extraídos apenas do balanço patrimonial, motivo pelo qual são considerados indicadores estáticos, pois em momento seguinte serão alterados.

Marion (1998, p. 456) menciona que essa capacidade de pagamento pode ser avaliada num longo prazo, num curto prazo ou em prazo imediato.

A seguir, serão apresentados os principais indicadores de capacidade de pagamento, geralmente utilizados:

- **Liquidez corrente**

**Objetivo:** verificar a capacidade de pagamento da empresa dos valores de curto prazo.

**Parâmetro de comparação:** um ponto referencial é que esse indicador deva ser sempre superior a 1,00, sendo que quanto maior melhor.

**Fórmula de cálculo:**  $\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$

Passivo Circulante

- **Liquidez seca**

**Objetivo:** verificar a capacidade de pagamento da empresa dos valores de curto prazo, excluindo os estoques do ativo circulante. Esse é um indicador de liquidez mais duro que o corrente, no sentido de que a exclusão dos estoques do ativo circulante transforma essa parcela do ativo apenas em valores recebíveis jogando contra os valores a pagar, sendo essa uma medida mais conservadora.

**Parâmetro de comparação:** não há referencial claro para esse indicador, sendo que cada entidade possui suas características operacionais que devem ser analisadas.

**Fórmula de cálculo:** 
$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- **Liquidez imediata**

**Objetivo:** é o indicador mais claro de liquidez, visto que considera apenas os ativos financeiros efetivamente disponíveis para serem utilizados na execução de qualquer pagamento de curto prazo.

**Parâmetro de comparação:** não há um número base. Pode-se dizer que quanto maior, melhor. Entretanto deve-se atentar que excesso de liquidez imediata pode prejudicar a rentabilidade, pois, normalmente, a venda de produtos e serviços das operações da empresa são mais rentáveis do que aplicações no mercado financeiro. Dessa forma, valores expressivos mantidos desnecessariamente em caixa, prejudicam a rentabilidade geral do empreendimento.

**Fórmula de cálculo:** 
$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidades (Caixa/Bancos/Aplicações)}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- **Liquidez geral**

**Objetivo:** verificar a capacidade de pagamento, analisando as condições totais de saldos a receber e a realizar contra os valores a pagar, considerando tanto os dados de curto como de longo prazo.

**Parâmetro de comparação:** não há referencial para esse indicador. Alguns autores entendem que é interessante ser acima de 1,00. O ponto fundamental nesse indicador é a qualidade dos itens de longo prazo, bem como o perfil das dívidas do exigível a longo prazo. Deve, também, ser analisado juntamente com a capacidade de geração de lucros da empresa, pois o que vai validar um indicador inferior a 1,00 será a capacidade de gerar lucros anuais para fazer face às transferências que acontecerão periodicamente do exigível a longo prazo para o passivo circulante, que serão objeto de amortização no curto prazo.

**Fórmula de cálculo:** 
$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$$

- **Endividamento**

**Objetivo:** medir a estrutura de financiamento da entidade. É um número que evidencia o reflexo das políticas de alavancagem financeira da empresa e financiamento do capital de giro a cada final de período. Esse indicador é um parâmetro de quanto a empresa tem de

capital próprio – de patrimônio líquido – para garantir as dívidas contratadas para o giro e de financiamentos.

**Parâmetro de comparação:** esse indicador deve ser sempre inferior a 1,00. Indicadores superiores a 1,00 podem sugerir excesso de endividamento da empresa por meio dos empréstimos e financiamentos já contratados. Um indicador de 1,20, por exemplo, diz que a entidade tem apenas \$ 1,00 para garantir \$ 1,20 de passivos com terceiros. Esse indicador deve ser analisado também juntamente com a capacidade de geração de lucros por intermédio das vendas.

$$\text{Fórmula de cálculo: Endividamento} = \frac{\text{Passivo circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

#### 4.2.3.2 Indicadores de atividade

Para Perez Júnior e Begalli (1999, p. 206), esses indicadores mostram a eficiência com que a empresa utiliza os recursos disponíveis, tais como: estoques; duplicatas a receber e outros.

Segundo Padoveze (2007, p. 213), esses indicadores buscam evidenciar a dinâmica operacional da empresa, em seus principais aspectos refletidos no balanço patrimonial e na demonstração de resultados.

Os indicadores são calculados inter-relacionando o produto das transações da companhia e o saldo constante ainda no balanço patrimonial, e envolvem os principais elementos formadores do capital de giro próprio da empresa.

De forma geral, esses indicadores devem refletir as políticas de administração do fluxo de caixa, bem como da capacidade da companhia de manter um fluxo contínuo das atividades operacionais.

A seguir, serão apresentados os principais indicadores de atividade:

- **Prazo médio de recebimento**

**Objetivo:** dar um parâmetro médio de quanto tempo em média a empresa demora para receber suas vendas diárias, ou seja, quantos dias as vendas levarão para serem transformadas em caixa. É importante o cálculo desse indicador mensalmente, pois, quando calculado com base em dados anuais, tende a ser pouco significativo para as análises.

**Parâmetro de comparação:** não há um parâmetro referencial no mercado. Esse indicador depende do tipo do produto, característica do setor e política de crédito que a empresa consegue ou pode atribuir a seus clientes. Portanto, é importante a comparação com o setor e a concorrência. Como análise financeira, o fundamento de finanças diz que esse indicador deve ser o menor possível, pois quanto menos tempo se demora para receber um crédito, melhor.

$$\text{Fórmula de cálculo: Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Contas a Receber} \times 360 \text{ dias}}{\text{Receita operacional bruta}}$$

- **Prazo médio de pagamento**

**Objetivo:** demonstrar o prazo médio que a empresa consegue para pagar seus fornecedores de materiais e serviços. Nesse caso, a empresa é dependente da política de crédito que os fornecedores conseguem adotar.

**Parâmetro de comparação:** o parâmetro referencial básico é o que se pratica no mercado. É importante ressaltar a problemática inflacionária. O prazo de pagamento sempre estará influenciado pela taxa de custo financeiro embutido nas compras pelo fornecedor. Para esse indicador é necessário também um acompanhamento mensal, pois os dados anuais tendem a não refletir a realidade do dia a dia da empresa.

$$\text{Fórmula de cálculo: Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a pagar} \times 360 \text{ dias}}{\text{Compras brutas de materiais e serviços}}$$

- **Giro dos estoques**

**Objetivo:** demonstrar a velocidade com que o estoque se transforma em produção vendida.

**Parâmetro de comparação:** normalmente será o padrão setorial. Esse indicador será melhor quanto maior for a rotatividade, respeitando as características setoriais.

$$\text{Fórmula de cálculo: Giro dos estoques} = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Estoques totais}}$$

- **Giro do ativo**

**Objetivo:** demonstrar a velocidade com que o investimento total se transforma em volume de vendas. Quanto mais a empresa vende, quanto mais rápido for seu ciclo operacional, mais possibilidades ela tem de incrementar a rentabilidade.

**Parâmetro de comparação:** normalmente será o padrão setorial. Ainda assim, a empresa deve sempre perseguir rotações maiores, pois quanto maior for o indicador, maior será a eficiência dos ativos da empresa e, provavelmente, maior a rentabilidade dos proprietários.

$$\text{Fórmula de cálculo: Giro do ativo} = \frac{\text{Receita operacional líquida}}{\text{Ativo total}}$$

#### 4.2.3.3 Indicadores de rentabilidade

Segundo Perez Júnior e Begalli (1999, p. 205), esses indicadores demonstram o retorno ou rentabilidade do capital investido e a eficiência de sua administração.

Padoveze (2007, p. 218) menciona que esses indicadores tendem a propiciar análises e conclusões de caráter mais generalizante e de comparabilidade com terceiros.

Os principais indicadores de rentabilidade estão mencionados a seguir:

- **Margem sobre vendas – bruta, operacional e líquida**

**Objetivo:** demonstrar o quanto se obtém de lucro por cada unidade vendida. Esses indicadores são reproduzidos da análise vertical da demonstração de resultados.

A Margem operacional é utilizada para análise de desempenho, pois a medida leva em conta as despesas operacionais.

A Margem bruta é aplicada na diferenciação de produto, estabelecimento, departamento ou na política de formação de preços.

A Margem líquida leva em conta o resultado não operacional e representa o que sobra da atividade da empresa no final do período. Geralmente é a mais usada, sendo do interesse do sócio da empresa.

**Parâmetro de comparação:** são analisados à luz do giro do ativo total e da participação do capital próprio no ativo total.

$$\text{Fórmulas de cálculo: Margem sobre vendas - operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Vendas líquidas}}$$

$$\text{Margem sobre vendas - bruta} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Vendas líquidas}}$$



$$\text{Margem sobre vendas - líquida} = \frac{\text{Lucro líquido final}}{\text{Vendas líquidas}}$$

- **Rentabilidade do ativo total**

**Objetivo:** evidenciar o retorno sobre os investimentos totais efetuados na empresa, independente de sua procedência, seja dos proprietários, das operações da empresa ou de terceiros.

**Parâmetro de comparação:** esse indicador é comparável com qualquer empresa em qualquer país, pois a rentabilidade do investimento deveria ser um parâmetro universal. Entretanto, como o ativo total normalmente não é financiado totalmente por capital próprio, essa rentabilidade tem sua análise prejudicada se efetuada de forma direta. Para tornar o indicador totalmente comparável com outras empresas e outros investimentos, é necessária adequação tanto do valor do lucro quanto do valor do ativo. O valor do lucro deve ser o lucro operacional líquido, deduzido da média dos impostos sobre o lucro, e o valor do ativo deve ser adaptado para o conceito de ativo operacional (Ativo circulante – Passivo circulante + Ativo Permanente).

**Fórmula de cálculo - direta:** Rentabilidade do ativo =  $\frac{\text{Lucro líquido do período}}{\text{Ativo total médio}}$

**Fórmula de cálculo - adaptada:** Rentabilidade do ativo =  $\frac{\text{Lucro operacional líquido}}{\text{Ativo operacional}}$

- **Rentabilidade do patrimônio líquido**

**Objetivo:** representar quanto foi a rentabilidade do capital que os sócios da empresa investiram no empreendimento. É o indicador definitivo da rentabilidade do investimento próprio, ou seja, quanto os sócios ganharam.

**Parâmetro de comparação:** é comparável para qualquer empresa, de qualquer setor, de qualquer país ou de qualquer investimento.

**Fórmula de cálculo:** Rentabilidade do PL =  $\frac{\text{Lucro líquido após Imposto de Renda}}{\text{Patrimônio líquido final}}$

#### 4.2.3.4 Análise da rentabilidade: Método Dupont

Segundo Baker (1987, p. 102), esse método analisa o efeito do giro dos ativos e da margem bruta dos produtos sobre a taxa de retorno do investimento e que, por basear-se em dados e critérios estritamente contábeis, traz consigo algumas limitações intrínsecas decorrentes do fato de tratar-se de cenários pontuais, que mais indicam o estado da empresa em determinadas datas do que as tendências de seus negócios.

Padoveze (2007, p. 222) menciona que essa análise une os aspectos de produtividade financeira do investimento, da lucratividade das vendas e da estrutura de capitais. Evidencia os três componentes básicos de alavancagem da rentabilidade do capital próprio. O objetivo da decomposição dos componentes que propiciam a maximização da rentabilidade do capital próprio é possibilitar o estudo de quais componentes ainda necessitam de adequações corretivas.

De acordo com Marion (1998, p. 471), esse método proporciona um número de informações riquíssimas, dando ao analista um quadro perfeito dos fatores que propiciaram alterações na situação econômica da empresa.

Para Padoveze (2007, p. 222), os três caminhos fundamentais para se maximizar o lucro do capital próprio são:

- 1) A eficiência/produtividade do investimento, evidenciada pelo giro do ativo total, ou seja, a capacidade que a empresa tem de faturar mais vezes com a mesma estrutura e quantidade de recursos à sua disposição;
- 2) A lucratividade sobre vendas, ou seja, o quanto a empresa consegue obter por cada valor faturado, evidenciando a estrutura ótima de despesas e custos;
- 3) A estrutura ótima de passivo, ou seja, o mínimo de recursos próprios utilizados para financiar os ativos, obtendo o máximo rendimento do capital próprio investido.

Segue abaixo a fórmula de cálculo dessa análise de rentabilidade:

Rentabilidade do capital próprio = Giro do ativo x Lucro líquido s/vendas: Participação do PL

Decompondo essa fórmula combinada, tem-se:

Rentabilidade do capital próprio =  $\frac{\text{Receita Op. líquida}}{\text{Ativo total}} \times \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Op. Líq.}} : \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo total}}$

Para se atingir a maior rentabilidade do capital próprio, ou seja, do patrimônio líquido, deve-se buscar ao mesmo tempo: o maior giro do ativo possível; a maior lucratividade líquida sobre as vendas; a menor participação do patrimônio líquido possível sobre o ativo total, respeitando as condições mínimas de endividamento e capacidade de pagamento.

Para obter maior giro do ativo possível, têm-se as seguintes condições possíveis:

- a) reduzir as necessidades de recursos aplicados no ativo, buscando o mínimo de investimentos operacionais;
- b) aumentar ao máximo o faturamento com os recursos existentes.

Para obter a maior lucratividade sobre as vendas, devem ser atacados os seguintes pontos:

- a) aumentar ao máximo o faturamento e o volume vendido;
- b) reduzir os custos e as despesas aos menores níveis possíveis.

Para obter o maior rendimento do capital próprio, devem ser focados os seguintes pontos:

- a) reduzir as necessidades de investimentos no ativo;
- b) ter a menor participação possível de capital próprio na estrutura de passivos da empresa, ou seja, buscar a alavancagem financeira ideal.

A análise da rentabilidade pode ser extremamente detalhada, chegando até níveis de despesas e ativos por centros de custos, receitas e custos por produtos ou divisões.

#### **4.2.3.5 Análise de valor da ação**

Padoveze (2007, p. 224) esclarece que é fundamental que empresas constituídas sob a forma de sociedade por ações, principalmente aquelas que têm ativos cotados em Bolsas de Valores, realizem um acompanhamento do preço das ações.

Para empresas constituídas sob a forma de cotas, a análise do valor das cotas tende a limitar-se ao seu valor patrimonial, mais para fins de avaliação do empreendimento.

Esses indicadores, geralmente, são utilizados por pessoas de fora da empresa, entretanto, é necessário um acompanhamento interno objetivando sempre acompanhar a visão que o mercado tem da empresa para futuras tomadas de dinheiro do mercado.

A seguir, serão apresentadas as principais análises de valor da ação que podem ser utilizadas:

- **Valor patrimonial da ação**

**Objetivo:** atribuir um valor para cada ação.

**Parâmetro de comparação:** geralmente esse indicador é comparado com o valor de mercado para verificar se o valor patrimonial é maior ou menor, e com o valor de aquisição das ações para verificar a rentabilidade do investimento.

**Fórmula de cálculo:** Valor patrimonial da ação = 
$$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Quantidade de ações do capital social}}$$

- **Lucro por ação**

**Objetivo:** demonstrar quanto cada ação ganhou no exercício analisado. Em relação à rentabilidade, esse indicador tem o mesmo significado que a rentabilidade do capital próprio.

**Parâmetro de comparação:** as mesmas comparações consideradas para a análise da rentabilidade do patrimônio líquido final, em comparação com outras alternativas de investimento.

**Fórmula de cálculo:** Lucro por ação = 
$$\frac{\text{Lucro líquido após Imposto de Renda}}{\text{Quantidade de ações do capital social}}$$

- **Dividendos e lucros distribuídos por ação**

**Objetivo:** evidenciar o quanto realmente a ação rendeu em termos financeiros para o acionista. O lucro por ação mede o resultado econômico do investimento, enquanto os dividendos por ação representam o real encaixe de numerário no exercício. A diferença entre os dois é o lucro por ação não distribuído, retido na empresa.

**Parâmetro de comparação:** as comparações do percentual de dividendos por ação devem ser feitas com as remunerações de juros reais pagos por aplicações de renda fixa e dos ganhos reais obteníveis em outros ativos de renda variável. Esse indicador é um parâmetro importante para avaliação do valor de mercado das ações.

**Fórmula de cálculo:** Dividendos por ação = 
$$\frac{\text{Resultados distribuídos}}{\text{Quantidade de ações do capital social}}$$

- **Relação Preço/Lucro**

**Objetivo:** mostrar em quanto tempo haverá o retorno do capital sobre o valor patrimonial da ação.

**Parâmetro de comparação:** as expectativas do mercado mostram que os investidores preferem investir em ativos que retornem o mais rápido possível.

$$\text{Fórmula de cálculo: Relação Preço/Lucro} = \frac{\text{Valor patrimonial por ação}}{\text{Lucro por ação}}$$

#### 4.2.4 Avaliação final

De acordo com Padoveze (2007, p. 228), a análise de balanço ou das demonstrações contábeis, consubstancia-se num relatório final em que o analista faz todas as inter-relações possíveis e procura evidenciar uma conclusão sobre a empresa, com base nas ferramentas de análise vertical, análise horizontal e nos indicadores econômico-financeiros.

É interessante que seja efetuada uma comparação ao lado dos dados e indicadores da empresa com os parâmetros obtidos, com os balanços consolidados do setor e dos principais concorrentes para que se tenha uma visão geral da posição da empresa em relação ao mercado e concorrentes.

A utilização de gráficos nesse relatório é de muita valia para apresentar os indicadores, pois facilita a sua visualização.

É importante que o contador gerencial ou gestores façam regularmente um acompanhamento da situação da empresa e das tendências verificadas pelos principais indicadores, demonstrados neste relatório de avaliação final.

#### 4.3 Avaliação dos custos

A avaliação dos custos pode ser definida como um gerenciamento contábil específico que trata das técnicas de custeamento dos produtos, contabilização e controle dos custos e informações rotineiras e gerenciais para a tomada de decisão com dados detalhados sobre seus produtos.

Conforme Padoveze (2007, p. 307), esse gerenciamento contábil específico apresenta as técnicas de formação, análise, controle, acompanhamento e tomada de decisão para cada produto da empresa.

Todos esses procedimentos de apuração, análise e gerenciamento dos custos são exercidos pela contabilidade de custos, que pode ser definida como um sistema de

informações dentro do sistema contábil que guarda em si a base fundamental para o desempenho administrativo e operacional, por estar diretamente relacionada com as funções de planejamento, orçamento e controle, e tem como finalidade encontrar meios economicamente viáveis para reduzir os gastos, controlar as despesas e contribuir para a tomada de decisão.

Nas últimas décadas, a contabilidade de custos deixou de ser uma mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais, tornando-se uma importante peça de controle e decisão gerencial. Com esse novo espaço a contabilidade de custos, de acordo com Martins (2000, p. 22), tem duas funções relevantes: auxiliar no controle e ajudar nas tomadas de decisões.

Santos (2005, p. 17) menciona que muitas empresas ainda passam por dificuldades de justamento e readequação de custos e preços de sua estrutura em função da globalização da economia. Muitas empresas, que não se reorganizarem e se readaptarem a esse novo ambiente competitivo, certamente não sobreviverão. E essa reorganização e readaptação estão diretamente inseridas na valorização ainda maior da Contabilidade como a melhor ferramenta de controle e de avaliação de desempenho da gestão de um negócio empresarial existente na atualidade.

A avaliação dos estoques e apuração do resultado econômico, mediante controle de custos e vinculação das informações de custos aos resultados preestabelecidos, cria condições para acompanhar o desempenho empresarial.

Dessa forma, todo sistema de custeamento dos produtos e contabilidade de custos deve estar integrado no mesmo sistema de informação contábil gerencial. Assim, os dados do custo dos produtos são os mesmos que abastecem a contabilidade financeira e que, conseqüentemente, proporcionarão informações para a Contabilidade Gerencial.

#### **4.3.1 Classificação dos custos**

Martins (2000, p. 25) esclarece que custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isso é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço.

Os custos podem ser classificados de diferentes formas visando atender os seus objetivos específicos e facilitar o seu entendimento, podendo variar de empresa para empresa.

Geralmente, os custos são classificados:

- **Quanto à natureza:** busca a padronização das contas de forma que não seja permitido que pessoas diferentes em épocas diferentes utilizem títulos diferentes para registrar uma mesma operação;
- **Quanto à função:** objetiva a identificação do custo das diferentes atividades da empresa de forma a possibilitar um maior controle dos valores orçados para cada uma delas. As funções podem concentrar-se em cinco níveis – direção, apoio, gerência, supervisão e execução. A classificação de custos quanto à função caracteriza-se pela departamentalização dos gastos, separando-os por meio de diferentes setores independentemente de sua participação na produção de bens e serviços;
- **Quanto à contabilização:** contabilmente, as contas são divididas em dois grandes grupos: patrimoniais e de resultado. Os custos e despesas são alocados em um desses grupos e denominados de custos realizados e a realizar, em que os custos realizados são os consumidos para efeito de resultado contábil do período, como, por exemplo, mão de obra e matérias-primas, que integram o custo do produto vendido. Os custos a realizar, que formam as contas patrimoniais, referem-se aos produtos que já foram fabricados, no entanto, continuarão classificados como custos a realizar até que esses produtos sejam comercializados, passando então para custos de produtos vendidos;
- **Quanto à apuração:** trata da alocação de cada custo de forma direta a cada tipo diferente de produto ou de função de custo, os quais não haviam sido alocados no momento da ocorrência do custo. É utilizado para avaliar o desempenho de cada produto ou serviço individualmente. Para identificar a participação de cada produto no desempenho global da empresa é necessário que sejam classificados em custos diretos e indiretos. Custos diretos são gastos diretamente relacionados aos produtos e podem ser mensurados de maneira clara e objetiva, ou seja, referem-se às quantidades de materiais e serviços utilizados na produção de um determinado produto. Custos indiretos são gastos não diretamente relacionados aos produtos, portanto, não são mensuráveis de maneira clara e objetiva. Nesse caso, torna-se necessário adotar um critério de rateio para alocar tais custos aos produtos fabricados;

- **Quanto à formação:** tem como principal característica a variabilidade ou não em função do volume da atividade em determinado período. O custo tem influência direta em relação à quantidade de produtos a serem produzidos pela empresa e subdividem-se em:
  1. **Custos fixos:** custos que permanecem constantes dentro de determinada quantidade instalada e independem do volume a ser produzido;
  2. **Custos variáveis:** mantêm uma relação direta com o volume de produção ou serviço e são classificados como progressivos, cuja variação ocorre em proporções maiores que os volumes produzidos; constante, cuja variação ocorre nas mesmas proporções que os volumes produzidos e os regressivos, cuja variação ocorre em proporções menores que os volumes produzidos;
- **Quanto à ocorrência:** nessa classificação os custos subdividem-se em função das fases de sua ocorrência.

#### 4.3.2 Métodos de custeio

Método de custeio refere-se à apuração de valores de custos dos bens, mercadorias ou serviços das entidades públicas e privadas. Esses métodos visam determinar a metodologia de atribuição de custos aos produtos.

Existem diversos métodos, entretanto, os mais utilizados são: por absorção; variável; baseado em atividades (ABC); o padrão e o meta.

- **Custeio por absorção:** consiste na alocação de todos os custos de produção aos bens ou serviços produzidos, sendo os custos diretos por meio da apropriação direta enquanto os indiretos por meio de critérios de rateios. Esse método apresenta poucas informações para fins gerenciais, servindo basicamente para a valorização dos estoques, existindo a necessidade de rateio dos custos indiretos, visto que considera a alocação de todos os custos aos bens, o que torna as informações de custos deficientes nas análises para a tomada de decisão;
- **Custeio variável:** fundamenta-se na identificação dos custos variáveis e fixos, ou seja, os custos que oscilam de forma proporcional ao volume de produção e vendas, dos custos que se mantêm estáveis perante o volume de produção e vendas. São imputados aos bens e serviços produzidos somente os custos variáveis de produção



diretos e indiretos. Esse método permite identificar os produtos mais rentáveis e, assim, dirigir os esforços de produção e de venda para a melhoria da rentabilidade; permite avaliar os limites dentro dos quais se podem definir políticas de preços e de descontos sem prejuízo da rentabilidade; permite, ainda, definir volumes mínimos de produção e de preços sem prejuízos para a empresa. Entretanto, esse sistema não atende aos princípios contábeis geralmente aceitos e as autoridades fiscais, o que torna a sua utilização limitada nas decisões internas da empresa;

- **Custeio ABC (*Activity Based Costing*):** baseia-se na identificação, análise e controle dos custos envolvidos nas atividades e processos de uma empresa, atribuindo aos produtos, individualmente, a parcela dos custos indiretos consumida por cada um deles. É uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam no consumo de recursos de uma empresa. Na lógica do custeio ABC, se a empresa conseguir eliminar ou reduzir os geradores negativos, as atividades que dão origem a esses geradores deixarão de existir por si só e, conseqüentemente, os recursos consumidos por essas atividades já não serão necessários. Com isso, cortam-se os recursos de forma racional e eficaz. Esse método fornece informações gerenciais mais fidedignas por meio da redução do rateio, entretanto, os gastos para sua implantação são elevados;
- **Custeio-padrão ou *standard*:** Custeio-padrão é custo de produção estabelecido antes do início do processo produtivo, sendo determinado com base em estudos científicos, dados de períodos anteriores e experiências simuladas que levam em consideração as deficiências existentes com os fatores de produção, disponíveis dentro do processo produtivo de cada empresa. Sua principal função é fornecer suporte para o controle de custos da empresa, proporcionando um padrão de comportamento para os custos. Esse método se enquadra como uma ferramenta de controle sobre as atividades produtivas, eliminando falhas nos processos produtivos com base nos estudos e análises das condições de produção, dentro de um nível aceito da eficiência da mão de obra, da matéria-prima e da utilização das máquinas e equipamentos;
- **Custeio meta:** é obtido mediante a subtração de um preço estimado ou preço de mercado da margem de lucratividade almejada, visando atingir um custo de produção desejado. Inicia-se com a estimativa realizada pelo pessoal de marketing, a partir do preço de venda de um produto similar e tomando como base essa

posição mercadológica, define-se o custo meta do produto, que representa a soma do custo de materiais, mão de obra e os custos com as demais atividades. Dessa forma, se o custo meta estiver acima do custo inicialmente previsto para um determinado produto, cabe a empresa adotar medidas que visem à redução desse custo dentro de um determinado período de tempo para que a empresa não fique vulnerável às condições dos concorrentes. Esse método reduz os custos totais mantendo a qualidade e permite o planejamento estratégico dos lucros, integrando informações de marketing, engenharia e produção. Cabe ressaltar que o custo meta está ligado à forma de produção empregada pela organização, sendo que não é totalmente adequado à produção em massa, visto que tem maior eficácia quando aplicado na produção de grande variedade de produtos e baixo volume de produção.

### 4.3.3 Gestão de custos

De acordo com Hansen e Mowen (2003, p. 423), gestão de custos é o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável.

A gestão de custos é uma ferramenta que busca oferecer às empresas informações que lhes permitam manter no mercado produtos de qualidade a um custo menor do que aquele oferecido pelos concorrentes. Visando essa finalidade, há ferramentas na gestão de custos que podem contribuir significativamente na tomada de decisão, sendo o mais comum a análise da relação de custo/volume/lucro, que conduz a três importantes conceitos: ponto de equilíbrio, margem de contribuição e a alavancagem operacional.

A seguir, apresentam-se essas ferramentas e conceitos:

- **Relação custo/volume/lucro:** na tomada de decisão gerencial, a separação dos custos fixos e dos variáveis, é uma das mais importantes etapas na análise de formação de preços e projeção de lucros obtidos dentro dos níveis de produção e vendas. Os conceitos de custos fixos e variáveis permitem uma expansão das possibilidades de análise dos gastos da empresa, em relação aos volumes produzidos ou vendidos, determinando pontos importantes para fundamentar futuras decisões de aumento ou diminuição dos volumes de produção, corte ou manutenção de produtos existentes, mudanças de mix de produção, incorporação de novos produtos ou quantidades adicionais;

- **Ponto de equilíbrio:** ocorre quando as receitas totais são iguais a custos totais e o lucro igual a zero. Para Oliveira e Perez Jr. (2000, p. 211), o ponto de equilíbrio contábil é definido como nível de atividades necessárias para recuperar todas as despesas e custos de uma empresa. O Ponto de equilíbrio é utilizado com o objetivo de determinar o nível de atividades necessárias para cobrir despesas e custos fixos e variáveis; avaliar a lucratividade associada aos diversos níveis possíveis de vendas ou atividades e análises dos efeitos sobre a lucratividade provenientes de alterações nas despesas e custos fixos variáveis, no volume e preços de vendas e distribuição de produtos vendidos. No Ponto de equilíbrio, a empresa não obtém nem prejuízo nem lucro e o resultado contábil nulo significa que a empresa está perdendo, ao menos o capital próprio investido, ou seja, o custo de oportunidade.
- **Margem de contribuição:** é indicada por meio da diferença entre o preço venda e a soma das despesas e os custos variáveis de um produto. Seu cálculo está representado pela seguinte fórmula:

$$MC = PV - (CV + DV)$$

em que:

MC = margem de contribuição;

PV = preço de venda;

CV = soma dos custos variáveis;

DV = soma das despesas variáveis.

- **Análise da margem de contribuição por produto:** permite importantes informações para a tomada de decisão relacionada ao mix de produção, dentre as quais se destacam:
  - a) que produtos devem ter a sua produção e venda incrementados;
  - b) os produtos que menos contribuem na margem de contribuição;
  - c) indica que descontos podem ser concedidos sobre o preço de venda, de forma que não venha a prejudicar a margem de contribuição.
- **Alavancagem:** ocorre quando o crescimento percentual nos lucros é maior que o crescimento percentual das vendas, ou seja, um impulso nas vendas provoca um impulso maior nos lucros. É uma importante ferramenta para a projeção de

resultados em determinados níveis de atividades de produção e vendas de uma empresa. Seu cálculo está representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Grau de Alavancagem} = \frac{\text{variação percentual no lucro}}{\text{variação percentual na quantidade vendida}}$$

#### 4.4 Avaliação de desempenho

Muller (2003, p. 114) destaca que para a organização atingir êxito no curto, médio e longo prazo não basta apenas definir corretamente o negócio, a missão, os valores, a visão, traçar as estratégias e implementá-las, é necessário, ainda, ter respostas rápidas para questões do tipo:

- a organização está atingindo as metas estabelecidas?
- ela está no caminho traçado pela visão?
- sua missão está sendo cumprida?
- todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

Essas respostas são obtidas mediante a avaliação de desempenho, que se justifica pela necessidade de as entidades terem um processo contínuo de avaliação, já que, se não for possível medir, não será possível controlar.

O departamento responsável pela avaliação não pode ao mesmo tempo tomar decisão e ser responsável pelo processo de avaliação organizacional, ou seja, quem avalia não pode decidir, para que se tenha autonomia para avaliar como as decisões estão contribuindo para o cumprimento da missão.

Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p. 25) destacam que os sistemas de avaliação de desempenho devem controlar as atividades operacionais da entidade, sempre que possível alimentar os sistemas de incentivo aos colaboradores, ser uma ferramenta facilitadora para condução das estratégias competitivas, identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores, além de verificar se a missão da entidade está sendo atingida.

Para que se possa avaliar o desempenho de uma entidade é preciso, primeiramente, definir quais são os atributos importantes da medição do desempenho e compará-los com

características que sejam importantes em relação ao objetivo definido. Sendo assim, a avaliação de desempenho é realizada por meio de comparações.

Posteriormente, deve-se considerar no processo de avaliação de desempenho o que medir, que é, em suma, a missão organizacional. A avaliação deve indicar se a missão foi atingida, quem contribuiu para que esse objetivo fosse alcançado, quando aconteceu o atingimento das metas, em que nível, quais as principais dificuldades e falhas que ocorreram no processo decisório.

Outro aspecto a ser considerado no processo é o como medir, sendo necessário para essa etapa definir o conjunto de indicadores que irão operacionalizar a avaliação de desempenho, ou seja, as medidas que serão usadas no sistema de diagnóstico do processo decisório organizacional.

Conforme Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p. 36), os indicadores deverão propiciar o foco sobre quatro aspectos básicos:

- 1) Determinar quais são os processos que agregam valor para o cliente e, conseqüentemente, criam valor para a entidade;
- 2) Determinar como uma parte do valor é perdida com custos altos, erros, inconsistências, retrabalhos ou treinamento inadequado;
- 3) Buscar a redução do tempo necessário para transformar uma entrada de dados em uma saída de informações;
- 4) Definir *benchmarking* em área em que a lacuna de desempenho é acentuada.

#### **4.4.1 Modelos de avaliação de desempenho**

De acordo com Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p.37), o sistema de medição de desempenho surge como uma ferramenta capaz de gerar técnicas lógicas, padronizadas e sistêmicas para racionalizar o processo de gestão.

Dessa forma, serão apresentados os principais modelos de avaliação de desempenho que possuem maior fundamentação teórica e já são utilizados nas organizações, bem como apresentam uma proposta de visão integrada entre formulação, desdobramento e a implementação da estratégia.

#### 4.4.1.1 *Economic Value Added (EVA)*

A utilização do EVA para avaliar o desempenho surgiu em resposta às deficiências do sistema tradicional de avaliação econômico-financeira, que não dá resposta adequada em termos de criação de valor para o acionista.

Tendo em vista que a criação de valor para o acionista está entre os principais objetivos corporativos, foi preciso encontrar mecanismos mais adequados para mensurar e demonstrar a riqueza gerada para o acionista.

Os sistemas que mais têm se destacado, tanto no mundo acadêmico como nos meios de analistas financeiros de grandes instituições financeiras para medir a criação de valor ao acionista são o *Market Value Added (MVA)* e o *Economic Value Added (EVA)*.

Para Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p. 40), o EVA é um sistema de gestão financeira que mede o retorno que capitais próprios e de terceiros proporcionam aos seus proprietários. Ele mede a diferença entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital.

Malvessi (2000, p. 43) cita que o EVA é conceitualmente definido como o NOPAT (*Net Operating Profit after Taxes* – Lucro operacional após o Imposto de Renda) deduzido do respectivo WACC (*Weighted Average Cost of Capital* – Custo Médio Ponderado de Capital).

Portanto, a fórmula básica do cálculo do EVA é apresentada da seguinte forma:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} (-) \text{VALOR MONETÁRIO DO CUSTO DE CAPITAL} (\$)$$

em que:

NOPAT = lucro operacional líquido depois dos impostos;

Custo de Capital (\$) = WACC x capital aplicado;

WACC = (Passivo oneroso x taxa média do custo de capital após IR) + (Patrimônio líquido x Custo de Capital Próprio).

Dessa forma, há criação de valor quando o NOPAT for maior que o custo do capital aplicado no negócio e há destruição de valor quando o NOPAT for insuficiente para cobrir o custo do capital requerido pelos investidores e acionistas.

De acordo com Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p.41), o MVA é o valor atual dos futuros EVA. Seu objetivo é medir a valorização ou desvalorização da empresa em função da obtenção de EVA negativo ou positivo.

Para Ehrbar (1999, p. 36), o MVA pode ser conceituado como a diferença entre entrada de caixa e saída de caixa: entre aquilo que investidores colocam na empresa como capital e o que poderiam receber vendendo pelo preço de mercado corrente. Como tal, o MVA é o montante acumulado pelo qual a empresa valorizou ou desvalorizou a riqueza dos acionistas.

Portanto, a fórmula básica do cálculo do EVA é apresentada da seguinte forma:

$$\text{MVA} = \text{Valor de mercado da empresa} (-) \text{Valor investido pelo acionista (capital total)}$$

$$\text{MVA} = \text{Valor presente dos futuros EVA}$$

O conceito do MVA indica quanto o valor de mercado das ações da empresa adicionou em termos de valor aos acionistas, quando comparado com o valor originalmente investido.

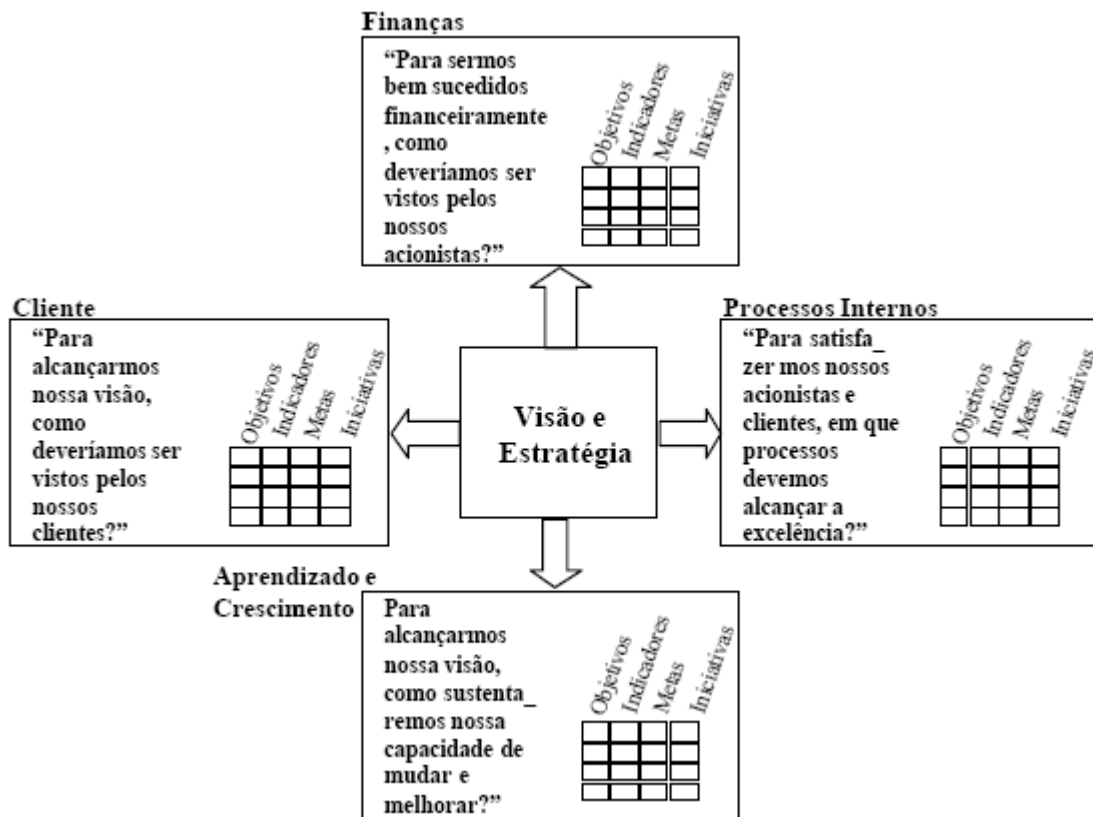
Sua análise leva em consideração a expectativa do investidor sobre o tempo máximo de retorno que tem sobre os capitais investidos. Se o retorno der-se no prazo estipulado, não ocorreu ganho nem perda, e, portanto, não há valorização e nem desvalorização da empresa. Seu MVA é zero. Se o retorno der-se num prazo diferente do máximo que foi estipulado, ocorrerá ganho, se em tempo menor, e perda, se em tempo maior, e, portanto, valorização ou desvalorização da empresa. O MVA será positivo ou negativo, respectivamente.

#### **4.4.1.2 Modelo de *Balanced Scorecard* (BSC)**

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido dentro do grupo de estudos intitulado “Medindo a performance nas organizações no futuro”, formado em 1990, em que David Norton atuava como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

A elaboração do BSC compreende a eleição, a partir das definições de visão, missão e estratégia da empresa, de uma relação de objetivos estratégicos, seus indicadores de avaliação, metas de superação e as iniciativas correspondentes para o seu alcance.

A partir da visão estratégica da empresa são derivados objetivos estratégicos. Esses objetivos estratégicos focalizam a empresa sob as perspectivas, transformando-se em objetivos. Para cada objetivo são definidos indicadores com metas alinhadas às iniciativas. A realização das iniciativas propostas garante o atingimento da meta e, por, consequência, do objetivo de longo prazo da empresa. Em linhas gerais, a Figura 1, a seguir, ilustra a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Figura 1 - Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Os objetivos estabelecidos nas quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de causa e efeito, como, por exemplo, determinado desempenho de um indicador dos processos internos influencia o desempenho dos indicadores da dimensão de clientes e assim também em relação às demais dimensões.

#### 4.4.1.3 Modelo da teoria das restrições de Goldratt (TOC)

A origem do modelo da Teoria das Restrições de Goldratt (*Theory of Constraints – TOC*) está relacionada ao desenvolvimento, pelo físico israelense Eliyahu M. Goldratt, de um software de programação da produção chamado *Optimized Production Technology*, que, ao longo do tempo, ganhou mais abrangência, consolidando-se como a teoria das restrições.

Visando à meta de qualquer organização, que é ganhar dinheiro, Goldratt e Fox propõem, para medir se a empresa está neste caminho, o modelo de avaliação de desempenho em dois níveis: medidas financeiras de resultado e métricas operacionais globais.

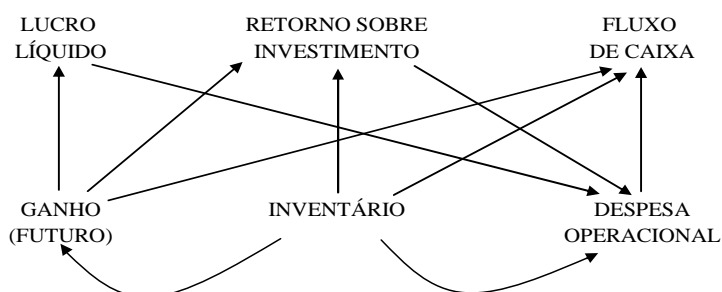


As medidas financeiras de resultado referem-se ao lucro líquido do exercício, pois a empresa precisar ter lucro; retorno sobre o investimento, que é uma medição que mostra o ganho monetário relativo ao dinheiro investido no negócio, e fluxo de caixa, que é uma medida de sobrevivência, pois caso a empresa não tenha caixa suficiente terá dificuldades em relação a sua continuidade operacional.

Tendo em vista que as medidas financeiras de resultado são inadequadas para julgar o impacto de medidas específicas, é sugerida a utilização de três medidas operacionais globais: (i) ganho, que é um índice no qual uma organização gera dinheiro por meio das vendas; (ii) investimento, dinheiro que o sistema investe na compra de coisas que pretende vender; (iii) despesa operacional, todo dinheiro que o sistema gasta para transformar inventário em ganho.

Visando atingir à meta da organização de ganhar dinheiro, deve-se trabalhar no sentido de aumentar o lucro líquido do exercício, o retorno sobre o investimento e o fluxo de caixa. Em relação às medidas operacionais globais, a organização deve incrementar seu ganho e simultaneamente diminuir inventário e as despesas operacionais. Essa situação pode ser visualizada na Figura 2, a seguir:

**Figura 2 - Modelo da teoria das restrições de Goldratt**



Fonte: Goldratt e Fox (1992, p. 178)

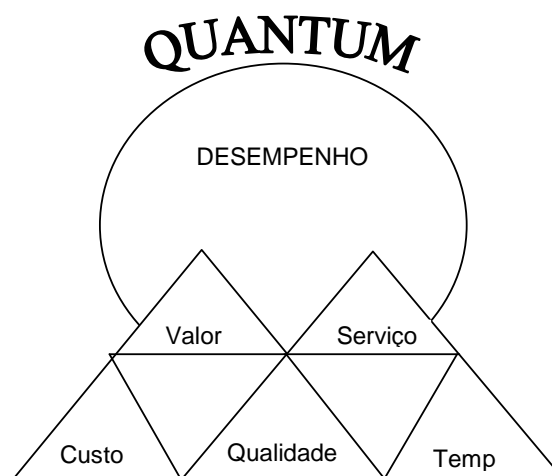
#### 4.4.1.4 Modelo Quantum de medição de desempenho de Hronec

Esse modelo de medição de desempenho teve origem no livro “Sinais vitais”, escrito no início da década de 90 por Steven M. Hronec, ex-sócio da empresa de consultoria Arthur Andersen, em que apresentava uma analogia entre o sistema empresa e o sistema corpo humano.

O modelo Quantum de Hronec busca o monitoramento dos processos, a satisfação dos clientes, o *benchmarking* de processos e a geração de mudanças por intermédio da medição do desempenho nas três dimensões: qualidade, tempo e custo. O relacionamento das dimensões de custo com qualidade gera a satisfação correspondente ao valor para o cliente. E o relacionamento entre as dimensões qualidade e tempo atende às expectativas do cliente quanto a excelência no serviço.

Sendo assim, uma empresa que for competitiva em custo e qualidade apresenta grande valor para seus clientes, da mesma forma que outra que seja forte em qualidade e tempo apresenta bom nível de serviço ao cliente.

Desempenho Quantum é o nível de realização que otimiza o valor e o serviço da organização para seus interessados. A meta é a otimização geral, sendo que custo, qualidade e tempo devem ser melhorados simultaneamente. Esses relacionamentos estão ilustrados na Figura 3, a seguir:



Fonte: Hronec (1994, p. 17)

#### 4.4.1.5 Modelo dos três níveis do desempenho de Rummler e Branche

Segundo Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p. 80), Rummler e Branche propõem um modelo de três níveis para aperfeiçoamento do desempenho a partir da visão da empresa no nível de organização, no nível de processo e no nível de trabalho/executor. O nível de organização contém os objetivos estratégicos, a estrutura da organização, o emprego dos recursos e as medidas em nível de organização. O nível de processo contempla os processos existentes, o fluxo do trabalho e os produtos que não atendem às necessidades do cliente. O nível de trabalho/executor compõe-se da contratação e promoção, das responsabilidades e dos padrões de cargo, do *feedback*, das recompensas e do treinamento.

O modelo é constituído de duas dimensões. A primeira compõe-se dos três níveis de desempenho. A segunda compreende três fatores, denominados necessidades do desempenho: objetivos, projeto e gerenciamento. A combinação entre os três níveis e as necessidades do desempenho resulta em uma matriz que explicita nove variáveis do desempenho, conforme demonstrado no Quadro 5, a seguir:

**Quadro 5 - Modelo dos três níveis do desempenho de Rummler e Branche**

NÍVEIS DE DESEMPENHO	AS TRÊS NECESSIDADES DO DESEMPENHO		
	Objetivos	Projeto	Gerenciamento
Nível de Organização	Objetivos da Organização	Projeto da Organização	Gerenciamento da Organização
Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
Nível de Trabalho/Executor	Objetivos do Trabalho/Executor	Projeto do Trabalho/Executor	Gerenciamento do Trabalho/Executor

Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 24)

As variáveis de desempenho representam o conjunto de parâmetros de controle que o modelo utilizará para o aperfeiçoamento do desempenho. Elas demonstram a interdependência dos três níveis, ou seja, um cargo não pode ser definido se não atender aos requisitos dos processos ou um objetivo da organização não se realizará se não estiver apoiado por processos e pelos sistemas do desempenho humano.

#### 4.4.1.6 Modelo de melhoria da *performance* de Sink e Tuttle

De acordo com Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p.64), o modelo proposto por Sink e Tuttle está centrado no planejamento e medição do desempenho para o gerenciamento da *performance* de uma organização.

Esse modelo de acompanhamento organizacional foi estabelecido a partir da medição de sete critérios de *performance*: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida de trabalho, inovação e lucratividade. Eles propõem um modelo para a definição dos parâmetros que possibilitam a avaliação do desempenho de um sistema organizacional.

Esses parâmetros de desempenho interagem entre si, havendo superposições entre eles, como, por exemplo, a eficácia incorpora atributos de qualidade, a produtividade inclui qualidade etc., sendo que cada empresa dará diferentes pesos a cada um dos parâmetros de acordo com suas peculiaridades. Além disso, esses parâmetros formam um conjunto de informações necessárias para que as equipes gerenciais façam uma administração adequada do sistema organizacional.

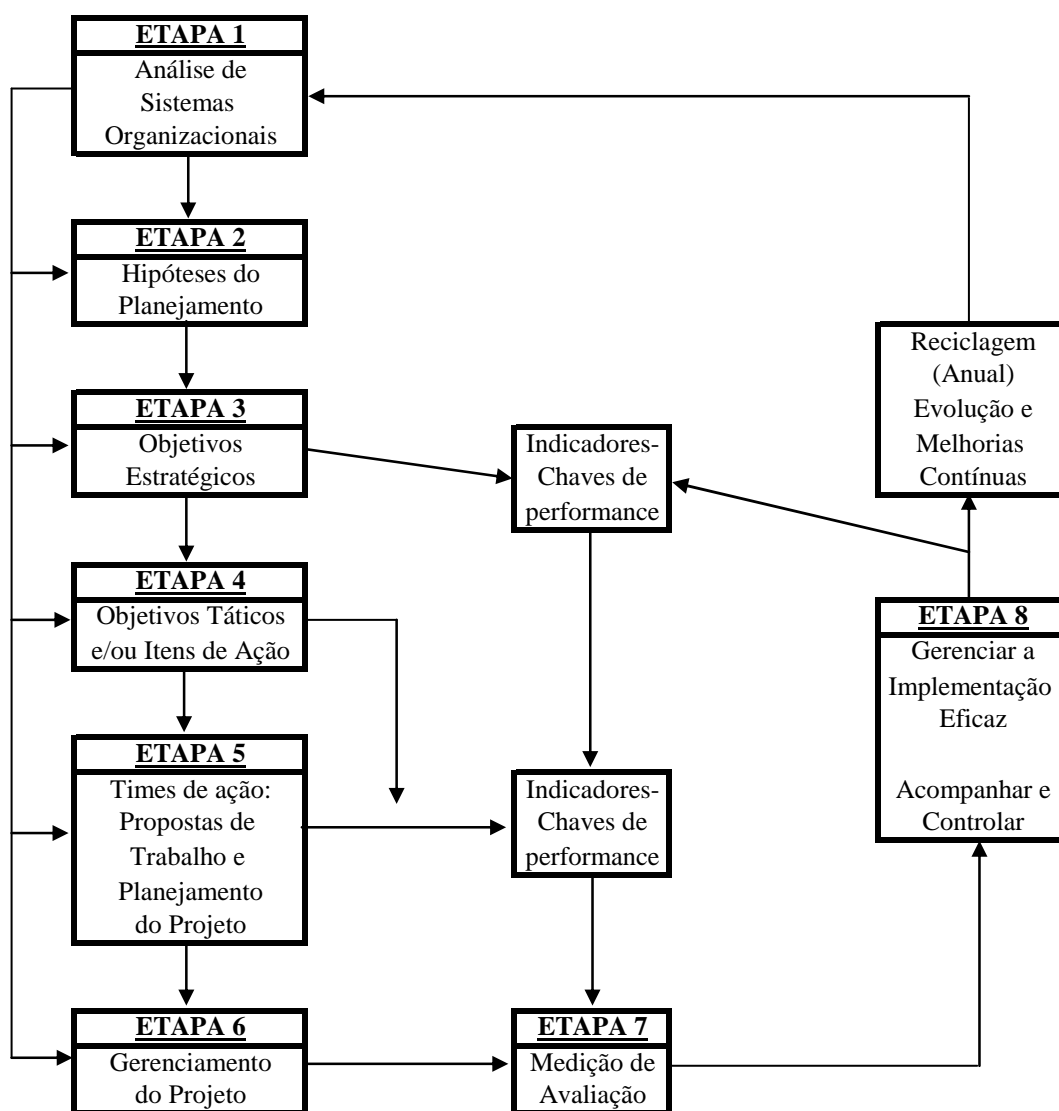
A mensuração do desempenho da qualidade na proposta de Sink e Tuttle deve cobrir toda a cadeia produtiva da organização. Para expressar essa visão, eles se valem de uma concepção sistêmica da organização, na qual identificam cinco elementos: o sistema; a entrada; a transformação; a saída e o sistema à montante. A esses elementos eles associam seis classes de indicadores de desempenho de qualidade, um para cada cadeia produtiva, e o sexto o próprio processo de gestão de qualidade. Cada classe contempla os seguintes aspectos:

- **Indicadores de qualidade classe 1:** associados ao sistema da organização, lidam com aspectos do desenvolvimento de novos produtos e serviços e seleção de fornecedores;
- **Indicadores de qualidade classe 2:** associados à entrada do processo produtivo da organização, apontam para os aspectos da programação e do controle da produção e dos estoques de matérias-primas. Sua função é indicar se o processo estará ou não sob controle;
- **Indicadores de qualidade classe 3:** associados à transformação, ou seja, a produção em si, é a forma mais clássica de controle da qualidade de processos e indicará se os requisitos da qualidade estão sendo incorporados aos produtos e serviços;

- **Indicadores de qualidade classe 4:** associados à saída do processo produtivo, são os processos de inspeção e verificação da produção, armazenagem e distribuição;
- **Indicadores de qualidade classe 5:** associados ao sistema da organização, lidam com o atendimento às expectativas e necessidades do cliente, são indicadores proativos que subsidiam todo o sistema;
- **Indicadores de qualidade classe 6:** associados a todo o sistema produtivo, monitoram a qualidade do processo gerencial da organização.

O funcionamento do modelo mensuração de desempenho proposto por Sink e Tuttle pode ser visualizado na Figura 4, a seguir:

**Figura 4 - Modelo de melhoria da *performance* de Sink e Tuttle**

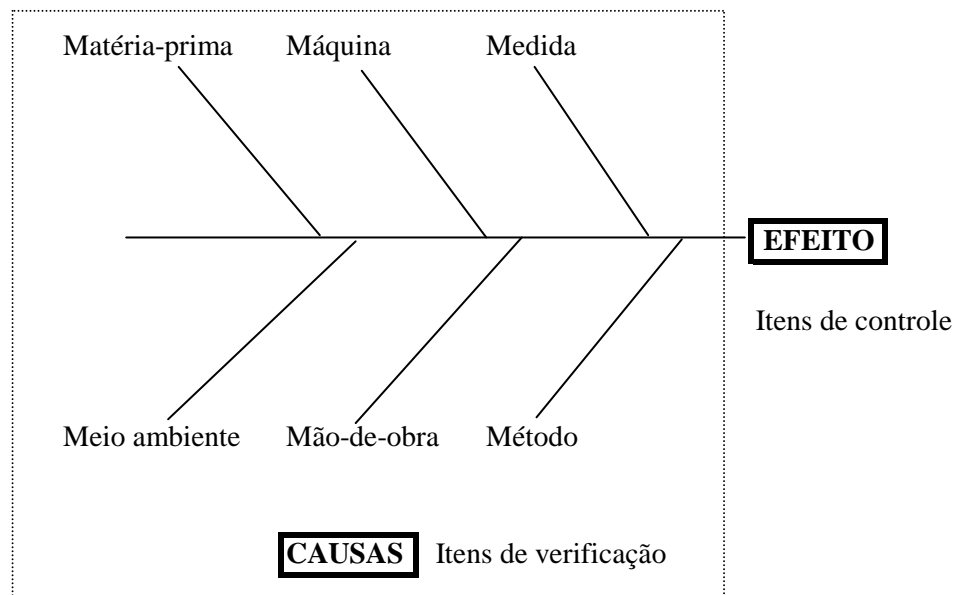


O modelo de Sink e Tuttle é representado como um sistema de *feedback* em ciclo fechado composto de oito etapas, sendo projetado para vislumbrar a organização do futuro, que tem o compromisso de sobreviver, crescer e competir por meio de melhoria dos níveis de *performance*. O modelo inicia-se com a visão da organização do futuro e o estabelecimento dos objetivos estratégicos, passa por um processo de medição dos indicadores-chaves de *performance*, chegando até a obtenção de *feedback* para o gerenciamento da implementação estratégica.

#### 4.4.1.7 Gestão da Qualidade Total (TQM)

Segundo Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p.92), o processo de TQM pode ser entendido como um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis da empresa. O primeiro passo para se entender o controle de processo é a compreensão do relacionamento de causa e efeito, conforme apresentado na Figura 5, a seguir:

**Figura 5 – Relacionamento de causa e efeito**



Fonte: Campos (1993, p. 17)

Para que se tenha um controle sobre qualquer processo é necessário saber localizar os problemas, pois eles são resultados indesejados de um processo, analisar o processo, padronizar e estabelecer itens de controle de tal forma que o problema não ocorra mais.

As ações de controle do processo podem ser visualizadas por intermédio dos elementos da abordagem do TQM, que é o ciclo PDCA, abaixo descrito:

- **P – Plan:** definir as metas e métodos para atingí-las;
- **D – Do:** educar/treinar e executar a tarefa;
- **C – Check:** verificar os resultados;
- **A – Action:** agir corretivamente.

No TQM, são definidos itens de controle e itens de verificação que consistem, respectivamente, em índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos e sobre as causas de cada processo, visando medir a qualidade total. Dessa forma, é possível que o resultado seja gerenciado por meio de ações sobre os meios, ou seja, os itens de verificação são índices estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle.

A sistemática desse modelo menciona que os itens de controle e itens de verificação devem ser estabelecidos para todos os níveis da organização, tanto a partir do gerenciamento interfuncional, desdobramento do plano estratégico, como do gerenciamento funcional, rotina ligada aos processos da organização.

#### **4.4.1.8 Modelo de *benchmarking***

Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p. 94) definem o *benchmarking* como uma medida de desempenho gerencial baseada nas melhores práticas, sendo que se destaca como um processo de medição de desempenho eficaz e eficiente no acompanhamento, controle e avaliação gerencial. Esse modelo considera que a busca da superação é o ponto central para alcançar o sucesso empresarial.

Os tipos de *benchmarking* estão segregados da seguinte forma:

- ***Benchmarking competitivo:*** significa medir suas funções, processos, atividades, produtos e serviços em relação aos concorrentes e melhorá-los de forma que sejam os melhores do ramo ou, no mínimo, melhores que os seus concorrentes;
- ***Benchmarking cooperativo:*** é realizado mediante o processo de negociação em que ambas as empresas saem ganhando, pois elas não são concorrentes diretas;

- **Benchmarking colaborativo:** as empresas compartilham conhecimentos sobre uma atividade em particular;
- **Benchmarking interno:** é uma forma de *benchmarking* colaborativo que muitas grandes organizações usam para identificar as melhores práticas internas e disseminá-las para todo o grupo.

O planejamento do *benchmarking* inicia com o processo de identificação de empresas com as melhores práticas e desenvolvimento de negociações para troca de experiência.

Ainda na fase do planejamento, é efetuada a coleta de dados, que pode ser realizada com clientes e fornecedores das empresas espelho, com as áreas da empresa com práticas desenvolvidas e aprovadas pelos clientes, por meio de fontes públicas, questionários e entrevistas com empresas colaboradoras, entre outros.

Obtidas todas as informações necessárias, analisam-se os dados levantados pelas empresas com as melhores práticas e compara-se com as medidas do próprio desempenho da empresa. As lacunas identificadas nesse processo, entre as práticas internas da empresa e aquelas medidas, devem ser objeto de plano de ação, que é uma ferramenta de diagnóstico, acompanhamento e controle de uma atividade cuja prática interna difere da melhor prática e que objetiva eliminar as causas fundamentais que levaram ou levarão ao não atingimento de metas estabelecidas.

Após todo o planejamento para implementação do *benchmarking*, será preciso integrar as informações de desempenho da entidade com as informações da entidade espelho (alvo). Essa integração é realizada por intermédio de relatórios que cataloguem todas as medidas do *benchmarking* e as medidas estabelecidas pela empresa. Assim, com base em itens de desempenho financeiros e não financeiros cria-se o relatório de Medição de Desempenho Gerencial.

É recomendável que o relatório de Medição de Desempenho Gerencial esteja composto, no mínimo, das áreas de processo, tais como: comerciais; administrativas; financeiras; de recursos humanos e logística; de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, baseados em *benchmarking* hipoteticamente selecionado; de utilidade, a qual descreve como medir determinado indicador de desempenho; de unidade de medida e total acumulado no período em análise. Esse relatório deve ser atualizado, regularmente, para garantir a sua eficácia e eficiência, alcançando o objetivo proposto do modelo.



## 4.5 Orçamentos

As técnicas de orçamentos e projeções resultam em ferramentas de controle de todo o processo operacional da empresa, envolvendo todos os setores da empresa, que fornecem apoio à administração.

Segundo Padoveze (2007, p. 501), orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.

O orçamento deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. Portanto, o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle, mas também estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

O processo de estabelecer objetivos deve ser um processo interativo que coordene os objetivos gerais com os objetivos específicos da empresa, sendo essencial a participação de toda a estrutura hierárquica com responsabilidade orçamentária. Diante desse contexto, seguem alguns princípios gerais para a estruturação de plano orçamentário:

- **Orientação para objetivos:** o orçamento deve direcionar-se para que os objetivos da empresa e dos setores específicos sejam atingidos eficiente e eficazmente;
- **Envolvimento dos gestores:** todos os gestores responsáveis por um orçamento específico devem participar ativamente dos processos de planejamento e controle, para, dessa forma, obter o comprometimento deles;
- **Comunicação integral:** compatibilização entre o sistema de informações, o processo de tomada de decisões e a estrutura organizacional;
- **Expectativas realísticas:** para que o sistema seja motivador, devem-se apresentar objetivos gerais e específicos que sejam desafiadores, dentro da melhor visão da empresa, mas passíveis de serem cumpridos;
- **Aplicação flexível:** o sistema deve permitir correções, ajustes, revisões de valores e planos;
- **Reconhecimento dos esforços individuais e de grupos:** o sistema orçamentário é uma das principais ferramentas de avaliação de desempenho.

Existem diferentes maneiras de estruturar o orçamento e, conseqüentemente, de como fazer o processo de avaliação e controle. Entretanto, os principais conceitos existentes, que

são importantes por darem fundamento para o processo de execução do plano orçamentário são:

- a) **Orçamento de tendências:** é uma prática comum que utiliza dados passados para projeções de situações futuras;
- b) **Orçamento base zero:** sua filosofia está em romper com o passado, sendo que consiste em dizer que o orçamento nunca deve partir da observação dos dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências que o orçamento de tendências acaba por perpetuar. Sua proposta está rediscutir toda a empresa, toda vez que se elabora o orçamento.

Em relação aos tipos de orçamentos, existem dois tipos clássicos:

- 1) **Orçamento estático:** é o orçamento mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas;
- 2) **Orçamento flexível:** surgiu para solucionar o problema do orçamento estático. Em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa de nível de atividades, na qual, tendencialmente, se situarão tais volumes de produção ou vendas. O orçamento flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades. A base para sua elaboração é a perfeita distinção entre custos fixos e variáveis.

Decorrentes dos orçamentos estático e flexível surgem o orçamento ajustado e orçamento corrigido. O orçamento ajustado é um segundo orçamento, derivado do orçamento flexível, que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado para outro nível de volume ou atividade, decorrente de um ajuste no plano, ou seja, é o ajuste efetuado nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático ou inicial. O orçamento corrigido é o ajuste do orçamento original, de forma automática, sempre que houver alteração de preços em função de inflação.

É importante atentar para as seguintes considerações referentes ao processo orçamentário:

- a) **Orçamento, inflação e moedas:** é necessário o entendimento dos efeitos diversos da inflação nos diversos segmentos do sistema orçamentário e tratar, adequadamente, cada peça orçamentária, à luz dos efeitos específicos que a inflação, e a possível correção monetária, causa a cada segmento do orçamento;
- b) **Orçamento em moeda estrangeira:** independentemente do fenômeno inflacionário, o orçamento em moeda estrangeira pode vir a ser necessário caso a

empresa faça parte de um grupo transnacional que deva consolidar suas demonstrações projetadas, ou para fins de comparabilidade com a concorrência externa, avaliação de investimento, entre outros. Nesse caso, são utilizadas previsões das taxas de câmbio para a transformação dos dados em moeda corrente previstos para moeda estrangeira;

- c) **Orçamento em moeda corrente:** independente de qualquer situação de utilização de orçamento em outro padrão monetário, há necessidade da elaboração do orçamento em moeda corrente devido ao fato de efetivamente todas as transações serem efetivas na moeda corrente do país;
- d) **Organização e processo de elaboração:** o sistema orçamentário compreende o conjunto de pessoas, tecnologia administrativa, sistemas de informação recursos materiais disponibilizados e a administração do sistema para execução dos planos orçamentários. Sendo assim, o sistema orçamentário deve ser administrado por um responsável que lidere a organização na sua estrutura informacional e nos cronogramas de execução;
- e) **Organização do orçamento:** compreende um conjunto de medidas e estruturas, tais como: comitê orçamentário, premissas orçamentárias, modelo do processo orçamentário, estrutura contábil, sistemas de apoio, relatórios e cronograma.

Cabe ressaltar que não se concebe um plano orçamentário sem o posterior acompanhamento entre os acontecimentos *versus* os planejados e a análise de suas variações. Portanto, o controle orçamentário é essencial no processo, sendo sua base o confronto dos dados orçados contra os dados reais obtidos pelo sistema de informação contábil. As variações identificadas nesse processo permitirão uma série de análises. Essas análises buscam identificar, em maior detalhe, os principais motivos que causaram a variação em valor de cada item orçado, fundamentando sua justificativa pelos gestores responsáveis pelos orçamentos e operações.

#### 4.6 Gerenciamento de riscos

O Gerenciamento de riscos pode ser definido como um método organizado para identificar, conhecer, selecionar e buscar alternativas para minimizar, controlar ou eliminar efeitos nocivos potenciais do risco.

Seu objetivo não é eliminar os riscos, mas gerenciar os riscos envolvidos em todas as atividades, para maximizar as oportunidades e minimizar os efeitos adversos.

De forma mais específica, o Gerenciamento de riscos é um processo de negócios utilizado para identificar os riscos e oportunidades em uma organização, estimar o impacto potencial desses eventos e fornecer um método para tratar esses impactos, para reduzir as ameaças até um nível aceitável.

#### 4.6.1 Riscos

O risco caracteriza-se como uma medida da probabilidade e das consequências de não se atingir um objetivo desejado. É a possibilidade de algo acontecer e ter um impacto nos objetivos, sendo medido em termos de consequências e probabilidades.

O risco pode surgir de fontes internas ou externas e inclui a exposição a fatos como ganhos ou perdas econômicas ou financeiras, danos materiais, insucessos de um projeto em alcançar seus objetivos, descontentamento de cliente, má reputação, ameaças à segurança das instalações ou falta de segurança, malversação de recursos, inoperância de equipamentos e fraudes.

Existem riscos que influenciam de forma significativa outros riscos, como, por exemplo, a inadequada capacitação ou baixa moral de pessoal, que influencia no risco de se perder clientes importantes. Essas ligações entre riscos são importantes, pois um risco pode aparentemente não ser significativo de forma isolada, mas pode ser relevante quando sua relação de causa e efeito é considerada.

Riscos surgem das incertezas e podem se apresentar como problemas ou desafios que necessitam ser enfrentados. Sendo assim, as entidades estão sujeitas a uma série de riscos.

Schmidt, Santos e Pinheiro (2007, p. 143) dividem os riscos em cinco grandes grupos:

- 1) **Risco de mercado:** origina-se pela variação do preço dos ativos no mercado. Para entender e medir possíveis perdas devido às flutuações do mercado é importante identificar e quantificar o mais corretamente possível as volatilidades e correlações dos fatores que impactam na dinâmica do preço do ativo. O Risco de mercado pode ser dividido em quatro grandes áreas: risco do mercado acionário; risco do mercado de câmbio; risco do mercado de juros e risco do mercado de *commodities*;

- 2) **Risco de crédito:** está relacionado a possíveis perdas quando os devedores não podem, ou não querem, honrar seus compromissos. Pode ocorrer entre pessoas físicas, jurídicas e países. O Risco de crédito pode ser dividido em três grupos: Risco do país, como no caso das moratórias de países latino-americanos; Risco político, quando existem restrições ao fluxo livre de capitais entre países, estados, municípios etc. e Risco da falta de pagamento, quando uma das partes em um contrato não pode ou não quer mais honrar seus compromissos assumidos;
- 3) **Risco de liquidez:** esse risco pode assumir duas dimensões: Liquidez de mercado/produto e liquidez de fluxo de caixa/captação de recursos. No risco de liquidez de mercado/produto, o mercado não apresenta suficiente liquidez para a colocação de serviços, mercadorias e produtos aos preços “normais”. No risco de liquidez de fluxo de caixa/captação de recursos, uma empresa possui necessidade de caixa e acaba desfazendo-se de ativos rapidamente para honrar seus compromissos;
- 4) **Risco operacional:** tem como origem os processos inadequados, decisões administrativas incorretas, controles deficientes, fraude e erro humano. O Risco operacional pode ser dividido em três grandes áreas:
  - a) **Risco organizacional:** relacionado com uma organização ineficiente, administração inconsistente e sem objetivos de longo prazo bem definidos, fluxo de informações internos e externos deficientes, responsabilidades mal definidas, fraudes, acesso a informações internas por parte de concorrentes etc.;
  - b) **Risco de operações:** relacionado com problemas de sistemas, processamento e armazenamento de dados passíveis de fraudes e erros, confirmações incorretas ou sem verificação criteriosa etc.;
  - c) **Risco de pessoal:** relacionado com problemas, como empregados não qualificados e/ou pouco motivados, personalidade fraca, falsa ambição etc..
- 5) **Risco legal:** refere-se ao não enquadramento no sistema legal e regulatório por parte da empresa, seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais. Nesse grupo, pode-se incluir, também, riscos de perdas por documentação insuficiente, insolvência, ilegalidade, falta de representatividade e/ou autoridade por parte de um negociador etc..

Muitas vezes é difícil diferenciar qual o tipo de risco presente em determinada situação, sendo que ele pode variar dependendo da ótica sob a qual o problema é observado.

#### 4.6.2 O processo de gerenciamento de riscos

A estrutura do gerenciamento de riscos fornece uma orientação no sentido de adotar uma abordagem mais adequada na administração de risco, sendo que sua aplicação aos empregados e às organizações, como um todo, auxiliam a entender melhor a natureza dos riscos, e administrá-los mais sistematicamente.

De maneira geral, a estrutura do gerenciamento de riscos compreende quatro estágios relacionados:

- **Estágio 1- desenvolvimento do perfil de risco corporativo:** como primeiro passo, é importante uma compreensão ampla do ambiente operacional para desenvolver o perfil de risco corporativo. Supõe-se que o desenvolvimento do perfil de risco ao nível corporativo deverá examinar tanto ameaças como oportunidades no contexto dos objetivos, recursos disponíveis e realidade de uma organização. Na construção do perfil de risco corporativo, informação e conhecimento, tanto no nível corporativo como operacional, são coletados para ajudar os departamentos a entender a gama de riscos que eles enfrentam, tanto internamente como externamente, e as probabilidades e os impactos potenciais desses riscos. Além disso, outro componente crítico a ser desenvolvido pelo perfil de risco corporativo é a identificação e avaliação da capacidade de gerenciamento de risco em cada departamento existente;
- **Estágio 2 - estabelecer a função de gerenciamento integrado de riscos:** significa estabelecer uma infraestrutura corporativa de gestão de riscos projetada para aumentar o grau de compreensão e de disseminação de assuntos de risco, a fim de prover um direcionamento claro sobre o assunto e uma demonstração do empenho da alta administração nesse sentido. O perfil de risco corporativo fornece uma eficiente contribuição no estabelecimento dos objetivos e estratégias de gerenciamento de risco corporativo. Para ser eficaz, a administração de risco precisa estar alinhada com os objetivos globais da organização, com o foco da corporação, com as diretrizes estratégicas, com as práticas operacionais e a cultura interna. Para que o gerenciamento de risco tenha uma condição de prioridade, inclusive na alocação de recursos, ele precisa ser integrado dentro da estrutura atual de tomada de decisão nos níveis operacionais e estratégicos;
- **Estágio 3 - gerenciamento integrado de risco na prática:** implementar uma abordagem de gerenciamento integrado de risco requer uma decisão da

administração e compromisso contínuo, e deve estar em perfeita harmonia com os objetivos organizacionais e contribuir para alcançá-los. A administração integrada de risco é resultado de um escaneamento ambiental e precisa ser suportada por uma infraestrutura corporativa adequada;

- **Estágio 4 - aprendizagem contínua de gerenciamento de risco:** aprendizagem contínua é fundamental para uma tomada de decisão mais consistente e proativa. Ela contribui para o melhor gerenciamento de risco, fortalece a capacidade organizacional e facilita integração de administração de risco na estrutura organizacional.

A implementação do gerenciamento de risco deve ser uma decisão de quem efetivamente detém o poder decisório na entidade. Essa é uma necessidade que visa obter resultados que tenham impacto imediato, com influência máxima na rotina diária da entidade.

Outro fator a ser considerado no processo de gerenciamento de riscos é a busca de profissionais qualificados e experientes para essa tarefa, pois são necessários conhecimentos de estatística, pesquisa operacional e computação em nível de pós-graduação, além de conhecimentos específicos sobre o mercado financeiro local e internacional. Um mau gerenciamento de risco pode levar a uma falsa sensação de segurança.

Da mesma forma que os profissionais envolvidos no gerenciamento de risco devem ser altamente qualificados, os sistemas computacionais e bancos de dados utilizados devem ser de muito boa qualidade. A confiabilidade da estimativa final obtida para o risco está diretamente relacionada à qualidade dos dados usados e dos procedimentos computacionais implementados.

A metodologia usada para medir os riscos deve ser aceita internamente e externamente.

Não existe uma uniformidade nas metodologias utilizadas para o cálculo dos riscos das entidades. A literatura de finanças traz diferentes modelos de metodologias e cálculo para diferentes riscos, devendo a entidade avaliar os modelos mais adequados para a sua situação de riscos.

#### **4.7 Gestão de valor**

Segundo Van Horne (1998, p. 3), o objetivo de uma companhia deve ser a criação de valor para seus acionistas. O valor é representado pelo preço de mercado da ação ordinária da

companhia, o qual, por outro lado, é uma função das decisões de investimento, financiamento e dividendos da empresa.

O valor de uma empresa pode ser determinado por meio de modelos de avaliação. Entretanto, a aplicação de uma simples metodologia pode não ser considerada suficiente porque existem fatores que não podem ser captados em modelos ou ferramentas que simplificam a realidade.

Nesse contexto, a Gestão de valor surgiu para atender a necessidade da criação de valor da empresa juntamente com o interesse dos acionistas em receber mais dinheiro, demonstrando as empresas como gerar valor e quais são as práticas que devem ser seguidas.

A Gestão de valor pode ser definida como um sistema de gestão que orienta o processo de decisão nas empresas de modo consistente com o valor do negócio, de forma a buscar a maximização para os seus acionistas. Portanto, seus métodos são baseados no conceito de valor e seu principal objetivo é a obtenção de mais valor para todas as partes interessadas. Esse sistema requer da organização e de seus gestores uma mudança comportamental e uma condução organizacional voltada para esse intuito.

Copeland, Koller e Murrin (2000, p. 86) definiram o conceito de Gestão de valor como uma abordagem administrativa segundo a qual as aspirações da empresa, suas técnicas analíticas e seus processos gerenciais são alinhados para ajudá-la a maximizar seu valor. Trata-se de um processo integrador, não apenas uma metodologia, estruturado a partir da identificação dos direcionadores de valor. Busca-se alterar comportamentos e a cultura da empresa.

A Gestão de valor representa uma revolução nos conceitos de avaliação de investimentos, sendo muito adotada atualmente, apesar do conceito de valor econômico não ser novo. Já em 1823, autores tratavam da riqueza considerando o valor econômico agregado.

Quando o resultado apurado por uma empresa exceder o custo de capital dos credores, que é capital de terceiros, e dos acionistas, que é o capital próprio, existe a geração de valor. Por outro lado, uma empresa pode estar destruindo valor quando o retorno de seus investimentos está abaixo do custo de capital, que é o custo de oportunidade do capital investido.

Conforme Pindyck e Rubinfeld (1994, p. 257), o conceito de custo de oportunidade relaciona-se a custos associados com as oportunidades que serão deixadas de lado, caso a empresa não utilize seus recursos em sua utilização de maior valor.

Catelli (1999, p. 415) define o custo de oportunidade como o valor de um determinado recurso em seu melhor uso alternativo. Representa o custo da escolha de uma alternativa em



detrimento de outra capaz de proporcionar um maior benefício, ou seja, é o custo da melhor oportunidade a que se renuncia quando da escolha de uma alternativa.

Para Nascimento (1998, p. 28), toda vez que um gestor dentro da empresa decidir, intuitivamente ou propositadamente, entre várias opções de investimento estará utilizando o conceito de custo de oportunidade.

Segundo o conceito do custo de oportunidade, devem ser considerados, na avaliação do investimento escolhido, os benefícios e os custos da melhor alternativa rejeitada.

Portanto, a empresa deve identificar e aproveitar as oportunidades, visando à criação e manutenção de projetos geradores de riqueza. Sendo assim, a Gestão de valor consiste em um sistema de gestão no qual todos os membros da empresa devem estar preocupados em aumentar o seu valor.

Cunha (2002, p. 39) cita que a Gestão de valor não constitui um indicador, mas um sistema de gerenciamento que possui um modelo próprio, auxiliando no processo decisório e que inclui a definição de estratégias para maximizar o valor da empresa.

Sendo assim, a empresa gera valor quando desenvolve projetos cujo retorno sobre o capital investido seja maior que o custo de capital, caso contrário, a entidade destrói valor econômico.

#### **4.7.1 O processo de Gestão de valor**

Para que a Gestão de valor tenha sucesso é importante que esteja relacionada à cultura da empresa e que os procedimentos e ações tomadas reflitam os valores e comportamentos que promovem criação de valor.

O processo de Gestão de valor compreende as seguintes quatro etapas:

- planejamento estratégico: objetivos, estratégias, estrutura organizacional, entre outros;
- direcionadores de valor e o estabelecimento de metas;
- avaliação de decisões sob a ótica de valor;
- avaliação de desempenho e do sistema de remuneração voltado à geração de valor.

O primeiro passo no processo de Gestão de valor é o planejamento estratégico, definido, segundo Oliveira (1999, p. 46), como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa e diz respeito tanto à formulação de

objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos. As estratégias e os objetivos estruturados pela empresa devem ser concernentes com a criação de valor. Os gestores devem optar por estratégias capazes de conduzir à melhoria do valor para o acionista, tendo em mente a geração de valor como objetivo global da empresa.

Para cada estratégia, serão definidos objetivos e, para cada objetivo, direcionadores de valor capazes de conduzir a empresa à geração de valor, ou seja, como a criação de valor está associada à escolha de projetos que adicionem valor à empresa, devem-se identificar os direcionadores de valor como forma de subsidiar a otimização da alocação dos recursos.

Os direcionadores de valor são os itens que mais afetam o fluxo de caixa de uma empresa e, portanto, o valor da empresa.

A adoção eficiente de estratégias só é possível quando as decisões são tomadas à luz do conceito de valor agregado, ou seja, incentivam-se projetos que agregam valor ao acionista. Essa é a terceira etapa do processo, que consiste na avaliação das decisões sob a ótica do valor agregado.

Cada decisão será avaliada individualmente, sendo calculado o valor adicionado de cada decisão, seja ela de investimento ou financiamento. Os projetos ou atividades que adicionam valor são incentivados, enquanto aqueles que destroem valor são descartados.

O sucesso da implantação de um sistema de gestão de valor depende da vinculação entre desempenho e sistema de recompensas, ou seja, cria-se envolvimento por parte dos gestores associando-se incentivos aos direcionadores de valor para cada cargo ou função. Assim, no contexto em que as decisões são tomadas por gestores e não por acionistas, é necessário garantir que os gestores agirão em favor dos acionistas.

Conforme Martin e Petty (2004, p. 169), a solução identificada na avaliação de desempenho, que corresponde à quarta etapa do processo, foi o alinhamento dos objetivos dos gestores e dos sócios, vinculando o sistema de remuneração da empresa aos objetivos dos acionistas. É necessário atentar para que os gestores não se sintam desestimulados pelo fato de a remuneração estar atrelada a um período único diante de um projeto de investimento que possa reduzir esse indicador, ainda que o retorno, no longo prazo, seja positivo para o acionista.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desse capítulo é mostrar a descrição e análise dos dados sobre as ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial, de acordo com as obras acadêmicas recentes, realizadas entre 2005 e 2009 no Brasil.

Apresentam-se, a seguir, os resultados e análises das obras acadêmicas identificadas, mencionando as ferramentas gerenciais diferenciadas, utilizadas ou propostas, que foram objeto de estudo nessas respectivas obras.

### 5.1 Obras acadêmicas identificadas no período de 2005 a 2009

Inicia-se a descrição e análise dos dados demonstrando as obras acadêmicas identificadas no período de 2005 a 2009 no Brasil, que tratam de ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial e que podem ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região.

**Quadro 6 – Relação das obras acadêmicas identificadas no período de 2005 a 2009**

<b>Obra</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a prática	2006	João Benjamim Cruz Júnior Pedro da Costa Araújo Sérgio Machado Wolf Tatiana V. A. Ribeiro
Por que as ferramentas gerenciais podem falhar	2006	Francisco Sérgio Tittanegro
Programação Linear: estudo de caso com utilização do Solver da Microsoft Excel	2006	Idionir Scalabrin Claudionor José Mores Ronaldo Enderli Bodanese José Adrelino de Oliveira
Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas	2006	Katia Cristina Ugolini Mugnol Marcos Bosi Ferraz
Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional	2006	Carlos Alberto Ferreira Bispo
Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira	2007	Rivadavia Correa D. de Alvarenga Neto Ricardo Rodrigues Barbosa Heitor José Pereira

continua

Paradoxos do trabalho prisional na era do capitalismo flexível: o caso do DETRAN-RS	2007	Silvia Generali da Costa Pedro Luiz da Silva Bratkowski
Uma análise comparativa entre os indicadores de desempenho do <i>Balanced Scorecard</i> e Prêmio Nacional da Qualidade na visão da Controladoria	2007	Elza Hofer Wagner Dias da Silva Cláudio Parisi
Avaliação do gerenciamento dos resíduos sólidos de fundição com base na Produção mais Limpa	2008	Adriana Gresielly Fabrini Diniz Ivanir Luis de Oliveira
Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano	2008	Vera do Carmo Comparsi de Vargas Paulo Maurício Selig Dalton Francisco de Andrade José Luis Duarte Ribeiro
Conceitos e aplicações de Análise do Ciclo Vida (ACV) no Brasil	2008	Afonso Frazão Barbosa Júnior Rafael Meira de Moraes Sebastião Virginio Emerenciano Handson Claudio Dias Pimenta Reidson Pereira Gouvinhas
Estudo da viabilidade de implantação do planejamento estratégico em logística internacional como vantagem competitiva para a franquia Portobello Shop. De Foz do Iguaçu-PR	2008	Rogério de Jesus Teixeira Arcanjo Marcus Leonardo Teixeira Fernandes Carlos Henrique Nardino Artur Ricardo A. M. Areias
Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o <i>Balanced Scorecard</i> e a avaliação 360 graus	2008	Hugo Pena Brandão Marco Vinício Zimmer Carolina Guarçoni Pereira Fernanda Marques Helder Viana Costa Pedro Paulo Carbone Valéria Ferreira de Almada
Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia	2008	Alessandra Vasconcelos Gallon Sabrina do Nascimento Sandra Rolim Ensslin Leonardo Ensslin Ademar Dutra
Transnacionalização das Cooperativas de Laticínios: Estudo de Caso das Cooperativas Brasileiras em Comparativo com as Cooperativas Internacionais, visando Competitividade Globalizada	2008	Juarez Nonato Guimarães
A medição da <i>Competitive Intelligence</i> - CI: desafio para as organizações	2009	Ana Maria Pereira
Aplicação de ferramentas na gestão de processos das organizações que aprendem	2009	Márcio Luis Carreira Alex Fernando Mariano Ana Carolina Sartori Rodrigo Setra de Oliveira
Estratégia: Conceito e Aplicação	2009	Maria Cristina Queiroz Maia Emmanuel Paiva de Andrade

continuação

Modelo conceitual para avaliação de práticas e estratégias climáticas: resultados de sua aplicação nos setores automotivos e de papel e celulose no Brasil	2009	Paulo G. Fuchs Diana L. van Aduard de Macedo-Soares Giuseppe Russo
Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica	2009	Sanderson César Macêdo Barbalho Daniel Capaldo Amaral Tiago Sanches Kernbichler Eduardo Henrique Richter Larissa Torres

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 6 revela que, nos últimos 5 anos, houve 20 obras, no Brasil, disponibilizadas no Google Acadêmico, sobre ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial e que podem ser aplicadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região. Dessas 20 obras, 5 referem-se ao ano de 2006, 3 de 2007, 7 de 2008 e 5 de 2009. Portanto, em 2005, não foram identificadas obras acadêmicas com as características anteriormente mencionadas.

## 5.2 Análises das obras acadêmicas identificadas no período de 2005 a 2009

A seguir, será apresentada uma breve análise de cada obra acadêmica identificada, mencionando o objetivo do estudo.

### 5.2.1 Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a prática

Essa obra é um artigo publicado na Revista de Ciências da Administração - vol. 8, n. 15 (2006), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.oei.es/etp/empreendedorismo\\_educacao\\_empreendedora\\_cad.pdf](http://www.oei.es/etp/empreendedorismo_educacao_empreendedora_cad.pdf).

Cruz Júnior, Araújo, Wolf e Ribeiro (2006) mencionam que esse artigo tem por objetivo identificar o grau de importância que os micros e pequenos empresários dão às ferramentas gerenciais capazes de profissionalizar suas atividades, especificamente o plano de negócios, para a abertura e gestão de uma empresa. Considera-se que os conhecimentos relacionados com essas ferramentas gerenciais estão atrelados à formação acadêmica do

empresário. Constata-se, ao final, a importância das instituições de ensino, principalmente dos cursos de administração, na capacitação dos estudantes para a atividade empreendedora. Além disso, verificou-se que, apesar de considerarem o plano de negócios uma ferramenta essencial para a gestão do empreendimento, ainda é grande a negligência dos empreendedores quanto à prática do planejamento.

### **5.2.2 Por que as ferramentas gerenciais podem falhar?**

Essa obra é um artigo publicado na Revista de Ciências Gerenciais - vol. 10, n. 12 (2006), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.politecnica.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev\\_ciencias/pag15.pdf](http://www.politecnica.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev_ciencias/pag15.pdf).

Conforme Tittanegro (2006), a prática de gestão empresarial vem determinando, nos últimos tempos, a criação de uma nova ferramenta gerencial em função de cada nova necessidade da empresa. Essas ferramentas são criadas principalmente para possibilitar aos gestores uma clara interpretação do seu posicionamento estratégico, buscando proporcionar à empresa condições de perpetuação do lucro. Nessa busca, as ferramentas de gestão acabam por não contemplar variáveis de ordem emocional ou psicológica intrínsecas ao ambiente organizacional. Para detectar essas variáveis, pode-se fazer uma leitura do Inconsciente Coletivo da empresa, numa tentativa de se trazer à tona o que a ela pensa. Dentre as ferramentas de gestão mais utilizadas, o Planejamento Estratégico e a Missão/Visão são objetos de estudo no referido artigo, demonstrando que a falta de uma declaração clara sobre os valores, objetivos e propósitos da empresa e a forma como isso é mensurado pode comprometer a eficiência e a eficácia dessas ferramentas.

### **5.2.3 Programação Linear: estudo de caso com utilização do Solver da Microsoft Excel**

Essa obra é um artigo publicado na Revista Universo Contábil - vol. 2, n. 2 (2006), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/121/80](http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/121/80).

Segundo Scalabrin, Mores, Bodanese e Oliveira (2006), o mercado consumidor tem levado as empresas a um processo constante de mudanças, pois exige cada vez mais produtos

de qualidade e com menor custo. As empresas reagem lançando novos produtos, promovendo mudanças nas suas organizações, em todos os aspectos de sua gestão, no sentido de melhorar processos e capacitar pessoas. Diante disso, torna-se vital tirar maior proveito de todos os recursos disponíveis na organização, otimizando a utilização, controlando e reduzindo custos, aumentando a eficácia e maximizando os resultados. Encontrar ferramentas gerenciais ou de controladoria que facilitem essa tarefa é o desafio da obra. Procurou-se apresentar uma metodologia que possibilite auxiliar na tarefa de otimizar os recursos da empresa. Por meio da Programação Linear, função Solver, associada aos conceitos da Teoria das Restrições, efetuou-se um estudo de caso na Colliseu Indústria de Móveis Ltda., cuja principal atividade é a produção de mesas para escritório. Os resultados expostos, após a utilização da Programação Linear, apresentaram uma série de informações estratégicas que possibilitam ao gestor, por exemplo, escolher o melhor produto a ser produzido no mesmo processo, decidir lançar um novo produto, incentivar a venda dos produtos existentes, aceitar ou não uma encomenda especial, dentre outras.

#### **5.2.4 Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas**

Essa obra é um artigo publicado no *Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial* - vol. 42, n. 2 (2006), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.scielo.br/pdf/jbpml/v42n2/a06v42n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/jbpml/v42n2/a06v42n2.pdf).

De acordo com Mugnol e Ferraz (2006), o laboratório clínico munido de um sistema de informática, que, costumeiramente, operacionaliza suas rotinas e atua como um importante arquivo de dados e informações, pode utilizar-se desse como uma ferramenta que será de grande utilidade para o cálculo e a gestão do custo real dos exames e demais procedimentos que realiza. Assim, esse estudo analisa o Sistema de informática laboratorial, que é uma ferramenta que proporciona uma fonte de informações consolidadas para a tomada de decisões gerenciais dos mais diferentes níveis, em nove laboratórios situados na cidade de São Paulo.

### 5.2.5 Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional

Essa obra é um artigo publicado na Revista Produção - vol. 16, n. 2 (2006), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sciarttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sciarttext&tlng=es).

Segundo Bispo (2006), o objetivo desse artigo é apresentar um novo modelo de pesquisa de clima organizacional aplicável a uma empresa de qualquer natureza, seja pública ou privada. Esse modelo foi elaborado após terem sido realizadas pesquisas tanto na literatura pertinente como em empresas que já realizaram essa atividade e com profissionais da área de Recursos Humanos, Assistência Social e Assistência Médico-Hospitalar que já tiveram experiência com o levantamento e a análise do clima organizacional em empresas. Esse modelo foi aplicado em duas empresas públicas de grande porte, obtendo bons resultados.

Tal modelo se fundamenta na aplicação de um questionário nas empresas, composto de: uma folha de introdução ao preenchimento das fichas de pesquisa, duas fichas e uma folha avulsa. A primeira ficha permite fazer o levantamento do nível atual em que se encontram os fatores internos de influência, tais como: vida profissional, estrutura organizacional, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, nível sociocultural, transporte dos funcionários, ambiente de trabalho, burocracia, cultura organizacional e assistência aos funcionários. A segunda ficha faz o mesmo com os fatores externos de influência, sendo eles: investimentos e despesas familiares; convivência familiar; situação financeira; vida social; saúde; time de futebol; férias e lazer; segurança pública; política e economia. A folha avulsa permite que cada funcionário relate suas observações ou comentários sobre sua opção em algum ou em vários dos itens que compõem as duas fichas de pesquisa, permite que relate, ainda, suas queixas, críticas, sugestões ou elogios referentes à empresa, às suas atividades, ao seu relacionamento com seus pares, superiores ou subordinados, ou a qualquer outro item que desejar, o importante é que o funcionário manifeste, aberta e sinceramente, suas opiniões e seus sentimentos.



### **5.2.6 Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira**

Essa é um artigo publicado na Revista Perspectivas em Ciência da Informação n. 12 (2007), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362007000100002&script=sci\\_arttext&tlng=ES](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362007000100002&script=sci_arttext&tlng=ES).

Segundo Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007), esse artigo relata as motivações, concepções, práticas gerenciais, ênfases, métricas, indicadores e resultados de Gestão do Conhecimento em programas efetivamente implantados em três organizações atuantes no Brasil. Com base nesses elementos, busca-se a proposição de um modelo ou mapa conceitual integrativo. Tal proposta, longe de buscar uma solução definitiva ou um modelo acabado, procura contribuir para a formulação de um melhor entendimento do território da gestão do conhecimento, bem como suas fronteiras e conexões. Elaborou-se, para esse fim, um mapa ou modelo integrativo de Gestão do Conhecimento.

### **5.2.7 Paradoxos do trabalho prisional na era do capitalismo flexível: o caso do DETRAN-RS**

Essa obra é um artigo publicado na Revista de Administração Contemporânea - vol. 11, n. 3 (2007), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000300007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000300007&script=sci_arttext&tlng=en).

Conforme Costa e Bratkowski (2007), o artigo faz uma análise comparativa entre o significado do trabalho prisional e o significado do trabalho realizado por homens livres. Para tanto, traz a experiência do DETRAN-RS na aplicação de ferramentas gerenciais ao trabalho de sentenciados oriundos dos regimes aberto e semiaberto, uma iniciativa pioneira no Estado. Durante dezoito meses, analisou-se a aplicação de ferramentas gerenciais habitualmente utilizadas em instituições que lidam com indivíduos sem privação de liberdade, bem como os resultados alcançados e suas limitações. As ferramentas aplicadas foram a avaliação de desempenho setorial, a avaliação de desempenho individual, o programa de incentivos e a pesquisa de percepção dos avaliados. Tal experiência buscou aproximar a realidade laboral dos apenados da realidade dos demais trabalhadores da instituição. Foi realizada uma pesquisa-ação e uma revisão da literatura crítica sobre o tema. Conclui-se que o mundo corporativo da nova economia não favorece a criação de vínculos e de identidade entre os

membros, não sendo um modelo adequado de reinserção social pelo trabalho estável e aderência a rotinas. A estrutura oferecida pelo DETRAN-RS, mais próxima das burocracias tradicionais, oferece essas possibilidades. A submissão a controles, avaliações e normas preestabelecidas, típica dos modelos clássicos de administração e imprescindível no sistema carcerário, foi avaliada, positivamente, pelos sentenciados e considerada como forma de valorização profissional.

#### **5.2.8 Uma análise comparativa entre os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* e Prêmio Nacional da Qualidade na visão da Controladoria**

Essa obra é um artigo publicado na Revista de Contabilidade da UFBA (Universidade Federal da Bahia) - vol.1, n.1 (2007), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/issue/view/308](http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/issue/view/308).

O artigo teve como objetivo elaborar uma pesquisa bibliográfica, acerca dos indicadores de *performance* estabelecidos pelo *Balanced Scorecard* (BSC) e os critérios de excelência propostos pela Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ), para o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). Apresenta, também, uma análise comparativa entre as duas ferramentas analisadas. Conclui-se que os critérios de excelência estabelecidos pela FPNQ corroboram os interesses da sociedade, pois contemplam atitudes e padrões que valorizam o ser humano e o meio ambiente, tornando as empresas mais preparadas para assegurar a sua sustentabilidade a longo prazo, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. Portanto, à luz da Controladoria, tanto o BSC quanto o PNQ podem ser considerados como ferramentas que permitem o controle por meio de indicadores de *performance* dos eventos que compõem as diversas perspectivas, estabelecidas no processo de planejamento da empresa e colocadas em prática no processo de gestão.

#### **5.2.9 Avaliação do gerenciamento dos resíduos sólidos de fundição com base na Produção mais Limpa**

Essa obra é um artigo publicado na Revista Gestão Industrial - vol.4, n.2 (2008), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.pg.cefetpr.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/23/20](http://www.pg.cefetpr.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/23/20).

De acordo com Diniz e Oliveira (2008), a indústria de reciclagem de alumínio tem se expandido exigindo das ferramentas gerenciais adaptações a esse novo segmento de mercado. Na etapa de fundição, o gerenciamento das matérias-primas é fundamental para a sustentabilidade desse setor, alguns aspectos críticos estão relacionados à logística, disponibilidade, custos e qualidade das fontes secundárias de alumínio. Esse gerenciamento está relacionado com a produtividade e rentabilidade do processo de fundição, pois influencia, diretamente, nas perdas de processo. Por intermédio do levantamento de informações sobre o processo produtivo de uma empresa, de pequeno porte, do ramo de fundição de alumínio secundário, foram levantados dados que auxiliaram na determinação do atual cenário organizacional em termos de produtividade, custos e geração de resíduos sólidos. Com base no conceito da Produção mais Limpa, analisou-se o uso de matérias-primas e as possibilidades técnicas e financeiras de migração para ações mais complexas visando à elevação da eficiência do processo.

#### **5.2.10 Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano**

Essa obra é um artigo publicado na Revista Gestão & Produção - vol.15, n.3 (2008), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2008000300015&script=sci\\_arttext&tlng=d\\_0100-6916](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104530X2008000300015&script=sci_arttext&tlng=d_0100-6916).

Segundo Vargas, Selig, Andrade e Ribeiro (2008), o artigo teve como objetivo apresentar uma proposta de avaliação dos intangíveis, implementada no capital humano (CH). O desenvolvimento dessa proposta resultou na criação de uma medida quantitativa, a Escala de Medida do Desempenho nos Intangíveis (EMDI), determinada com os modelos matemáticos da Teoria da Resposta ao Item (TRI) para o construto definido como o desempenho das organizações nos intangíveis. O conjunto de itens produzido aborda o CH, com ênfase no processo de desenvolvimento, especificamente nas atividades de treinamento, desenvolvimento, educação e planejamento/avaliação. Os dados levantados em uma amostra de 203 empresas associadas à Federação de Indústrias de Santa Catarina (FIESC) permitiram estabelecer a EMDI com quatro níveis interpretados para o CH, fornecendo novos conhecimentos tanto sobre os intangíveis quanto sobre o desempenho das empresas.

### **5.2.11 Conceitos e aplicações de Análise do Ciclo Vida (ACV) no Brasil**

Essa obra é um artigo publicado na Revista Gerenciais - vol.7, n.1 (2008), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/viewFile/972/1280](http://www.revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/viewFile/972/1280).

O artigo consiste em uma pesquisa exploratória sobre Análise de Ciclo de Vida (ACV), uma ferramenta de gerenciamento ambiental voltada para produtos. Foram abordados aspectos do seu surgimento, conceitos, benefícios, barreiras para aplicação, metodologia e sua utilização no Brasil, nas últimas décadas. Pelos resultados, nota-se que, para essa análise ser aplicada no Brasil, é preciso que se adquira maior experiência de seu uso. Além disso, é fundamental que haja uma padronização de sua metodologia e que os estudos sobre tal análise tenha, incentivos governamentais. Com isso, observa-se que a adoção da ACV representa uma mudança estratégica importante, que pode auxiliar tanto no Sistema de Gestão Ambiental da empresa quanto no ganho de produtividade do sistema.

### **5.2.12 Estudo da viabilidade de implantação do planejamento estratégico em logística internacional como vantagem competitiva para a franquia Portobello Shop. de Foz do Iguaçu-PR**

Essa obra é um trabalho apresentado no I Congresso Internacional de Gestão Empresarial Brasil, realizado no período de 20 a 22 de agosto de 2008, que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.udc.edu.br/congressoadm2008.pdf#page=84](http://www.udc.edu.br/congressoadm2008.pdf#page=84).

Conforme Arcanjo, Fernandes, Nardino e Areias (2008), este trabalho visa identificar a possibilidade de implantar um Planejamento Estratégico em Logística Internacional na franquia da loja Portobello Shop Ltda. mediante análise das possibilidades permitidas à franquia, de atuação no exterior, aliada a estudos teóricos da forma de implantação do planejamento estratégico, a fim de obter vantagem competitiva, para entregas de pedidos em Ciudad del Este, no Paraguai, por meio do canal de exportação já existente na fábrica Portobello S.A. Contudo, foi possível observar que é inviável a aplicação do projeto uma vez que a política para as Franquias Portobello limitam sua atuação no Comércio Exterior.

Nesse estudo é mencionado como uma ferramenta interessante para ser usada na análise da organização e fornecer uma base concreta para a formulação de um planejamento

estratégico coerente e correto a Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

#### **5.2.13 Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360 graus**

Essa obra é um artigo publicado na Revista de Administração Pública - vol.42, n.5 (2008), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500004&script=sci_arttext&tlng=en).

Conforme os respectivos autores, o artigo avalia a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou-se de questionário semiestruturado para a coleta de dados quantitativos e qualitativos. A amostra foi constituída por 532 funcionários de nove unidades do banco, nas quais o modelo foi implementado para fins de validação. Foram realizadas análises descritivas, de variância e fatorial entre as variáveis componentes do estudo, e análise de conteúdo dos dados qualitativos. Os resultados indicam ser muito positiva a percepção dos sujeitos da pesquisa. A nova ferramenta, denominada Gestão de Desempenho por Competências, foi considerada mais eficaz, democrática e participativa, conseguindo integrar pressupostos de modelos e métodos de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes, como a gestão por competências, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360 graus.

#### **5.2.14 Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia**

Essa obra é um artigo publicado na Revista P&D em Engenharia de Produção n. 7 (2008) p.53-72, que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.revista-ped.unifei.edu.br](http://www.revista-ped.unifei.edu.br).

De acordo com Gallon, Nascimento, S. Ensslin, L. Ensslin e Dutra (2008), em face das mudanças de mercado, para que as organizações possam gerenciar seu presente e o futuro, torna-se necessário que elas disponham de ferramentas gerenciais sistematizadas para apoiar o processo decisório. Assim, esse estudo teve o objetivo de mapear as principais ferramentas

gerenciais, propostas e/ou aplicadas, para avaliação do desempenho organizacional, publicadas em periódicos nacionais da área de Engenharia III, no período de 2000 a 2007. Esta pesquisa, de caráter descritivo, revisou 87 artigos que propuseram e/ou utilizaram ferramentas gerenciais para avaliação do desempenho no contexto organizacional, por meio da utilização da técnica da análise de conteúdo. Os resultados do estudo revelam que as sete ferramentas gerenciais mais utilizadas nas pesquisas da área de Engenharia, nos últimos oito anos, são: SINAES; Método ELECTRE TRI; Lógica Fuzzy; *Balanced Scorecard* (BSC) e Análise Envoltória de Dados (DEA); SERVQUAL e Método AHP. Conclui-se que algumas das ferramentas gerenciais aplicadas nas pesquisas apresentam focos distintos e, em linhas gerais, para os contextos investigados, conseguiram atingir seu objetivo de propiciar auxílio ao processo decisório organizacional.

### **5.2.15 Transnacionalização das Cooperativas de Laticínios: estudo de caso das cooperativas brasileiras em comparação com as cooperativas internacionais, visando à competitividade globalizada**

Essa obra é um artigo publicado na Revista de Administração da Unimep - vol.6, n.1 (2008), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/35](http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/35).

Guimarães (2008) menciona que a finalidade dessa pesquisa está voltada pela abrangência desse ramo da pecuária, pois mesmo sendo o Brasil o segundo maior rebanho de vacas leiteiras do mundo, isso não está representando vantagem na competição internacional. As razões da preferência por esse tema escolhido estão voltadas para a necessidade de manter vivas e competitivas, no varejo, as cooperativas de laticínios dos Estados brasileiros, em comparação com as cooperativas internacionais que estão no cenário globalizado, considerando que a importância do agronegócio na economia brasileira tem justificado a ampla discussão sobre formas de se promover o fortalecimento do setor. Uma cooperativa transnacional, certamente, deverá apresentar algumas economias nítidas de escala, facilidade de posicionamento em mercados de diferentes países e, portanto, uma eficiência econômica maior a seus membros, também, mesmo sendo o Brasil o segundo maior rebanho de vacas leiteiras do mundo, isso não está representando vantagem na competição internacional.

Um dos objetivos desse estudo foi o de conhecer as ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas que foram objeto da pesquisa, a fim de avaliar se essas ferramentas poderão

ser aplicadas nas cooperativas centrais. Como resultado, nessa parte da pesquisa identificou-se a ferramenta gerencial *Supply Chain Management* (SCM).

#### **5.2.16 A medição da *Competitive Intelligence* - CI: desafio para as organizações**

Essa obra é uma tese de doutorado apresentada na Universidade do Minho – Escola de Engenharia em Março de 2009, que se encontra disponível eletronicamente no *site* [repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9958/3/Tese%20Doutoramento%20Ana%20Maria%20Pereira.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9958/3/Tese%20Doutoramento%20Ana%20Maria%20Pereira.pdf).

Pereira (2009) menciona que o trabalho aborda a medição da *Competitive Intelligence* – CI nas organizações e apresenta um modelo em que considera os aspectos organizacionais e de inteligência da organização, com base na teoria de Argyris e Schön (1974, 1978). O objetivo dessa investigação foi o de verificar a medição da CI nas organizações e a construção de um modelo (com base no modelo da SCIP - *Society of Competitive Intelligence Professionals*) para a sua medição. Com base nos indicadores existentes, propuseram-se novos indicadores que considerem os aspectos organizacionais em que assenta a inteligência da organização como um todo, capazes de produzir soluções para os problemas e desafios competitivos e desenvolver comportamentos consistentes no sentido de ultrapassar problemas e aproveitar as oportunidades de competição. Clarifica-se que a inteligência é considerada como a capacidade de aprendizagem individual e/ou coletiva da organização. O paradigma abordado foi o interpretativista, com ênfase na metodologia qualitativa. O método utilizado para o desenvolvimento da investigação foi o Método Delphi por meio de questionário online. As técnicas utilizadas de acordo com a metodologia foram: a) a revisão de literatura, que permitiu uma base teórica para a construção do modelo; b) o questionário Delphi online, que permitiu estudar a integração e a experiência dos profissionais de CI para a validação do modelo. Como resultados dessa investigação apresentam-se: a) a criação do modelo (com base no modelo da SCIP) para medir a CI, que integra os aspectos organizacionais em que assenta a inteligência da organização de maneira holística, capaz de produzir soluções para os problemas e desafios competitivos e aproveitar as oportunidades de competição; b) a sistematização dos indicadores e a integração de novos indicadores para o modelo. Como contributos dessa investigação apresentam-se: 1) o modelo criado para a medição da CI de maneira holística, em que inclua a capacidade de aprendizagem da organização e 2) a

sistematização dos indicadores existentes na literatura e os novos indicadores propostos para a medição da CI.

### 5.2.17 Aplicação de ferramentas na gestão de processos das organizações que aprendem

Essa obra é um artigo publicado na Revista de Ciências Gerenciais - vol.13, n.17 (2009), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/795/641](http://www.sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/795/641).

Para Carreira, Mariano, Sartori e Oliveira (2009), um dos principais fatores no desempenho de uma organização consiste na obtenção de eficiência operacional em relação aos concorrentes que possibilite oferecer produtos e serviços diferenciados no mercado. A competitividade e as mudanças no ambiente externo proporcionam às organizações não somente uma necessidade estratégica, mas sim uma necessidade no sentido de aprendizado em resposta às transformações globais. O campo do aprendizado é o aperfeiçoamento da capacidade individual com o desejo de trabalhar em conjunto para criar o novo conhecimento. Cabe aos líderes proporcionar um ambiente para a criação de sistemas e reflexão e estimular a capacidade de trazer à luz e discutir os vários modelos mentais, desenvolver a inteligência coletiva da organização e criar condições para que ela funcione. Nesse estudo, constata-se uma eficiência operacional na utilização das ferramentas na gestão dos processos de uma empresa com foco na aprendizagem organizacional. Foi demonstrada a associação de uma ferramenta gerencial a cada uma das cinco disciplinas de aprendizagem.

**Quadro 7 – Associação das ferramentas gerenciais às disciplinas de aprendizagem**

Disciplinas de aprendizagem	Ferramentas gerenciais
1º Domínio pessoal	Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes
2º Modelos mentais	<i>Benchmarking</i>
3º Visão compartilhada	DPM - Direção por Missões
4º Aprendizado em equipe	Engajamento de pessoas
5º Pensamento sistêmico	Método de resolução de problemas em equipes - 8D

Fonte: Carreira, Mariano, Sartori e Oliveira (2009)



### 5.2.18 **Estratégia: conceito e aplicação**

Essa obra é um estudo disponibilizado em 2009, que se encontra acessível eletronicamente no *site* [dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/1935/1/49.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/1935/1/49.pdf).

Segundo Maia e Andrade (2009), o presente estudo investiga o que diversos autores sobre estratégia pensam quanto ao conteúdo da estratégia, com o propósito de criar uma tipologia que melhor permita a aplicação desses conceitos. O trabalho em questão justifica-se ao disponibilizar aos estrategistas um conjunto de fórmulas sobre estratégia decorrente de anos de trabalhos de diversos estudiosos e finaliza com a proposição de uma modelagem para além do *Balanced Scorecard*.

A pesquisa menciona ferramentas gerenciais, que tratam de sistemas de gestão inovadores mais utilizados no Brasil e no mundo, segundo a HSM Management (2004), sendo elas: ABC; GECON; UEP; Planejamento Estratégico; BSC; Terceirização; *Benchmark*; Missão/ Visão; Estratégias de Crescimento; Gerenciamento da Mudança; Competências Essenciais; Gestão da Qualidade Total e EVA.

### 5.2.19 **Modelo conceitual para avaliação de práticas e estratégias climáticas: resultados de sua aplicação nos setores automotivos e de papel e celulose no Brasil**

Essa obra é um artigo publicado na Revista de Administração Pública - vol. 43, n. 4 (2009), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000400005&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000400005&script=sci_arttext&tlng=en).

De acordo com Fuchs, Soares e Russo (2009), a alta concentração de gases de efeito estufa está provocando mudanças climáticas com forte impacto inclusive no ambiente competitivo das empresas. Assim, algumas empresas já estão adotando práticas e estratégias climáticas em função não somente das legislações restritivas ao carbono, mas também para assegurarem sua vantagem competitiva. Contudo, há uma escassez de ferramentas gerenciais para avaliar o quanto tais práticas e estratégias são adequadas a esse novo contexto. Esse artigo apresenta um modelo conceitual desenvolvido com base em *benchmarks* internacionais, para auxiliar as empresas na avaliação das suas práticas e estratégias climáticas e mostra como o modelo foi aplicado no Brasil em dois setores representativos de sua economia: o automotivo e o de papel e celulose. Identifica as práticas e estratégias climáticas que precisam

ser melhoradas nesses setores, quando comparadas com as internacionais. Na aplicação do Modelo de Estratégias Climáticas – MDEC foram testadas cinco hipóteses referentes às principais variáveis do modelo proposto. Para tanto, realizaram-se testes estatísticos: teste t-student, para comparação com as práticas internacionais e teste não paramétrico Kruskal-Wallis, para verificar diferenças entre as médias dos dois setores investigados. Com base nos resultados, são feitas recomendações para futuras pesquisas e para outras empresas preocupadas em adotar práticas e estratégias climáticas eficazes.

### **5.2.20 Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica**

Essa obra é um artigo publicado na Revista Gestão & Produção - vol. 16, n. 3 (2009), que se encontra disponível eletronicamente no *site* [www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2009000300010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2009000300010&script=sci_arttext&tlng=en).

Os respectivos autores mencionam que esse artigo apresenta o caso da criação de um escritório de projetos (*Project Management Office* - PMO) em uma indústria médica de médio porte que passou a desenvolver produtos para o setor espacial. Descreve como a entrada no novo segmento impulsionou a adoção de práticas de gestão de projetos (GP) e como o equacionamento das tensões resultantes dessas práticas levou ao surgimento de um PMO na empresa. Apresenta levantamento com membros das equipes de projeto, os quais foram questionados quanto à efetividade das práticas de gestão sobre os resultados dos projetos. Os dados confirmam a bibliografia quanto a tensões próprias de PMEs de base tecnológica com relação à introdução de ferramentas gerenciais e adicionam duas contribuições: descrevem como o equacionamento das tensões existentes sobre o PMO pode contribuir para sua consolidação e demonstram que a introdução de atividades de caráter mais operacional pode melhorar a forma pela qual os times de projeto avaliam o desempenho do PMO.

### **5.3 Ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, identificadas nas obras acadêmicas**

Com base na análise dos 20 artigos selecionados, foram identificadas as ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, mencionadas a seguir. Foram extraídas de cada obra

acadêmica as ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial, que podem ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região e que não tenham sido identificadas nas obras anteriormente analisadas.

**Quadro 8 – Ferramentas gerenciais identificadas nos artigos selecionados**

<b>Obra</b>	<b>Ferramentas gerenciais identificadas</b>	<b>Ferramenta utilizada ou proposta</b>
Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a prática	Plano de negócios	Utilizada
Por que as ferramentas gerenciais podem falhar?	Planejamento Estratégico Missão/Visão	Utilizadas
Programação Linear: estudo de caso com utilização do Solver da Microsoft Excel	Programação Linear	Utilizada
Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas	Sistema de informática laboratorial (LIS)	Utilizada
Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional	Pesquisa de clima organizacional	Proposta
Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira	Mapeamento conceitual integrativo da Gestão do Conhecimento	Proposta
Paradoxos do trabalho prisional na era do capitalismo flexível: o caso do DETRAN-RS	Avaliação de desempenho setorial Avaliação de desempenho individual Programa de incentivos Pesquisa de percepção dos avaliados	Utilizadas
Uma análise comparativa entre os indicadores de desempenho do <i>Balanced Scorecard</i> e Prêmio Nacional da Qualidade na visão da Controladoria	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Utilizada
Avaliação do gerenciamento dos resíduos sólidos de fundição com base na Produção mais Limpa	Produção mais Limpa	Utilizada

continua

continuação

Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano	Escala de Medida do Desempenho nos Intangíveis (EMDI)	Proposta
Conceitos e aplicações de Análise do Ciclo Vida (ACV) no Brasil	Análise de Ciclo de Vida (ACV)	Utilizada
Estudo da viabilidade de implantação do planejamento estratégico em logística internacional como vantagem competitiva para a franquia Portobello Shop. de Foz do Iguaçu-PR	Análise SWOT	Utilizada
Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o <i>Balanced Scorecard</i> e a avaliação 360 graus	Gestão de Desempenho por Competências	Desenvolvida e utilizada pelo Banco do Brasil
Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia	SINAES Método ELECTRE TRI Lógica Fuzzy Análise Envoltória de Dados SERVQUAL Método AHP	Utilizadas
Transnacionalização das Cooperativas de Laticínios: estudo de caso das cooperativas brasileiras em comparação com as cooperativas internacionais, visando à competitividade globalizada	<i>Supply Chain Management (SCM)</i>	Utilizada
A medição da <i>Competitive Intelligence</i> - CI: desafio para as organizações	Modelo de Medição de <i>Competitive Intelligence</i> - CI	Proposta
Aplicação de ferramentas na gestão de processos das organizações que aprendem	Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes <i>Benchmarking</i> DPM - Direção por missões Engajamento de pessoas Método de resolução de problemas em equipes - 8D	Utilizadas
Estratégia: conceito e aplicação	GECON UEP (Unidade de Esforço de Produção) Estratégias de Crescimento Gerenciamento da Mudança Competências Essenciais	Utilizadas
Modelo conceitual para avaliação de práticas e estratégias climáticas: resultados de sua aplicação nos setores automotivos e de papel e celulose no Brasil	Modelo de Estratégias Climáticas (MDEC)	Proposta
Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica	Escritório de projetos ( <i>Project Management Office</i> - PMO)	Utilizada

Fonte: Elaborado pela autora

Nos dados do Quadro 8, verifica-se que foram identificadas 37 (trinta e sete) ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial e que podem ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região, nos 20 artigos selecionados.

Um melhor entendimento e comparativo sobre essas 37 (trinta e sete) ferramentas identificadas podem ser visualizados no Quadro 9, que demonstra um breve descritivo sobre os conceitos, objetivos e comentários gerais de cada uma delas:

**Quadro 9 – Resumo sobre as 37 ferramentas gerenciais identificadas nos artigos selecionados**

<b>Ferramenta gerencial</b>	<b>Conceito</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Comentários gerais</b>
Plano de negócios	É um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que o sustenta. A sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento.	Permitir ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios e aumentar a probabilidade de longevidade do seu negócio.	A elaboração do plano de negócios implica um aprendizado, em que o empreendedor responde a perguntas mínimas referentes à sobrevivência do seu empreendimento (o quê? quando? como? onde? a que custo?).
Planejamento Estratégico	É um processo global que se refere ao ato de pensar de forma contínua, tendo um compromisso com o presente, fundamentando-se no passado e com uma visão de futuro, prevendo escolha de curso de ação para a tomada de decisão, preparando mudanças que podem afetar os objetivos da organização no contexto de relações com os diversos ambientes.	Determinar o que um negócio deve ser e qual a melhor maneira de realizá-lo. Esse processo leva em consideração todo o potencial da empresa e relaciona as metas empresariais às ações e aos recursos necessários para alcançá-las.	O Planejamento Estratégico deve responder às seguintes questões: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem?</li> <li>• O que?</li> <li>• Quando?</li> <li>• Onde?</li> <li>• Como?</li> <li>• Por quanto?</li> <li>• Por quê?</li> </ul>
Missão/Visão	Missão é um enunciado que define qual é o negócio da empresa, seus objetivos e a estratégia a ser adotada para alcançá-los. Visão descreve a posição que a empresa deseja ter no futuro e provoca o empenho de todos na missão da organização, mediante trabalho realizado com base nos objetivos estratégicos.	Dar à organização os seus propósitos, objetivos e valores.	Serve para orientar o pensamento dos gestores para as questões estratégicas, ajudar a definir padrões de desempenho, inspirar os colaboradores a trabalhar mais produtivamente concentrando-se nas metas, orientar o processo de tomada de decisões e ajudar a estabelecer um ambiente de comportamento ético.

continua

continuação

Programação Linear	É uma técnica de planejamento cujos benefícios são exatamente aqueles procurados por qualquer empresa: diminuição dos custos e aumento dos lucros.	Encontrar o lucro máximo ou o custo mínimo em situações reais.	O termo programação deve-se entender como planejamento e a qualificação linear como as relações matemáticas utilizadas, funções lineares. Possui um conjunto de procedimentos e métodos matemáticos para tratar, de forma lógica, problemas que envolvam o uso de recursos escassos.
Sistema de Informática Laboratorial (LIS)	Sistema composto por um ou mais <i>softwares</i> , ligados direta ou indiretamente, que visam gerenciar informações dentro de um laboratório de análises, sejam essas de cunho técnico, operacional, administrativo, gerencial ou de uma mescla delas.	Permitir planejamento e otimização de custos por análises simuladas, por séries de segmento de custo e por comparação entre alternativas.	É uma ferramenta de extrema eficiência como fonte de informações consolidadas para a tomada de decisões gerenciais dos mais diferentes níveis.
Pesquisa de clima organizacional	É uma ferramenta que visa melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus funcionários por meio da aplicação de um questionário que considera a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional.	Detectar nas empresas como está o clima organizacional e a qualidade de vida de seus funcionários, assim como levantar os problemas inerentes ao relacionamento com seus funcionários.	É um modelo que: i) pode ser utilizado por qualquer tipo de empresa; ii) não é um modelo fechado e nem patentado pelo autor, podendo ser modificado para melhor adequação à empresa; iii) está mais próximo da realidade atual das empresas.
Mapeamento conceitual integrativo da Gestão do Conhecimento	É uma ferramenta que permite investigar em profundidade uma enorme gama de processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento.	Contribuir para a formulação de um melhor entendimento do território da gestão do conhecimento, bem como suas fronteiras e conexões.	Ferramenta proposta para Gestão do Conhecimento.

continua

continuação

Avaliação de desempenho setorial	Aproxima-se da avaliação em 360°, na qual um indivíduo é avaliado por seu superior, pelos seus pares, por si próprio (autoavaliação), e algumas vezes até por clientes, com alcance maior que a avaliação individual.	Avaliar os setores cujas atividades não permitem dimensionar a produtividade individualmente, haja vista os trabalhadores desempenharem funções não estruturadas de apoio administrativo e operacional. A avaliação consiste em notas atribuídas ao desempenho dos setores fornecedores internos pelos setores clientes internos.	Foram identificadas algumas limitações na avaliação de desempenho setorial, entre elas o alcance restrito em uma unidade, não abrangendo outras da empresa que foi objeto de estudo no respectivo artigo.
Avaliação de desempenho individual	Processo em que se analisa o comportamento da pessoa em relação ao cargo que exerce.	Identificar se o colaborador está desenvolvendo de forma adequada o seu cargo na organização, permitindo identificar as necessidades de treinamento, o potencial ainda não explorado do indivíduo, assim como, fornecer elementos que possibilitem promoções, transferência, recompensas, criar estímulos à maior produtividade.	Essa avaliação possibilita dar <i>feedback</i> ao avaliado e à administração a respeito da atuação do colaborador e de sua contribuição para os resultados da organização. A avaliação individual também pode ser utilizada no programa de incentivos, que leva em conta o desempenho individual para a distribuição dos abonos.
Programa de incentivos	Ação planejada e orientada para motivar equipes de vendas, distribuidores, revendedores, serviços de pós-venda, assistência técnica, controle de qualidade, atendimento ao cliente, enfim, todo e qualquer segmento produtivo da empresa, oferecendo recompensa e prêmios fortemente desejados.	Fomentar a motivação individual e de grupo.	Em casos em que a organização não favorece a criação de planos de promoção ou de incentivos financeiros, os incentivos podem ser concedidos na forma de abonos de ausência, uma espécie de licença remunerada.
Pesquisa de percepção dos avaliados	É o conjunto de procedimentos de coleta e análise de dados.	Levantar a percepção dos colaboradores avaliados em relação à avaliação de desempenho individual e setorial.	Geralmente, obtêm-se os dados por meio de questionário ou entrevista.

continua

continuação

PNQ	Excelência da gestão de práticas e respectivos resultados, promovendo interna e externamente a reputação de excelência dos produtos e serviços brasileiros.	Estimular a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras mediante incorporação dos fundamentos da excelência às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com o perfil e estratégias das empresas, de acordo com o modelo proposto pela ferramenta.	É um modelo flexível, que utiliza uma linguagem simples e não prescreve ferramentas e práticas de gestão específicas. Esse modelo é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro e de pequeno, médio ou grande porte.
Produção mais Limpa	Estratégia gerencial que permite obter crescimento econômico ao mesmo tempo em que são gerenciados os impactos ambientalmente negativos oriundos do processo produtivo. Ferramenta voltada para a sustentabilidade e a inovação.	Preservar o meio ambiente, o consumidor e a comunidade, ao mesmo tempo em que busca o crescimento sustentável das organizações por meio da melhoria de sua eficiência, lucratividade e competitividade.	Pode ser utilizada em todos os processos produtivos para uso eficaz das matérias-primas, água e energia, consequentemente maximiza-se a produtividade organizacional e minimizam-se as emissões sólidas, líquidas e gasosas garantindo a sustentabilidade do processo produtivo.
(EMDI)	É medida quantitativa determinada com os modelos matemáticos da Teoria da Resposta ao Item (TRI) visando ao desempenho das organizações nos intangíveis.	Avaliar o capital humano da empresa, possibilitando a interpretação gerencial dos intangíveis. Permite o acompanhamento da evolução dos intangíveis, que serve de suporte para as decisões gerenciais.	O EMDI é uma proposta de avaliação dos intangíveis desenvolvida pelos autores do artigo. Para o desenvolvimento deste modelo foram coletados dados de 203 empresas, sendo esta amostra composta por micro, pequenas, médias e grandes empresas.
Análise de Ciclo de Vida (ACV)	É uma ferramenta de gerenciamento ambiental para avaliar aspectos ambientais e impactos potenciais associados ao ciclo de vida de um produto.	Avaliar os impactos de um produto, processo, serviço ou outra atividade econômica, em todo o seu ciclo de vida, sobre o meio ambiente e a saúde.	Ferramenta científica qualitativa e quantitativa, que avalia todos os estágios do ciclo de vida e tipos de impactos ambientais direcionados ao produto, visando aprimorar o processo produtivo e os produtos de uma empresa, comparar o desempenho ambiental de seus produtos, auxiliar na tomada de decisões, entre outros.

continua



continuação

Análise SWOT	É uma ferramenta que envolve trabalhos direcionados às análises internas, considerando forças e fraquezas relacionadas às oportunidades e ameaças do ambiente externo em que se compete.	Permitir estudar a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com essa metodologia, é possível identificar as forças e fraquezas da organização, as oportunidades e ameaças do meio ambiente, e o grau de adequação entre elas.	Ferramenta para ser usada na análise da organização e fornecer uma base concreta para a formulação de um planejamento estratégico coerente e correto.
Gestão de Desempenho por Competências	Trata-se de um modelo de Gestão de Desempenho profissional aprimorado pelo Banco do Brasil em 1998, que considera as necessidades organizacionais de desenvolvimento de competências e de melhoria de desempenho, bem como os interesses pessoais de desenvolvimento e crescimento na carreira, para avaliar o desempenho dos funcionários.	Alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa.	Esse instrumento integrou pressupostos de modelos e práticas de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes, como a gestão por competências, o BSC e a avaliação 360 graus. Foi concebido e validado de forma participativa, com a contribuição de diversos funcionários do Banco do Brasil, a partir de críticas e sugestões apresentadas pelo próprio funcionalismo.
SINAES	É uma ferramenta gerencial de avaliação de instituições de ensino, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Visa, também, avaliar o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações, entre outros aspectos.	Ampliar o foco da avaliação das instituições de ensino superior (IESs), permitindo uma visão mais completa da qualidade da educação que está sendo oferecida nas IESs.	Foi identificada a utilização dessa ferramenta nas áreas de Educação Superior Brasileira, Instituições de Ensino Superior e avaliação da literatura nacional e estrangeira.

continua

Método ELECTRE TRI	Esse método fundamenta-se na construção de uma relação de sobre classificação que incorpora as preferências estabelecidas pelo decisor diante dos problemas e das alternativas disponíveis.	Tratar de problemas específicos de classificação ordenada. Integra funções que dão suporte no processo de preferência e acaba por reduzir o esforço requerido na fase da modelagem, além de possibilitar a comparação de alternativas ao limite padrão permitido.	Foi identificada a utilização dessa ferramenta em Programas de pós-graduação da área Engenharias III, Empresa distribuidora de combustíveis, com rede de postos em todo o Brasil e Consumidores de uma <i>bombonnière</i> instalada em um Shopping Center.
Lógica Fuzzy	É uma área de pesquisa sobre tratamento da incerteza, ou uma família de modelos matemáticos dedicados ao tratamento da incerteza.	Resolver problemas de modelagem complexa, com aspectos qualitativos e quantitativos, sujeitos às variações probabilísticas relevantes ou descritos por bases de dados diferentes e incompletas.	Foi identificada a utilização dessa ferramenta no processo de fabricação de clínquer (matéria-prima usada na produção de cimento), projetos sociais destinados a atender crianças, adolescentes e idosos de um município do Estado do Rio de Janeiro, projeto de desenvolvimento sustentável e Projeto turístico Parque do Rio Vermelho.
Análise Envoltória de Dados	É uma metodologia de análise de eficiência que compara uma eficiência revelada (tida como eficiência otimizada) com a eficiência das unidades analisadas, estabelecendo um indicador de avaliação da eficiência da relação insumos/produtos dessas unidades.	Buscar a caracterização de uma medida de eficiência, que faz com que a decisão fique orientada por um único indicador, construído a partir de várias abordagens de desempenho diferentes.	Foi identificada a utilização dessa ferramenta em lojas da ECT do Rio Grande do Sul, serviços ambulatoriais e hospitalares, empresas seguradoras de quatro segmentos: automotivo, saúde, vida e previdência e coberturas diversas.
SERVQUAL	Extraí indicadores que proporcionam a avaliação de desempenho por meio da aplicação de um questionário.	É utilizada principalmente para medir a qualidade na prestação de serviços.	É bastante utilizada para cálculo da satisfação dos clientes. Foi identificada a utilização dessa ferramenta em redes de <i>fast-food</i> do Brasil e empresa do ramo industrial mecânico.

continuação

Método AHP	É um método para tomada de decisão que envolve estruturação de multicritérios de escolha numa hierarquia. Avalia a importância relativa desses critérios, compara alternativas para cada critério e determina um <i>ranking</i> total das alternativas.	Visa à construção de uma hierarquia; o estabelecimento de prioridades e a consistência lógica das prioridades.	Foi identificada a utilização dessa ferramenta em indústria automotiva, cujo Sistema de Gestão Ambiental (SGA) é certificado conforme a norma ISO 14001:2004 e em um departamento de Engenharia de uma empresa do ramo automotivo.
<i>Supply Chain Management</i> (SCM)	É uma ferramenta que, usando a Tecnologia da Informação (TI), possibilita à empresa gerenciar a cadeia de suprimentos com maior eficácia e eficiência.	Diminuir o total de recursos necessários para proporcionar o nível exigido de serviço ao cliente em um dado segmento, criando vantagens competitivas e valor para a cadeia de abastecimento.	Visa sincronizar as necessidades do cliente com o fluxo de materiais dos fornecedores; reduzir investimentos de estoques na cadeia como um todo; aumentar o serviço ao cliente criando vantagens competitivas e valor para a cadeia de abastecimento e ainda inclui as lideranças estratégicas em serviços.
Modelo de Medição de <i>Competitive Intelligence</i> - CI	É uma ferramenta para medir a inteligência competitiva nas organizações, que tem como contributo a aprendizagem organizacional.	Produzir soluções para os problemas e desafios competitivos e desenvolver comportamentos consistentes no sentido de ultrapassar problemas e aproveitar as oportunidades de competição.	Essa ferramenta pode trazer contributos tais como: financeiros, estratégicos, de vantagens competitivas, mas principalmente, contribui para que a organização possa alcançar um grau de maturação no processo de sua aprendizagem. Essa maturação permite à organização aprender com seus erros, propor mudanças e implantá-las e superar as suas crises, ampliando suas vantagens competitivas.
Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes	Programa baseado em sete hábitos: a) seja proativo; b) comece com o objetivo em mente; c) primeiro o mais importante; d) pense ganha-ganha; e) procure primeiro compreender, depois ser compreendido; f) crie sinergia; g) renovação.	Desenvolvimento e amadurecimento contínuos do caráter e da eficácia individual.	Ferramenta gerencial aplicada à disciplina de aprendizagem domínio pessoal.

continua

continuação

<i>Benchmarking</i>	Ferramenta de pesquisa contínua e sistemática, em que se realizam comparações de processos e práticas para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho buscando aprimoramento e superioridade competitiva.	Aprimorar a maneira de uma organização pensar sobre a necessidade para a melhoria, fornecendo um senso de urgência para a melhoria.	Ferramenta gerencial aplicada à disciplina de aprendizagem modelos mentais.
DPM - Direção Por Missões	Uma missão se define como uma contribuição que caracteriza a identidade da empresa e que no nível departamental caracteriza a identidade de equipe. Definida a missão é necessário fazê-la funcionar em todos os níveis da organização, se desdobrando em missões compartilhadas formando um conjunto de missões que devem completar a missão superior.	Criação de princípios e objetivos que permitirão que o futuro desejado seja alcançado.	Ferramenta gerencial aplicada à disciplina de aprendizagem visão compartilhada.
Engajamento de pessoas	Utilização de metodologias para obter resultado no trabalho em fluxo.	Desenvolver o comportamento de compromisso nas pessoas de forma aprofundada e genuína.	Ferramenta gerencial aplicada à disciplina de aprendizagem aprendizado em equipe.
Método de resolução de problemas em equipes - 8D	É um processo de análise de problemas.	Análise sistemática de possíveis causas de um problema e as várias formas de corrigi-lo definitivamente.	Ferramenta gerencial aplicada à disciplina de aprendizagem pensamento sistêmico.
GECON (Gestão Econômica)	É um modelo de mensuração de custos baseado em gestão por resultados econômicos.	Otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais.	Parte da premissa de que as atividades não geram somente custos, mas também resultados.
UEP (Unidade de esforço de produção)	Trata da introdução na empresa de uma unidade de esforço de produção, por meio da qual ela mede os esforços de todas as atividades produtivas da fábrica.	Proporcionar aos gestores um melhor controle de produção e uma melhor eficácia no processo produtivo.	O objetivo básico é transformar matéria-prima em produto final. Para tanto, as unidades produtivas realizam um esforço de produção nessa transformação. Esse esforço, por sua vez, está associado a uma série de outros esforços parciais, que são: esforço das máquinas e equipamentos; esforço material; esforço humano e esforço utilidade.

continua

continuação

Estratégias de Crescimento	Concentram recursos na avaliação de oportunidades de crescimento rentável para a empresa. É, na verdade, uma grande cesta de ferramentas que inclui a inovação.	Criar estratégias para que a organização tenha uma evolução e crescimento desejado, proporcionando valor ao acionista.	É essencial para a sobrevivência da organização.
Gerenciamento da Mudança	É o processo de reconhecer, guiar e administrar emoções e reações humanas, de modo a minimizar a inevitável queda de produtividade que geralmente acompanha as mudanças.	Implantar iniciativas de mudança numa organização. Envolve definir as mudanças desejadas, promover o comprometimento das pessoas em torno delas e implementá-las.	É de extrema importância para que as mudanças necessárias sejam aceitas por todos e para que cumpram com seus objetivos.
Competências Essenciais	Constroem competências que os clientes apreciam e que os concorrentes não podem imitar.	Possuir repertórios de comportamentos que fazem as empresas se destacarem de outras em contextos específicos.	São muito importantes para a sobrevivência da organização e seu destaque.
Modelo de Estratégias Climáticas (MDEC)	Ferramenta de avaliação das práticas e estratégias climáticas nas empresas, identificando as práticas e estratégias climáticas que precisam ser melhoradas.	Auxiliar na avaliação de práticas e estratégias climáticas e eventualmente, também, na formulação desse tipo de estratégia.	Modelo fundamentado em estudos recentes sobre estratégias climáticas empresariais e em práticas climáticas internacionais para a implantação e gestão desse tipo de estratégia.
Escritório de projetos ( <i>Project Management Office - PMO</i> )	É a estrutura organizacional estabelecida para facilitar as atividades da gestão de projetos e trazer melhorias ao próprio processo de gestão da organização por meio do alinhamento de projetos com a estratégia corporativa.	São construídos para servir as necessidades de gestão de projetos da organização, fornecendo suporte ao projeto, treinamento, consultoria, gerenciamento de recursos, implementação de metodologia e padronização de processos.	Os PMOs são estruturas altamente flexíveis e que comumente são reestruturadas para adequar sua atuação às mudanças na estratégia empresarial.

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que todas as ferramentas gerenciais listadas no Quadro 9 visam, de alguma forma, fornecer auxílio no processo decisório organizacional, porém possuem funcionalidade e objetivos distintos.

O Plano de negócios é um documento com o objetivo de estruturar as principais ideias e opções sobre o negócio, que possibilita identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los, identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que a empresa atua, conhecer o mercado e definir estratégias de marketing para os produtos e serviços, analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar

investimentos e o retorno sobre o capital investido. De forma geral, é um poderoso guia que norteará todas as ações da empresa. Além disso, é uma ferramenta extremamente dinâmica que deve ser atualizada e utilizada periodicamente.

O Planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro, tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e medir o seu resultado em confronto com as expectativas alimentadas.

Missão e Visão são os pilares de sustentação de uma empresa. A missão descreve a finalidade da empresa, o motivo de sua existência, a razão pela qual se considera necessária ao mercado e a maneira como quer ser vista por ele. A visão é norteadada pelo futuro, é o objetivo maior e principal da empresa, aquele que deve ser considerado por todos como um destino certo se tomarem o rumo indicado e fizerem a sua parte do processo.

A Programação Linear é utilizada para a resolução de problemas que envolvam a atribuição de distribuição de recursos entre diversos usos alternativos. Essa situação ocorre quando os recursos disponíveis não são suficientes para atender à demanda ou para se obter o resultado mais eficiente de custos ou ganhos que se deseja.

O Sistema de Informática Laboratorial (LIS) pode ter uma nobre aplicação na difícil tarefa de calcular o custo real de análises laboratoriais, sendo uma ferramenta de extrema eficiência como fonte de informações consolidadas para a tomada de decisões gerenciais dos mais diferentes níveis.

A Pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta para a coleta desses dados, fornecendo informações importantes sobre a percepção dos colaboradores em relação aos diversos fatores que afetam os seus níveis de motivação e desempenho. Adicionalmente, possibilita que a organização avalie seu momento atual e planeje ações, em um processo de melhoria contínua.

O Mapeamento conceitual integrativo da Gestão do Conhecimento trata da investigação com profundidade de diversos processos organizacionais relativos à gestão do conhecimento, permitindo seu melhor entendimento.

A Avaliação de desempenho setorial trata de uma análise do comportamento e desenvolvimento de um indivíduo por diferentes pessoas, entre essas, superiores, colegas e clientes.

A Avaliação de desempenho individual trata da análise do comportamento e desenvolvimento de um indivíduo em relação ao cargo que exerce.

O Programa de incentivos é um recurso de valorização e motivação de funcionários e clientes, que visa causar-lhes um efeito positivo, de forma a repercutir, posteriormente, na execução das atividades de maneira mais comprometida e criativa, levando a resultados extremamente compensadores para todos os lados.

A Pesquisa de percepção dos avaliados constitui procedimentos de coleta e análise de dados que visam obter a opinião dos colaboradores avaliados em relação à avaliação de desempenho.

O PNQ utiliza fundamentos como referencial para avaliação da excelência da gestão de práticas e respectivos resultados das entidades, como por exemplo: liderança e constância de propósitos, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social e ética, decisões baseadas em fatos, valorização das pessoas, entre outros, sendo que seus resultados permitem o acompanhamento do desempenho da organização em diversos aspectos. O fato de ser um modelo flexível que não exige ferramentas e práticas de gestão específicas pode ser caracterizado como uma de suas principais vantagens. Além disso, o modelo pode ser utilizado em qualquer tipo de entidade.

Produção mais Limpa é a aplicação contínua de uma estratégia técnica, econômica e ambiental integrada aos processos, produtos e serviços, a fim de aumentar a eficiência no uso de matérias-primas, água e energia, pela não geração, minimização ou reciclagem de resíduos e emissões, com benefícios ambientais e econômicos.

A Escala de Medida do Desempenho nos Intangíveis (EMDI) é um modelo desenvolvido e proposto pelos autores do respectivo artigo. Essa ferramenta é uma medida quantitativa proposta para avaliação dos intangíveis das empresas, que são utilizados como suporte no processo decisório. Cabe mencionar que, devido às mudanças econômicas ocorridas nas últimas décadas, os intangíveis tornaram-se importantes recursos nas organizações devido as suas características e perspectivas.

A Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) é uma ferramenta que pode ser utilizada na gestão ambiental. É um modelo de estudo que permite analisar o ciclo de vida mediante simulações e testes para determinar as consequências ambientais das atividades da gestão, servindo de apoio à decisão na adoção das medidas que contribuirão para uma melhoria ambiental.

A análise SWOT é uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico utilizada para examinar uma empresa e os fatores que afetam seu funcionamento.

A Gestão de desempenho por competências é uma ferramenta que pode ser utilizada pela empresa para estruturar seu quadro funcional de acordo com suas estratégias, permitindo

que todos avaliem e sejam avaliados. Além disso, permite que o funcionário planeje sua ascensão profissional, aliando seus objetivos de crescimento funcional e educação continuada, às metas da organização.

O SINAES é uma ferramenta do Ministério da Educação utilizada para avaliação de instituições de ensino que oferecem cursos de educação superior. Diferencia-se, também, por se constituir como um sistema que agrega um conjunto de ferramentas.

O ELECTRE TRI é um método de sobreclassificação e constitui um dos métodos da família ELECTRE (*Elimination and Choice Translating algorithm*), que é composta pelos métodos ELECTRE I, II, III, IV, IS e TRI. Os métodos de sobreclassificação, também denominados métodos de subordinação, fundamentam-se na construção de uma relação de sobreclassificação, superação ou prevalência de alternativas em relação às demais, que incorpora as preferências estabelecidas pelo decisor diante dos problemas e das alternativas disponíveis. Esse método classifica as diversas alternativas para a solução de um problema por meio da comparação de cada alternativa potencial com uma referência estável. Sendo conhecidas as alternativas de referência e os critérios, definem-se categorias. Para um dado critério, a alternativa será localizada em uma determinada categoria, em função de sua avaliação.

A Lógica Fuzzy foi desenvolvida com o objetivo de quantificar a imprecisão e a incerteza. Essa lógica se destaca como uma importante ferramenta para tratar da incerteza e da subjetividade, inerentes aos complexos processos gerenciais. Suporta os modos de raciocínio que são aproximados ao invés de exatos e constitui a base para o desenvolvimento de métodos e algoritmos de modelagem e controle de processos, permitindo a redução da complexidade de projeto e implementação, tornando-se a solução para muitos problemas de controle que são intratáveis por técnicas clássicas.

A Análise Envoltória de Dados (DEA) baseia-se em retornos variáveis de escala e, de forma geral, consiste em uma metodologia para a mensuração comparativa da eficiência de unidades tomadoras de decisão (*Decision Making Units - DMUs*), com base nas melhores práticas. O conjunto de DMUs deve ser homogêneo e ter em comum a utilização dos mesmos *inputs* e a produção dos mesmos *outputs*. É uma ferramenta para determinar a eficiência relativa de cada unidade tomadora de decisão em análise, em que não seja relevante ou não se deseja considerar somente o aspecto financeiro, comparando-a com as demais e considerando a relação entre insumos (*inputs*) e produtos (*outputs*).

O SERVQUAL é uma ferramenta que serve de base para as organizações operacionalizarem a qualidade nos serviços por meio da mensuração da discrepância entre a



percepção da *performance* do serviço e as expectativas estabelecidas pelo consumidor, realizada com base na elaboração e aplicação de um questionário. A partir de uma série de estudos quantitativos e qualitativos foram identificadas dimensões gerais e determinantes da qualidade de serviço, que representam os critérios de avaliação utilizados pelos consumidores. Essas dimensões foram consolidadas em 5 itens: tangibilidade; confiança; capacidade de resposta; fiabilidade e empatia. O modelo SERVQUAL está composto por três partes: a primeira parte contém 21 questões para aferição das expectativas; a segunda parte contém outras 21 questões para avaliação das percepções e a última parte consiste em apenas uma única pergunta sobre o desempenho global da empresa. Independentemente do serviço que está sendo avaliado, as 21 perguntas são agrupadas nas 5 dimensões de avaliação.

O Método *Analytic Hierarchy Process* - AHP (Análise Hierárquica), de maneira geral, seleciona, ordena e pode ser utilizado para avaliação subjetiva de várias alternativas em termos de um ou mais objetivos. O AHP estabelece classes para as alternativas pela necessidade de avaliar uma alternativa com relação à outra ao invés de utilizar procedimentos mais complexos para avaliar todas simultaneamente. Inicialmente, os objetivos são comparados entre si por uma equipe multidisciplinar. Essa análise resulta em uma matriz de comparação na qual é indicado o grau de superioridade de critério sobre critério.

*Supply Chain Management* é uma forma integrada de planejar, controlar e otimizar o fluxo de bens ou produtos, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, administrando as relações na cadeia logística. Utilizando essa ferramenta as empresas irão se diferenciar de outras empresas, pois estarão em sincronia com a cadeia produtiva, não criando estoques desnecessários, gerando baixos custos de produtos e conseqüentemente aumento na satisfação dos clientes quanto a preço e disponibilidade.

Modelo de Medição de *Competitive Intelligence* - CI é uma ferramenta utilizada para medir a capacidade de aprendizagem individual e/ou coletiva da organização, desenvolvendo comportamentos consistentes para que as oportunidades de competição sejam aproveitadas de forma a favorecer a empresa.

Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes são uma abordagem altamente integrada que passa da dependência (você cuida de mim) para a independência (eu cuido de mim mesmo) e para a interdependência (podemos fazer algo melhor juntos). Os três primeiros hábitos tratam da independência: a essência do crescimento do caráter. Os hábitos 4, 5 e 6 tratam da interdependência: trabalho em equipe; cooperação e comunicação. O hábito 7 é o hábito da renovação. Dessa forma, promovem o crescimento do caráter e da eficácia individual.

*Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de comparação das práticas, processos e resultados de uma empresa com as mesmas práticas, processos e resultados de seus concorrentes, visando melhorar sua competitividade. Essa comparação pode ser feita também com empresas não concorrentes, consideradas líderes nas práticas ou processos que a empresa quer melhorar.

A Direção por missões é uma forma de gestão que surgiu como resposta à necessidade que muitas empresas sentem de conseguir alcançar uma maior coerência entre a missão e a gestão diária e, dessa forma, fazer com que os colaboradores atribuam sentido ao seu trabalho como contributo mensurável para a concretização de um projeto organizacional comum.

O Engajamento de pessoas visa realizar por meio de pessoas, colocando na ordem do dia dos seus colaboradores, os objetivos da empresa.

O Método de resolução de problemas em equipes - 8D visa analisar possíveis causas de um problema e as diversas formas de corrigí-lo. Usando as oito fases, essa metodologia permite que todo o processo de planejamento, de decisão e de resolução do problema seja feito no mais curto espaço de tempo, garantindo que o problema seja efetivamente resolvido.

O Gecon - Gestão Econômica é um modelo gerencial para administração por resultados econômicos, que incorpora um conjunto de conhecimentos integrados visando à eficácia empresarial. Diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades, estruturado a partir da missão da empresa, das suas crenças e valores, da sua filosofia administrativa e de um processo de planejamento estratégico, que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa.

A UEP (Unidade de Esforço de Produção) é um método de custeio que proporciona aos gestores um melhor controle de produção e uma melhor eficácia no processo produtivo, possibilitando as empresas atingirem o nível máximo de produção.

Estratégias de crescimento são um conjunto de ferramentas que visam ao crescimento da empresa de forma a proporcionar valor ao acionista.

O Gerenciamento da mudança possui como objetivo ter uma abordagem equilibrada dos aspectos técnicos e organizacionais, visando minimizar as possíveis resistências e obter uma transformação mais eficaz, completa, em menor tempo.

Competências essenciais são recursos intangíveis que: em relação aos concorrentes, são difíceis de ser imitados; em relação a mercados e clientes, são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e em relação ao processo de

mudança e evolução da própria empresa, são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

O Modelo de Estratégias Climáticas (MDEC) é uma ferramenta de avaliação das práticas e estratégias climáticas nas empresas, fundamentada em estudos recentes sobre estratégias climáticas empresariais e em práticas climáticas internacionais.

O Escritório de Projetos apresenta como objetivo básico orientar e dar suporte aos gerentes de projetos, permitindo à empresa desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível.

Constate-se que a aplicação das ferramentas gerenciais mencionadas no Quadro 9 é bastante diversificada, sendo que elas podem ser utilizadas em empresas de diferentes portes e segmentos. Além disso, tendo em vista o foco diferenciado de cada uma, as entidades podem utilizar-se de combinações entre elas.

Portanto, este estudo resultou na apresentação de 37 (trinta e sete) ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às práticas usuais da contabilidade gerencial, sendo 31 (trinta e uma) já utilizadas e 6 (seis) propostas, que podem ser aplicadas em entidades de diferentes tipos, independente de seu segmento ou porte, sendo fatores determinantes para a escolha das ferramentas gerenciais a disponibilidade de informações necessárias para a sua utilização e as necessidades no processo decisório da entidade.

## CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal buscar as ferramentas gerenciais, utilizadas ou propostas, diferenciadas em relação às práticas usuais da Contabilidade Gerencial e que podem ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região, que foram objetos de estudo e pesquisa em obras acadêmicas nos últimos cinco anos no Brasil.

Inicialmente, foi apresentado um histórico da Contabilidade Financeira, de Custos e Gerencial, de maneira global, buscando evidenciar a evolução dessas áreas. Foram, também, apresentadas as limitações da Contabilidade Tradicional, de Custos e as mudanças nas Normas Contábeis, demonstrando a importância e necessidade da Contabilidade Gerencial.

A Contabilidade Gerencial, que pode ser caracterizada como um enfoque especial de várias técnicas e procedimentos contábeis colocados num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada e que inclui análises de natureza financeira, econômica e de produtividade, de forma a auxiliar no processo decisório, mostra sua importância pelo fato de propiciar informações essenciais para a tomada de decisões pelos gestores e pela alta administração das entidades, podendo, igualmente, fornecer informações relevantes sobre a organização para usuários externos. Assim, a Contabilidade Gerencial, também, supre as deficiências e limitações da Contabilidade Financeira e de Custos, além de incorporar as mudanças contábeis para o fornecimento de informações adequadas e atuais em relação à realidade da organização e do ambiente em que essa está inserida.

Após essa revisão literária, foram apresentadas as práticas usuais da Contabilidade Gerencial, que tratam de ferramentas gerenciais, pertinentes a essa área, geralmente conhecidas e utilizadas, e que possuem uma razoável literatura descrevendo seus conceitos e formas de aplicação.

Para que se chegasse aos resultados esperados foi realizada uma pesquisa nas obras acadêmicas disponíveis na Internet. Foi utilizado o Google Acadêmico, sendo buscadas as obras no Brasil que faziam referência ao termo ferramentas gerenciais, que tivessem sua elaboração ou publicação entre o período de 2005 a 2009 e que apresentassem ferramentas gerenciais que possam ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região.

Foram identificadas 20 (vinte) obras acadêmicas, que se referem a artigos publicados em revistas, artigos apresentados em congressos, tese de doutorado e artigos disponibilizados

na Internet. Foi possível observar que 5 (cinco) obras se referem ao ano de 2006, 3 (três) de 2007, 7 (sete) de 2008 e 5 (cinco) de 2009.

Fez-se uma análise de conteúdo para cada artigo, identificando as ferramentas gerenciais neles mencionados, os respectivos objetivos e as finalidades.

Como resultado dessa análise, foram constatadas as seguintes 37 ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às práticas da Contabilidade Gerencial e que podem ser utilizadas em empresas de qualquer segmento de atuação, porte e região: Plano de negócios; Planejamento Estratégico; Missão/Visão; Programação Linear; Sistema de Informática Laboratorial (LIS); Pesquisa de clima organizacional; Mapeamento conceitual integrativo da Gestão do Conhecimento; Avaliação de desempenho setorial; Avaliação de desempenho individual; Programa de incentivos; Pesquisa de percepção dos avaliados; Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ); Produção mais Limpa; Escala de Medida do Desempenho nos Intangíveis (EMDI); Análise de Ciclo de Vida (ACV); Análise SWOT; Gestão de Desempenho por Competências; SINAES; Método ELECTRE TRI; Lógica Fuzzy; Análise Envoltória de Dados (DEA); SERVQUAL; Método AHP (Análise Hierárquica); *Supply Chain Management* (SCM); Modelo de Medição de *Competitive Intelligence* – CI; Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes; *Benchmarking*; DPM - Direção Por Missões; Engajamento de pessoas; Método de resolução de problemas em equipes - 8D; GECON (Gestão Econômica); UEP (Unidade de Esforço de Produção); Estratégias de Crescimento; Gerenciamento da Mudança; Competências Essenciais; Modelo de Estratégias Climáticas (MDEC); Escritório de projetos (*Project Management Office* - PMO).

Dessas ferramentas, 6 (seis) tratam-se de ferramentas gerenciais propostas, sendo essas: Pesquisa de clima organizacional; Mapeamento conceitual integrativo da Gestão do Conhecimento; Escala de Medida do Desempenho nos Intangíveis (EMDI); Gestão de Desempenho por Competências; Modelo de Medição de *Competitive Intelligence* - CI e Modelo de Estratégias Climáticas (MDEC). As demais tratam-se de ferramentas gerenciais utilizadas.

No que concerne aos propósitos e finalidades dessas ferramentas gerenciais identificadas, observou-se que eles são bastante distintos, apesar de todas terem o objetivo geral comum de auxiliar no processo decisório organizacional. Além disso, essas ferramentas possuem um amplo campo de aplicação, ou seja, podem ser utilizadas em diversos tipos de empresas, independente do porte ou do segmento de atuação.

Conclui-se sobre a existência e identificação de ferramentas gerenciais utilizadas e propostas diferenciadas em relação às ferramentas gerenciais geralmente utilizadas pela Contabilidade Gerencial.

Espera-se com a presente pesquisa oferecer uma contribuição à busca de ferramentas gerenciais diferenciadas em relação às usualmente tratadas na literatura da Contabilidade Gerencial, considerando que essa área, ainda, tem muito a ser explorada e que há um vasto campo para o desenvolvimento de novas ferramentas gerenciais a serem propostas.

Recomenda-se que novas pesquisas ou aprofundamentos sobre as 37 (trinta e sete) ferramentas gerenciais identificadas nesta pesquisa sejam desenvolvidas a partir das análises aqui consideradas, visto que, mesmo atingindo os objetivos a que se propunha a pesquisa, essa nunca é exaustiva, deixando margem para futuros trabalhos.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadavia C. D. de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, n. 12, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362007000100002&script=sci\\_arttext&tlng=ES](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362007000100002&script=sci_arttext&tlng=ES)>. Acesso em: 17/01/2010.

ANDERSON, Henry R.; NEEDLES, Belverd E.; CALDWELL, James C. **Managerial accounting**. Boston: Houghton Mifflin Co., 1973.

ANTHONY, Robert N. **Self review in management accounting**. Learning Systems Co., 1970.

ANTONHY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. 10ª ed. Boston: McGraw-Hill College, 2000.

ARCANJO, Rogério de Jesus Teixeira; FERNANDES, Marcus Leonardo Teixeira; NARDINO, Carlos Henrique; AREIAS, Artur Ricardo A. M. Estudo da viabilidade de implantação do planejamento estratégico em logística internacional como vantagem competitiva para a franquia Portobello Shop. de Foz do Iguaçu-PR. *In*: Congresso Internacional de Gestão Empresarial Brasil, 1º, de 20 a 22 de agosto de 2008. **Anais...** Disponível em: <<http://www.udc.edu.br/congressoadm2008.pdf#page=84>>. Acesso em: 24/01/2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. *et al.*. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAKER, H. Kent. **Financial management**. New Jersey: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1987.

BARBALHO, Sanderson César Macêdo; AMARAL, Daniel Capaldo; KERNBICHLER, Tiago Sanches; RICHTER, Eduardo Henrique; TORRES, Larissa Torres. Rompendo obstáculos para a implantação de escritório de projetos em empresa de base tecnológica. **Revista Gestão & Produção**, vol.16, n.3, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2009000300010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2009000300010&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 24/01/2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARBOSA JÚNIOR, Afonso Frazão; MORAIS, Rafael Meira de; EMRENCIANO, Sebastião Virginio; PIMENTA, Handson Claudio Dias; GOUVINHAS, Reidson Pereira. Conceitos e aplicações de análise do ciclo vida (ACV) no Brasil. **Revista Gerenciais**, vol. 7, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/viewFile/972/1280>>. Acesso em: 24/01/2010.

BARROS, Vaine de Magalhães. O novo velho enfoque da informação contábil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 38, p.102-112, Maio/Ago. 2005. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad38/dtrabalho\\_vaine\\_pg102a112.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad38/dtrabalho_vaine_pg102a112.pdf)>. Acesso em: 15/02/2009.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas 2006.

**BIBLIOTECA DIGITAL DA UNIVERSIDAD ICESI**. Disponível em: <<http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/1935/1/49.pdf>>. Acesso em: 25/01/2010.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, vol.16, n.2, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sciarttext&tlng=es>>. Acesso em: 17/01/2010.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, vol.42, n.5, 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500004&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 24/01/2010.

BRASIL. **Lei n. 11.941/2009**. Disponível em: <<http://deonisio.wordpress.com/tag/lei-11941-2009/>>. Acesso em: 15/02/2010.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.212/1991**. Disponível em: <<http://deonisio.wordpress.com/tag/lei-11941-2009/>>. Acesso em: 15/02/2010.

\_\_\_\_\_. **Lei n.10.522/2002**. Disponível em: <<http://deonisio.wordpress.com/tag/lei-11941-2009/>>. Acesso em: 15/02/2010.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória 449/2008**. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários, concede remissão nos casos em que especifica, institui regime tributário de transição, e dá outras providências. Retificado no DOU de 12 de dezembro de 2008, Seção I, p. 02. Vigência Prorrogada pelo Ato do Pres. da Mesa do CN n. 3, de 4 de março de 2009. Convertida na Lei n. 11.941, de 27 de maio de 2009.

**BUSINESS INTELLIGENCE**. Disponível em: <[http://www.businessintelligencelowdown.com/2007/02/top\\_10\\_largest\\_.html](http://www.businessintelligencelowdown.com/2007/02/top_10_largest_.html)>. Acesso em 07/02/2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993.

CARDOSO, Kelly Cristina Ribeiro Marques. Contabilidade diante das modernas organizações. **Sitientibus**, Feira de Santana, n. 27, p. 205-271, jul./dez. 2002.

CARREIRA, Márcio Luis; MARIANO, Alex Fernando; SARTORI, Ana Carolina; OLIVEIRA, Rodrigo Setra de. Aplicação de ferramentas na gestão de processos das



organizações que aprendem. **Revista de Ciências Gerenciais**, vol.13, n.17, 2009. Disponível em: <<http://www.sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/view/795/641>>. Acesso em: 24/01/2010.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

**COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 16/05/2009.

\_\_\_\_\_. **CPC 06** - Operações de Arrendamento Mercantil. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 10** - Pagamento Baseado em Ações. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 15** - Combinação de Negócios. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 16** - Estoques. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 17** - Contratos de Construção. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 18** - Investimento em Coligada e em Controlada. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 19** - Investimento em Empreendimento Controlado em Conjunto (*Joint Venture*). Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 20** - Custos de Empréstimos. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 21** - Demonstração Intermediária. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 22** - Informações por Segmento. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 23** - Políticas Contábeis, Mudança de Estimativa e Retificação de Erro. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 24** - Evento Subsequente. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 25** - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 26** - Apresentação das Demonstrações Contábeis. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. **CPC 27** - Ativo Imobilizado. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 28** - Propriedade para Investimento. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 29** - Ativo Biológico e Produto Agrícola. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 30** - Receitas. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 31** - Ativo Não Circulante Mantido para Venda e Operação Descontinuada. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 32** - Tributos sobre o Lucro. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 33** - Benefícios a Empregados. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 34** - Exploração e Avaliação de Recursos Minerais. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 35** - Demonstrações Separadas. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 36** - Demonstrações Consolidadas. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 37** - Adoção Inicial das Normas Internacionais de Contabilidade. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 38** - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 39** - Instrumentos Financeiros: Apresentação. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC 40** - Instrumentos Financeiros: Evidenciação. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

\_\_\_\_\_. **CPC43** - Adoção Inicial dos Pronunciamentos Técnicos CPC 15 a 40. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 07/02/2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **NBC T 2.7**. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=116>>. Acesso em: 11/07/2009.

\_\_\_\_\_. **NBC T 3.2**. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=116>>. Acesso em: 11/07/2009.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **NBC T 3.3**. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=116>>. Acesso em: 11/07/2009.

\_\_\_\_\_. **NBC T 3.8**. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/%5Cuparq%5CNBCT3.8DemFluxoCaixa\\_AudienciaPublica.pdf](http://www.cfc.org.br/%5Cuparq%5CNBCT3.8DemFluxoCaixa_AudienciaPublica.pdf)>. Acesso em: 11/07/2009.

\_\_\_\_\_. **Resolução 1.055/2005**. Cria o Comitê de Pronunciamentos Contábeis e dá outras providências. Disponível em: <[www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br)>. Acesso em: 16/05/2009.

COELHO, Cláudio U. Ferreira. Contabilidade gerencial: sistema de informação e controle. **Revista Pensar Contábil**. Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, n.3, ano II, mar. 1999.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Valuation: measuring and managing the value of companies**. 3ª ed. New York: John Wiley, 2000.

CORBETT NETO, Thomas. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 1997.

COSTA, Silvia Generali da; BRATKOWSKI, Pedro Luiz da Silva. Paradoxos do trabalho prisional na era do capitalismo flexível: o caso do DETRAN-RS. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 11, n. 3, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000300007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552007000300007&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 17/01/2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamim; ARAÚJO, Pedro da Costa; WOLF, Sérgio Machado; RIBEIRO, Tatiana V. A. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a prática. **Revista de Ciências da Administração**, vol. 8, n.15, 2006. Disponível em: <[http://www.oei.es/etp/empreendedorismo\\_educacao\\_empreendedor\\_cad.pdf](http://www.oei.es/etp/empreendedorismo_educacao_empreendedor_cad.pdf)>. Acesso em: 17/01/2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Lei n. 6.404/76**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 16/05/2009.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 11.638/2007**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 16/05/2009.

CUNHA, Darliane R. **Gestão baseada em valor: uma pesquisa no setor hoteleiro do Rio Grande do Norte**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

DELOITTE. Disponível em: <<http://www.iasplus.com/americas/2008brazilaccountinglawportuguese.pdf>>. Acesso em: 31/01/2010.

DEONISIO. Disponível em: <<http://deonisio.wordpress.com/tag/lei-11941-2009/>>. Acesso em: 31/01/2010.

DINIZ, Adriana Gresielly Fabrini; OLIVEIRA, Ivanir Luis de. Avaliação do gerenciamento dos resíduos sólidos de fundição com base na produção mais limpa. **Revista Gestão Industrial**, vol. 4, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/23/20>>. Acesso em: 17/01/2010.

DRUCKER, Peter. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. Rio Janeiro: Zahar, 1969.

\_\_\_\_\_. Uma nova teoria da produção. **Revista Exame**, p. 64-72, 27/jun./1990. Publicado originalmente na Harvard Business Review, sob o título "The emerging theory of manufacturing".

DRUMOND, Maria Helena Ferreira. Ciências contábeis da arte à ciência: 8.000 anos de história. **Rev. Bras. Cont.**, v.24, n.93 maio/junho, 1995.

EHRBAR, Al. **EVA**: valor econômico agregado – a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FUCHS, Paulo G.; SOARES, Diana L. van Aduard de Macedo; RUSSO, Giuseppe. Modelo conceitual para avaliação de práticas e estratégias climáticas: resultados de sua aplicação nos setores automotivos e de papel e celulose no Brasil. **Revista de Administração Pública**, vol. 43, n. 4, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000400005&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122009000400005&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 24/01/2010.

GALLON, Alessandra V.; NASCIMENTO, Sabrina do; ENSSLIN, Sandra R.; ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar. Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, n. 7, p. 53-72, set./2008. Disponível em: <<http://www.revista-ped.unifei.edu.br>>. Acesso em: 15/09/2009.

GOLDRATT, Eliyahu M.; FOX, Robert E. **A corrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: Educator, 1992.

GUIMARÃES, Juarez Nonato. Transnacionalização das cooperativas de laticínios: estudo de caso das cooperativas brasileiras em comparativo com as cooperativas internacionais, visando competitividade globalizada. **Revista de Administração da Unimep**, vol. 6, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/35>>. Acesso em: 24/01/2010.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOFER, Elza; SILVA, Wagner Dias da; PARISI, Cláudio. Uma análise comparativa entre os indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* e prêmio nacional da qualidade na visão da controladoria. **Revista de Contabilidade da Universidade Federal da Bahia**, vol. 1, n. 1, set./dez.2007. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/issue/view/308>>. Acesso em: 15/09/2009.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

**HSM Management**. n. 43, p. 39-44, março-abril/2004.

**IMANET**. Disponível em: <<http://www.imanet.org/>>. Acesso em: 23/05/2009.

**INSTITUTO INTERNACIONAL DE ESTUDOS DE DIREITO DO ESTADO – IIEDE**. Disponível em: <<http://www.iiede.org.br/arquivos/nelson.pdf>>. Acesso em: 11/07/2009.

**INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS – IAS. IAS 39** - Financial Instruments: Recognition and Measurement. Disponível em: <[www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br)>. Acesso em 16/05/2009.

**INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD – IASB**. Disponível em: <<http://www.iiede.org.br/arquivos/nelson.pdf>>. Acesso em: 16/05/2009

**INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts**. New York, 1998.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER David F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective? **Journal of Accounting & Economics**, vol. 32, p. 349-410, 2001.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria da contabilidade**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. 5ª ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2000.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony. A. **Advanced management accounting**. 2ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

\_\_\_\_\_; COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_; JOHNSON, H. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

\_\_\_\_\_; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIMURA, Herbert; SUEN, Alberto S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 1, p.1-18, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1881.pdf>>. Acesso em: 21/09/2009.

**KPMG**. Disponível em: <[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/Lei\\_6404\\_final.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/Lei_6404_final.pdf)>. Acesso em: 08/08/2009.

KRAEMER, Tânia Henke. **Discussão de um sistema de custeio adaptado às exigências da nova competição global**. Porto Alegre, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Joubert da Silva Jerônimo; BENEDICTO, Gideon Carvalo de. Processo de evidenciação de informações para o mercado de capitais internacional. *In*: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 17º. **Anais...** Santos, São Paulo, outubro de 2004.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAIA, Maria Cristina Queiroz; ANDRADE, Emmanuel Paiva de. **Estratégia: Conceito e Aplicação**. Disponível em: <<dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/1935/1/49.pdf>>. Acesso em: 25/07/2009.

MALVESSI, Oscar. Criação ou destruição de valor ao acionista. **Revista Conjuntura Econômica**, v. 54, n. 1, p. 42-44, jan.2000. Disponível em: <<http://www.oscarmalvessi.com.br/>>. Acesso em: 25/07/2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade empresarial**. 11ª ed. São Paulo. Atlas, 2005.

MARTIN, John D.; PETTY, J. William. **Gestão baseada em valor: a resposta das empresas à revolução dos acionistas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Orleans Silva. A busca pela harmonização das normas internacionais de contabilidade e a convergência aos padrões do IASB. **Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis** em 06/05/07. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos.aspx?id=279>>. Acesso em: 05/09/2009.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATZ, Adolph; CURRY, Othel; FRANK, George. **Contabilidade de custos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.

MUGNOL, Katia Cristina Ugolini; FERRAZ, Marcos Bosi. Sistema de informação como ferramenta de cálculo e gestão de custos em laboratórios de análises clínicas. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, vol. 42, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jbpml/v42n2/a06v42n2.pdf>>. Acesso em: 17/01/2010.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Porto Alegre, 2003. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos: conceito, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1991.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado Controladoria e Contabilidade). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NEVES, Adalberto Ferreira. Contabilidade gerencial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.23, p.50-57, 1997.

NORMA. **ISO 14.001/2004**. Sistema de Gestão Ambiental. Disponível em: <[www.revista-ped.unifei.edu.br](http://www.revista-ped.unifei.edu.br)>. Acesso em: 15/02/2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Ana Maria Pereira. **A medição da Competitive Intelligence - CI: desafio para as organizações**. Tese de Doutorado apresentada na Universidade do Minho – Escola de Engenharia em Março de 2009. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9958/3/Tese%20Doutoramento%20Ana%20Maria%20Pereira.pdf>>. Acesso em: 24/01/2010.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez e BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

**PORTAL DE CONTABILIDADE.** Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/>>. Acesso em: 11/07/2009.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo.** 2ª ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.** Vol. 42, n. 5 (2008). Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500004&script=sci_arttext&tlng=en)>.

**REVISTA DE CONTABILIDADE DA UFBA.** Vol. 1, n. 1 (2007). Disponível em: <[www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/issue/view/308](http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/issue/view/308)>.

**REVISTA GERENCIAIS.** Vol.7, n.1 (2008). Disponível em: <[www.revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/viewFile/972/1280](http://www.revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/viewFile/972/1280)>.

**REVISTA GESTÃO & PRODUÇÃO.** Vol. 16, n. 3 (2009). Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-0X2009000300010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-0X2009000300010&script=sci_arttext&tlng=en)>.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Alan J. Professional dominance: the relationship between financial accounting and managerial accounting, 1926-1986. **Accounting Historians Journal**, vol.29, p.91-121, dez.2002.

ROCHA, Joséilton Silveira; SELIG, Paulo Maurício. Estudo comparativo entre as premissas básicas da teoria de custos x teoria do *Balanced Scorecard*. In: VIII Congresso Brasileiro de Custos, 8º, **Anais...** São Leopoldo-RS, 2001. Disponível em: <<http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/PAGINA/03%20BSC%20E%20TEORIA%20CUSTOS%20UM%20%20ESTUDO%20COMPARATIVO.pdf>>. Acesso em: 08/08/2009.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994

SÁ, Antônio Lopes de. **Evolução da contabilidade.** Local. Atlas: 2006.

\_\_\_\_\_. História geral e das doutrinas da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_; SÁ, Ana Maria Lopes de. **Dicionário de contabilidade.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Joel. **Análise de custos.** 4. Ed. São Paulo, Atlas 2005.

SCALABRIN, Idionir; MORES, Claudionor José; BODANESE, Ronaldo Enderli; OLIVEIRA, José Adrelino de. Programação Linear: estudo de caso com utilização do Solver da Microsoft Excel. **Revista Universo Contábil**, vol. 2, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/121/80>>. Acesso em: 17/01/2010.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **História da contabilidade: foco na evolução das escolas do pensamento contábil.** São Paulo: Atlas, 2008.



\_\_\_\_\_; SANTOS, José Luiz dos; PINHEIRO, Paulo Roberto. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

**SCHOLAR GOOGLE**. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br/intl/pt-BR/scholar/publishers.html>>. Acesso em: 07/02/2010.

SCHRICKEL, Wolfgang Hurt. **Demonstrações financeiras: abrindo a caixa-preta**. São Paulo: Atlas, 1997.

**SCRIBD**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2453042/APOSTILA-CONTABILIDADE-DE-CUSTOS11>>. Acesso em: 16/05/2009.

**SEBRAE**. Pesquisa dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005. Brasília, 2007.

**SIMONSEN**. Disponível em: <<http://www.simonsen.br/rds/contabeis/artigo4.php>>. Acesso em: 28/07/2009.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1993.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2000.

THIESEN, João Arno de Oliveira. A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento na tomada de decisão. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, n. 100, p. 8-13, maio/2000.

TITTANEGRO, Francisco Sérgio. Por que as ferramentas gerenciais podem falhar? **Revista de Ciências Gerenciais**, vol. 10, n. 12, 2006. Disponível em: <[http://www.politecnica.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev\\_ciencias/pag15.pdf](http://www.politecnica.br/programasinst/Revistas/revistas2006/rev_ciencias/pag15.pdf)>. Acesso em: 17/01/2010.

VAN HORNE, James C. **Financial management and policy**. 11<sup>a</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

VARGAS, Vera do Carmo C.; SELIG, Paulo Maurício; Andrade, Dalton Francisco de; RIBEIRO, José Luis D. Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano. **Revista Gestão & Produção**, vol. 15, n. 3, set./dez.2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000300015&script=sci\\_arttext&tlng=d0100-6916](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2008000300015&script=sci_arttext&tlng=d0100-6916)>. Acesso em; 15/09/2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VICECONTI, Paulo E. V.; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. São Paulo: Frase, 1995.

ZANLUCA, Júlio César. **História da contabilidade**. Curitiba. Portal Tributário 2004. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>>. Acesso em: 04/09/2009.