

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNC – UNIPLAC – UNOESC**

**UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS-  
GERENCIAIS NAS SOCIEDADES POR AÇÕES DA REGIÃO DO ALTO VALE  
DO RIO DO PEIXE**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
PROJETO MULTINSTITUCIONAL UNC – UNIPLAC – UNOESC**

**UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS-  
GERENCIAIS NAS SOCIEDADES POR AÇÕES DO ALTO VALE DO RIO DO  
PEIXE**

(BU)



0.320.181-0

UFSC-BU

**CRISTINA KLOCK**

**Florianópolis, dezembro de 1999**

**UM ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS-GERENCIAIS NAS SOCIEDADES POR AÇÕES DA REGIÃO DO ALTO VALE DO RIO DO PEIXE**

**CRISTINA KLOCK**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

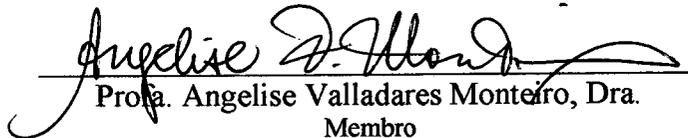
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



---

Prof. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Orientadora



---

Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dra.  
Membro



---

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.  
Membro

“Mais importante do que as vitórias é a solidez  
do trabalho que o levou até elas”.

Roberto Shinyashiki

## AGRADECIMENTOS

Diversas foram as pessoas e instituições que contribuíram, de alguma forma, para a realização dessa pesquisa:

- Agradeço primeiramente a Deus, por permitir-me estar aqui.
- À minha mãe, uma mulher maravilhosa, por ensinar-me que saber enfrentar obstáculos é tão importante como saber viver.
- À minha família, pelo apoio e carinho concedidos a mim.
- À todas as empresas e seus respectivos gestores que colaboraram para o desenvolvimento desse trabalho.
- À professora Ilse Maria Beuren, pela sua orientação e atenção dispensadas, além das sugestões e conselhos que recebi.
- Ao professor Nelson Colossi, coordenador do CPGA, pelo seu incentivo.
- À UNOESC, instituição de ensino a qual estou vinculada.
- Aos colegas do curso, pelo crescimento que tivemos juntos.
- E por fim, a todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram nesta etapa.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTO</b> .....	v
<b>SUMÁRIO</b> .....	vi
<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	ix
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	x
<b>RESUMO</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	1
1.2 OBJETIVOS .....	2
1.3 JUSTIFICATIVA .....	3
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	4
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	6
2.1 FUNÇÃO DA CONTABILIDADE .....	6
2.2 USUÁRIOS DA CONTABILIDADE .....	7
2.3 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL .....	9
2.4 CONTABILIDADE FINANCEIRA X GERENCIAL .....	12
2.5 RELATÓRIOS CONTÁBEIS .....	14
<b>2.5.1 Relatórios contábeis obrigatórios</b> .....	15
2.5.1.1 Balanço patrimonial .....	16
2.5.1.2 Demonstração do resultado do exercício .....	19
2.5.1.3 Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados .....	21
2.5.1.4 Demonstração das mutações do patrimônio líquido .....	21
2.5.1.5 Demonstração das origens e aplicações de recursos .....	24
2.5.1.6 Notas explicativas .....	25
<b>2.5.2 Relatórios contábeis não obrigatórios</b> .....	26
2.5.2.1 Fluxo de caixa .....	28
2.5.2.2 Orçamento .....	33
2.5.2.3 Relatórios de custos .....	36
2.5.2.4 Ponto de equilíbrio .....	38

2.5.2.5 Análise econômico-financeira.....	41
2.5.2.6 Análise da produtividade.....	46
2.5.2.7 Avaliação de desempenho dos gestores.....	49
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>53</b>
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	53
3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA.....	53
3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DE VARIÁVEIS.....	55
<b>3.3.1 Definição constitutiva de variáveis .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.2 Definição operacional de termos e variáveis.....</b>	<b>56</b>
3.4 DADOS DA PESQUISA.....	56
<b>3.4.1 Tipos de dados.....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.2 Instrumento de pesquisa .....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.3 Coleta dos dados.....</b>	<b>57</b>
<b>3.4.4 Tratamento dos dados .....</b>	<b>58</b>
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	58
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	60
4.2 A ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS.....	61
<b>4.2.1 Perfil dos gestores administrativo-financeiros .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2.2 Caracterização dos relatórios contábeis-gerenciais nas empresas.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.3 Relatórios contábeis-gerenciais utilizados pelos gestores.....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.4 Importância atribuída pelos gestores aos relatórios contábeis-gerenciais .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.5 Informações não contempladas nos relatórios existentes nas empresas.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.6 Contribuição dos relatórios contábeis-gerenciais no processo de gestão.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.7 Semelhanças e diferenças na utilização dos relatórios contábeis-gerenciais .....</b>	<b>79</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>81</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	81

<b>5.2 RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>85</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>87</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>92</b>

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - Comparação entre contabilidade financeira e gerencial .....	13
Quadro 2 - Estrutura do Balanço Patrimonial.....	19
Quadro 3 - Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício .....	20
Quadro 4 - Estrutura da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido .....	23
Quadro 5 - Estrutura da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos.....	25
Quadro 6 - Resumo sobre os índices de liquidez.....	42
Quadro 7 - Resumo sobre os índices de estrutura.....	43
Quadro 8 - Resumo sobre os índices de retorno .....	44
Quadro 9 - Resumo sobre os índices de atividade.....	45
Figura 1 - Ponto de equilíbrio.....	39

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Formação acadêmica universitária .....	62
Tabela 2 - Pós-graduação .....	62
Tabela 3 - Curso de pós-graduação dos gestores administrativo-financeiros .....	63
Tabela 4 - Anos de experiência na área.....	64
Tabela 5 - Cargos ocupados pelos gestores administrativo-financeiros .....	64
Tabela 6 - Relatórios gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial da empresa.	65
Tabela 7 - Outros relatórios contábeis e gerenciais utilizados no processo de gestão.....	66
Tabela 8 - Intensidade de uso dos relatórios contábeis-gerenciais pelos gestores .....	67
Tabela 9 - Ordem de importância das fontes de informações para a gestão administrativa-financeira .....	69
Tabela 10 - Nota atribuída aos relatórios contábeis-gerenciais pelos gestores administrativo-financeiros.....	70

## RESUMO

A contabilidade tem como um de seus objetivos, prover seus usuários de informações úteis e relevantes. Os relatórios gerados pela contabilidade, objetivam suprir a necessidade de informações de diversos usuários. Desse modo, resta saber se as informações contidas nos relatórios contábeis e gerenciais, estão sendo úteis para seus usuários. Nesse sentido, o presente trabalho objetivou averiguar até que ponto os relatórios contábeis gerenciais atendem a necessidade de informações no processo de gestão, na visão dos gestores das sociedades por ações do Alto Vale do Rio do Peixe. Esta pesquisa consiste de um estudo exploratório, com uma abordagem qualitativa, cuja nível de análise é organizacional e a unidade de pesquisa refere-se aos gestores das áreas administrativa e financeira das empresas objeto de estudo. A população consistiu-se de onze sociedades por ações da região do Alto Vale do Rio do Peixe. Por sua vez a amostra é do tipo intencional, compreendendo os gestores administrativos e financeiros das onze empresas pesquisadas. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário aos gestores. Em seguida fez-se uma análise descritiva e interpretativa. Observou-se, através da análise conjunta a semelhança quanto aos relatórios contábeis e gerenciais gerados nas onze empresas. Quanto a utilização dos relatórios contábeis e gerenciais, houve algumas diferenças, no entanto, a grande maioria utiliza-se dos mesmos relatórios. Segundo os gestores entrevistados, os relatórios contábeis e gerenciais suprem parcialmente as suas necessidades de informações, pois ainda existem relatórios que deveriam ser gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial das empresas. Assim, pode-se concluir que os relatórios contábeis-gerenciais atendem de forma parcial a necessidade de informação dos gestores administrativo-financeiros. Conforme constatado nas entrevistas, com base na opinião dos gestores, apesar do conjunto de informações citadas nesse trabalho serem importantes, outras informações devem ser evidenciadas nos relatórios para contribuir no processo de gestão nas empresas.

## ABSTRACT

One of the accounting objective is to supply its users useful and relevant information. The reports developed by the accounting aim to supply the need of information of several users. So, we wonder if the information contained in the accounting and managerial reports are being useful for their users. In this way, the present work aimed to investigate in what level the accounting and managerial reports meet the need of information in the management process, in the manager's view in the listed companies in the "Alto Vale do Rio do Peixe". This research consists of an exploratory study, with a qualitative approach, whose level from analysis is organizable and the research's unit refers to managers of administrative and financial areas from the studied companies. The population consisted of eleven listed companies from the region of "Alto Vale do Rio do Peixe". So the sample is an intentional kind, understanding the administrative and financial managers from eleven researched companies. Data were collected through the application of questionnaires to the managers. After, it was done a descriptive and interpretative analysis. We noticed, through the conjunct analysis the similarity among the accounting and managerial reports generated in the eleven companies. With reference to the application of accounting and managerial reports there were some differences, although the great majority use the same reports. According to our interviewed managers, the accounting and managerial reports fill in their needs of information partially, but there are still reports that should be generated by the company's accounting-managerial information system. So, we can conclude that accounting-managerial reports meet the management-financial manager's need of information only in a partial way. As it was reported in the interviews, with foundation in the manager's opinion, though the set of demonstrated information in this work are important, other information must be evidenced in the reports to contribute with the management process at the companies.

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são evidenciadas a apresentação do tema e problema, bem como, a definição dos objetivos geral e específicos e também são apresentadas a justificativa e a organização do estudo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

As organizações têm se deparado com um grande número de novas técnicas administrativas, visto que as mudanças requeridas são cada vez mais constantes, pressionando as empresas a repensar os seus processos. A informação, é um recurso importante para a organização, pois ela é capaz de auxiliar na gestão desses processos.

Beuren<sup>1</sup> diz que “o desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis”.

Segundo Oliveira<sup>2</sup>, “a informação (como um todo) é recurso vital da empresa e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa”.

As informações são geradas para as diversas áreas da empresa e podem ser consolidadas através de um sistema de informações. Gil<sup>3</sup> explicita que “os sistemas de informações são aglutinados segundo a estrutura orgânica definidora dos vários ambientes empresariais, sendo estes, componentes das áreas de controladoria, financeira, administrativa e de contabilidade”.

A área contábil é de fundamental importância para as organizações, tendo em vista que esta gera informações que compreendem todo o universo da empresa. Estas informações, de um modo geral, são enviadas à diversos grupos de usuários, com a

---

<sup>1</sup> BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 43.

<sup>2</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 35.

<sup>3</sup> GIL, Antônio de Loureiro. *Sistemas de informações: contábil, financeiros*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 11.

pretensão de suprir as necessidades dos mesmos, seja para analisar fatos ocorridos no passado, decidir o presente ou prever o futuro da organização.

Os diversos usuários da contabilidade utilizam as informações recebidas como suporte para suas decisões, de acordo com seu interesse. A contabilidade tem como um de seus objetivos fornecer informações relevantes a seus usuários, para que estes possam tomar decisões bem fundamentadas.

Uma forma pela qual a contabilidade comunica o desempenho das organizações, aos seus usuários, é através dos relatórios contábeis gerenciais, que tratam de informar a situação da empresa em determinado período de tempo.

A Contabilidade, nas últimas décadas, tem evoluído consideravelmente, e as demonstrações contábeis também tem buscado acompanhar tal fato. No entanto, há necessidade de que essas demonstrações consigam atender os diferentes tipos de usuários, principalmente no que diz respeito as elaboradas para o processo de gestão.

Além das demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76, que têm por finalidade exprimir a situação patrimonial das empresas e as mutações ocorridas no exercício, a contabilidade também procura fornecer um conjunto de informações gerenciais para atender seus usuários internos, auxiliando no processo de administração da empresa.

Neste sentido, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão-problema:

*Até que ponto os relatórios contábeis gerenciais fornecidos pela contabilidade atendem a necessidade de informações no processo de gestão, na visão dos gestores administrativo-financeiros, das sociedades por ações da região do Alto Vale do Rio do Peixe?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho consiste em averiguar até que ponto os relatórios contábeis gerenciais atendem a necessidade de informações no processo de gestão, na

visão dos gestores administrativo-financeiros das sociedades por ações do Alto Vale do Rio do Peixe.

No que concerne aos objetivos específicos pretende-se o que segue:

- caracterizar os relatórios contábeis gerenciais gerados pela contabilidade;
- averiguar quais são as informações utilizadas no processo de gestão empresarial;
- verificar a importância atribuída pelos gestores administrativo-financeiros aos relatórios contábeis gerenciais;
- identificar as informações que não são contempladas nos relatórios, mas que os gestores administrativo-financeiros consideram importantes; e
- conhecer as semelhanças e diferenças na utilização dos relatórios contábeis gerenciais, nas empresas pesquisadas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A necessidade de informações contábeis nas empresas é evidente, o que muitas vezes não parece ser fácil é a elaboração destas informações, sua compreensão e utilização. Oliveira<sup>4</sup> diz que, “em face do desenvolvimento da informática, a geração de informações deixou de ser, de forma geral, um problema significativo. O grande problema é a definição das informações que devem ser geradas e, principalmente, a forma de integrá-las”.

Existe um grande número de informações, utilizadas na gestão das empresas, que têm sua origem na Contabilidade. Essas informações devem servir para seus usuários como um instrumento que contribua para o êxito da administração.

A Lei 6.404/76, o Conselho Federal de Contabilidade – CFC e o Regulamento do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza, impõem algumas normas e técnicas à contabilidade, delimitando a elaboração das demonstrações contábeis para atendimento ao fisco.

---

<sup>4</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 21.

No entanto, os usuários, principalmente os internos, buscam informações específicas de acordo com a sua necessidade. Desta forma, a contabilidade elabora, adicionalmente relatórios que não são exigidos pela legislação, com o intuito de atender a necessidade de informações dos gestores. Assim, fica a dúvida de como as empresas utilizam as informações contábeis, sejam elas exigidas por lei ou não.

Espera-se que este trabalho possa contribuir, de alguma forma, para avaliar a realidade, e auxiliar a ação futura dos órgãos de pesquisa para o aperfeiçoamento da elaboração das informações contábeis, visando, principalmente, as informações consideradas mais importantes pelos gestores das empresas pesquisadas e como estas informações poderiam ser melhor evidenciadas.

Em termos práticos, o presente trabalho pretende oferecer subsídios para que as empresas pesquisadas analisem a sua realidade, no que diz respeito a utilização de informações, e possam aperfeiçoar os relatórios gerados de acordo com as necessidades dos gestores.

Assim, acredita-se que uma pesquisa visando tais questões, seja relevante, não somente como exercício acadêmico, mas também para explicitar como as informações contábeis-gerenciais, obrigatórias ou não, estão auxiliando no processo de gestão.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Considerando o problema de pesquisa do trabalho e os objetivos propostos, o estudo foi dividido em capítulos.

No primeiro capítulo, contemplou-se as considerações sobre o tema, o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados, a justificativa teórico-prática e a organização do estudo.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica a respeito do tema. Além disso, esse capítulo apresenta a função da contabilidade, os usuários da informação contábil,

fundamentos de um sistema de informação contábil, conceitos sobre a contabilidade financeira e a gerencial, e os relatórios contábeis obrigatórios e não obrigatórios.

O terceiro capítulo refere-se a metodologia utilizada na pesquisa, evidenciando as questões de pesquisa, a população e a amostra, a definição constitutiva e operacional das variáveis, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento, bem como as limitações da pesquisa.

O capítulo quatro faz a descrição e análise dos resultados, através da utilização dos dados coletados e a comparação desses com o referencial teórico apresentado no capítulo dois.

Por último, no capítulo quinto são expostas as conclusões sobre a utilização de relatórios contábeis-gerenciais pelos gestores administrativo-financeiros e recomendações para futuras pesquisas na área.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados a função da contabilidade, os usuários da contabilidade, os fundamentos de um sistema de informação contábil, as diferenças entre a contabilidade financeira e a gerencial, além dos relatórios contábeis obrigatórios e não obrigatórios.

### 2.1 FUNÇÃO DA CONTABILIDADE

Existem muitas contradições no que diz respeito a origem exata da contabilidade, alguns pesquisadores acreditam ser possível falar que sua origem deu-se juntamente com a origem do homem, e que mesmo sem saber ele utilizava a contabilidade como instrumento de controle. Entretanto, com o aparecimento da moeda a contabilidade começou a ter maior destaque, pois a necessidade do homem em melhor controlar suas riquezas, o levou a desenvolver novos instrumentos para a avaliação de seu patrimônio.

Iudícibus<sup>5</sup> relata que “a contabilidade é tão remota quanto o homem que pensa, ou melhor dizendo que conta. A necessidade de acompanhar a evolução dos patrimônios foi o grande motivo para seu desenvolvimento. O surgimento do capitalismo deu impulso definitivo a esta importante disciplina, potencializando seu uso e aumentando sua eficácia”.

Franco<sup>6</sup> diz que a contabilidade tem por finalidade controlar os fenômenos ocorridos no patrimônio de uma entidade, através do registro, da classificação, da demonstração expositiva, da análise e interpretação dos fatos nele ocorridos, objetivando fornecer informações e orientação, necessárias à tomada de decisões sobre sua composição e variações, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Nesse sentido, Glautier e Underdown<sup>7</sup> destacam que

---

<sup>5</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 44.

<sup>6</sup> FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 22.

<sup>7</sup> GLAUTIER, M. W. E., UNDERDOWN, B. *Accounting theory and practice*. 5. ed. Londres: Pitman Publishing, 1994. p. 11-12.

A contabilidade é freqüentemente analisada como uma série de atividades que estão ligadas e formam passos progressivos, começando pela observação, depois a coleta, registro, análise, e finalmente, comunicação da informação para seus usuários. Podemos dizer, ainda, que a informação contábil tem um significado especial, já que os dados são organizados para um propósito especial, que é tomada de decisões.

As informações fornecidas pela contabilidade são importantes para as ações administrativas, auxiliando na gestão econômica-financeira da empresa e no controle do seu patrimônio.

Nagakawa<sup>8</sup> explicita que “o objetivo principal da Contabilidade, portanto, é permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre tendências futuras. Em ambas as avaliações, todavia, as demonstrações contábeis constituirão elementos necessários, mas não suficientes”.

A contabilidade tem como objetivo principal prover seus usuários de informações de acordo com suas necessidades. A Deliberação nº 29 da CVM considera que “os objetivos da contabilidade, pois, devem ser aderentes, de alguma forma explícita ou implícita, àquilo que o usuário considera como elemento importante para seu processo decisório. A verdade da contabilidade reside em ser instrumento útil para a tomada de decisões pelo usuário, tendo em vista a entidade”.

## 2.2 USUÁRIOS DA CONTABILIDADE

A contabilidade deve preocupar-se com a elaboração das informações, para que estas atendam a necessidade de seus diversos usuários. Também precisa ater-se à leis e normas que procuram formalizar estas informações, o que poderá provocar um desfavorecimento a um certo grupo de usuários.

Os usuários da contabilidade são divididos em dois grandes grupos: os usuários internos e os externos. Os internos são os gestores que administram a entidade e necessitam de informações com uma maior freqüência, para análises mais profundas,

servindo de apoio para a tomada de decisão. Os usuários externos são aqueles que mantêm alguma relação com a entidade como os fornecedores, clientes, investidores, órgãos governamentais etc.

Os usuários internos da informação contábil, podem ser identificados em três níveis: alta administração, nível intermediário e nível operacional. “As informações dentro da organização devem fluir de forma ordenada de cima para baixo e no sentido inverso”<sup>9</sup>.

A alta administração preocupa-se em definir estratégias da empresa no que se refere a sua atuação no mercado, com base em informações gerenciais que permitam avaliar situações de onde e como investir, quais gastos estão acima das previsões, se devem terceirizar atividades ou aumentar seu quadro etc.

No que concerne ao nível intermediário, este normalmente é composto pelas gerências e chefias e atua no meio campo, busca informações mais detalhadas para tomar decisões de acordo com o seu nível, que auxiliem em situações como reduzir custos de produção, que linhas de produtos podem ser otimizadas etc.

Por sua vez, no nível operacional é feita a compilação dos dados dentro dos padrões estabelecidos e nos prazos exigidos, as informações são relacionadas às decisões do dia-a-dia como comprar o material solicitado, efetuar registros necessários etc.

Em relação aos usuários externos tem-se: a) os órgãos governamentais de fiscalização, tributação e regulamentadores – que têm capacidade de interferir na forma de apresentação das informações e sobre essas informações exercem o poder de tributar e arrecadar impostos, taxas e contribuições; e b) os investidores, emprestadores em geral, clientes, fornecedores, empregados – que buscam informações sobre a situação econômico-financeiro da empresa, para com base nessas, estabelecerem suas relações com a mesma.

---

<sup>8</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 75.

<sup>9</sup> TOHMATSU, Deloitte Touche. *Enfoque gerencial da contabilidade de custos*. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. *Curso de contabilidade gerencial – 6*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 24.

A seleção do grupo de usuários, segundo Buzby apud Soares<sup>10</sup>, deverá ser baseada na consideração de quatro pontos a saber:

- a) aos relatórios deverão focar aqueles grupos de usuários e objetivos que manifestem suas necessidades e fazem grande uso da informação contábil orientada;
- b) esforços limitados deverão ser direcionados para grupos de usuários que são capazes de adquirir diretamente a informação que eles desejam;
- c) o grupo de usuários com seus respectivos propósitos deverá ser tanto homogêneo quanto possível com respeito aos tipos de informações que eles desejam, e necessitam; e
- d) o grupo de usuários deverá ter o requisito capacidade para utilização das informações contábeis orientadas.

Padovese<sup>11</sup> acredita que uma das premissas básicas da informação contábil, para ter validade no processo de gestão é a sua necessidade como informação, que ele considera determinada pelos usuários finais dessa informação, e esta deve ser construída para atender a esses consumidores e não para atender aos contadores.

A adequação da informação contábil é uma preocupação constante para os órgãos e entidades ligados à contabilidade. Assim, para que a contabilidade possa atingir o seu principal objetivo de prestar informações úteis e relevantes, é importante que se tenha definido o usuário dessa informação e qual a necessidade do mesmo.

### 2.3 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Para que a contabilidade possa definir o seu usuário e verificar a importância da informação contábil, suas análises deverão abranger os vários aspectos da organização, além de contar com um adequado sistema de informação contábil.

De acordo com Gil<sup>12</sup>, “um sistema pode ser definido como uma entidade composta de dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem para atingir um objetivo

---

<sup>10</sup> SOARES, Luiz A. de Carvalho Francisco. *A divulgação das informações contábeis e as necessidades informacionais da área financeira*. Dissertação (Mestrado). Florianópolis: UFSC, 1998. p. 19.

<sup>11</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 34-35.

<sup>12</sup> GIL, Antônio de Loureiro. *Sistemas de informações contábil/financeiros*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 13.

comum; sob esse aspecto, o termo aplica-se a uma comunidade, a uma família, a uma empresa”.

Um sistema de informação transforma os dados em informações. Dado, conforme Oliveira<sup>13</sup>, “é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação, e informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”.

A CVM – Comissão de Valores Mobiliários, em sua Deliberação nº 29/86, explica que “o sistema contábil de informações é orientado por um conjunto de regras de controle de entrada, processamento, avaliação e saída de dados. Na entrada, o sistema só contempla dados relacionados com transações que guardem conformidade com os chamados Postulados Ambientais da Contabilidade”.

Nakagawa<sup>14</sup> observa que, “o sistema contábil prepara e edita demonstrativos financeiros e relatórios gerenciais, os primeiros destinados prioritariamente a seus usuários externos e os segundos, preferencialmente, usuários internos, ou seja, os gestores”.

A informação contábil é uma ferramenta fundamental para a administração. Para que esta informação auxilie de maneira eficaz no processo de gestão de uma organização, ela precisa ser útil e principalmente desejada por seus usuários. “Informação útil é a que atende às necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico”.<sup>15</sup>

A Resolução 785 de 28/07/95 do CFC – Conselho Federal de Contabilidade, aprova a NBC-T-1 – Norma Brasileira de Contabilidade sobre as Características da Informação Contábil, que em seu item 1.1.2 explicita que as informações geradas pela Contabilidade devem propiciar aos seus usuários base segura às suas decisões, pela compreensão do

---

<sup>13</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistema de informação gerencial*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 34.

<sup>14</sup> NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 71.

<sup>15</sup> GUERREIRO, Reinaldo. Modelo de sistema de informação contábil. FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica gecon*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 317.

estado em que se encontra a Entidade, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece.

A NBC-T-1 considera ainda, em seu item 1.3.1, que a informação contábil deve ser, em geral e antes de tudo, veraz equitativa, de forma a satisfazer as necessidades comuns a um grande número de diferentes usuários, não podendo privilegiar deliberadamente a nenhum deles, considerando o fato de que os interesses destes nem sempre são coincidentes.

De acordo com Padoveze<sup>16</sup>, “uma informação mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a entidade”. Assim, a informação que tiver um custo maior do que sua utilidade para a administração possivelmente será ineficaz.

O sistema de informação contábil deve adotar alguns critérios para selecionar os dados, a fim de que estes sejam transformados em informações úteis à gestão empresarial.

Não obstante, “os sistemas de informações contábeis devem ser configurados de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa”<sup>17</sup>.

A empresa deve ser cautelosa na implementação e utilização de um sistema. Padoveze<sup>18</sup> afirma que, “para um sistema de informação contábil ter validade perante a instituição, três aspectos são fundamentais: operacionalidade, integração e navegabilidade dos dados e o custo da informação”.

O princípio da operacionalidade requer que todas as pessoas que trabalham com a informação contábil saibam e sintam que estão operando com dados reais, significativos,

---

<sup>16</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 33.

<sup>17</sup> CATELLI, Armando (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica gecon*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 317.

<sup>18</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1994. p. 24.

práticos e objetivos, sendo que estes devem ser conseguidos, armazenados e processados de forma adequada.

O sistema de informação contábil é considerado integrado quando todas as áreas necessárias para o gerenciamento da informação contábil encontram-se em um único sistema.

A navegabilidade dos dados caracteriza o sistema de informação contábil desde o momento em que um dado é coletado e este será utilizado em todos os segmentos do sistema.

Quanto ao custo da informação, Oliveira<sup>19</sup> explica que “a eficiência na utilização do recurso informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso”. Na relação custo x benefício adequada, o custo deverá ser menor do que os benefícios proporcionados para a organização.

Os aspectos expostos devem ser considerados para dar validade a um sistema de informação contábil, e podem ser utilizados por empresas de pequeno, médio e grande porte, desde que o contador responsável esteja inteirado do procedimento.

## 2.4 A CONTABILIDADE FINANCEIRA X GERENCIAL

A contabilidade costuma ser vista sob dois aspectos a financeira e a gerencial, embora ambas sejam consideradas importantes em todos os processos da gestão empresarial é necessário explicitar alguns itens relevantes que as diferenciam.

A contabilidade financeira, conforme Franco<sup>20</sup>, “tem como objeto o patrimônio, que a contabilidade estuda e controla, registrando, classificando, analisando, interpretando e informando, através das demonstrações contábeis, todas as ocorrências nele verificadas”.

Riahi-Belkaoui<sup>21</sup> afirma que,

---

<sup>19</sup> OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 35.

<sup>20</sup> FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 20.

A contabilidade financeira trabalha com relatórios de informações pertencentes a posição financeira, desempenho e conduta da empresa, em um dado período, para um conjunto de usuários e o mercado em geral. A contabilidade gerencial é mais orientada para tomada de decisões internas e propositamente canaliza a informação relevante e tempestiva para os gestores internos.

Para Iudícibus<sup>22</sup>, “ a contabilidade gerencial num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se *encaixem* de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

A contabilidade gerencial difere da contabilidade financeira em alguns propósitos. Padoveze<sup>23</sup> faz uma comparação entre a contabilidade financeira e a gerencial, identificando as características principais dos relatórios gerados por cada uma, conforme evidenciado no Quadro 1.

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

FATOR	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Usuário das informações	Externos e internos	Internos
Objetivos das informações	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Arcabouço teórico e técnico	Segue os princípios de contabilidade geralmente aceitos	As informações podem ser elaboradas de acordo com a necessidade da administração, e ainda podem conter dados de outras disciplinas como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional .

Fonte: PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 24.

<sup>21</sup> RIAHI-BELKAQUI, Ahmed. *The new foundations os management accounting*. New York: Quorum Books, 1992. p. 2.

<sup>22</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 21.

<sup>23</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p.24.

Iudícibus<sup>24</sup> afirma que “todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil, feitos *sob medida* para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial”.

Anthony<sup>25</sup> explicita que,

A informação contábil gerencial difere da financeira em vários aspectos. A diferença mais importante e que causa a maioria dos problemas no entendimento da matéria, é que na contabilidade gerencial a informação é resumida de maneira diferente para propósitos diferentes, enquanto que na contabilidade financeira tem uma maior unidade.

Por sua vez, a contabilidade financeira precisa atender as exigências da legislação e algumas vezes pode inibir a apresentação de informações também muito importantes para a gestão da organização. A contabilidade gerencial é coerente no sentido de poder contemplar as diversas informações exigidas pela administração, que por vez ou outra, a financeira não o faz.

## 2.5 RELATÓRIOS CONTÁBEIS

Garrison e Noreen<sup>26</sup> explicam que “a informação contábil é freqüentemente um fator chave na análise de alternativas de solução de problemas. A razão é que várias alternativas, geralmente, têm custos e benefícios específicos que podem ser mensurados e utilizados na decisão de qual alternativa é a melhor”.

As informações contábeis são apresentadas através de relatórios elaborados pela contabilidade, e direcionadas aos diversos grupos de usuários, contemplando informações legais (obrigatórias) e gerenciais (não obrigatórias).

---

<sup>24</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 21.

<sup>25</sup> ANTHONY, Robert N.; WELSCH, Glenn A. *Fundamentals of management accounting*. Illinois: Richard D. Irwin, 1981. p. 9.

<sup>26</sup> GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W. *Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making*. 7. ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1994. p. 13.

Iudícibus e Marion<sup>27</sup> definem relatório contábil como “a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela Contabilidade, também conhecidos como informes contábeis, distinguem-se em obrigatórios e não obrigatórios”.

### 2.5.1 Relatórios contábeis obrigatórios

Em 02 de agosto de 1976, a mensagem nº 204, do Poder Executivo envia ao Congresso Nacional o Projeto de Lei das Sociedades por Ações, que visa, basicamente, criar uma estrutura jurídica necessária ao fortalecimento do mercado de capitais de risco no País. Assim, em 15 de dezembro de 1976, foi promulgada a Lei 6.404 que regula, além de toda a estrutura jurídica das Sociedades Anônimas, as evidenciações contábeis através das Demonstrações Financeiras.

Hendriksen e Van Breda<sup>28</sup> referem que

As demonstrações financeiras são feitas para um grande grupo de usuários, incluindo o governo, credores, investidores e empregados. Tradicionalmente, investidores são considerados o grupo principal para as divulgações da empresa. As demonstrações são vitais para que sejam tomadas decisões ótimas pelos investidores e para um mercado de capitais estável. Divulgações tempestivas de informações relevantes tendem a prevenir surpresas que podem alterar completamente a perspectiva de futuro da empresa.

Segundo a FIPECAFI<sup>29</sup>, “as demonstrações financeiras(contábeis) representam o principal meio informativo da situação patrimonial e dos resultados da empresa junto àqueles que tenham ou possam vir a ter interesse na avaliação da situação da empresa em determinado momento ou em seu progresso ao longo do tempo”.

O art. 176 da Lei 6.404/76 estabelece que, ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes

<sup>27</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 17.

<sup>28</sup> HENDRIKSEN, Eldon S., VAN BREDA, Michael F. *Accounting theory*. 5. Ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1992. p. 883.

<sup>29</sup> FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Normas e práticas contábeis no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1991. p. 67.

demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- Demonstração do Resultado do Exercício;
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

Contudo, o § 4º do referido artigo estabelece a apresentação de Notas Explicativas, como complemento das demonstrações contábeis. Segundo a FIPECAFI<sup>30</sup>, “as notas explicativas visam fornecer as informações necessárias para esclarecimento da situação patrimonial, ou seja, de determinada conta, saldo ou transação, ou de valores relativos aos resultados do exercício ou ainda, para menção de fatos que podem alterar futuramente tal situação patrimonial”.

Com base nos requisitos mínimos de divulgação expressos na Lei 6.404/76, a CVM – Comissão de Valores Mobiliários, vem buscando o seu aperfeiçoamento no sentido de atingir os objetivos da evidenciação. Idêntica evolução nota-se nos pronunciamentos do IBRACON – Instituto Brasileiro de Contadores.<sup>31</sup>

Os demonstrativos contábeis evidenciam os resultados da empresa referente um determinado período, e as suas informações poderão ser úteis aos gestores de empresas, servindo como base para suas tomadas de decisões.

#### 2.5.1.1 Balanço patrimonial

Marion<sup>32</sup> diz que o balanço patrimonial “reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado”. Padoveze<sup>33</sup> considera

---

<sup>30</sup> FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 611.

<sup>31</sup> FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 611.

<sup>32</sup> MARION, José C. *Contabilidade empresarial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 53.

o balanço como peça contábil por excelência que canaliza todo resultado das operações da empresa e das transações com realização futura.

Para a FIPECAFI<sup>34</sup> “o balanço tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, representando, portanto, uma posição estática.

A Norma Brasileira de Contabilidade NBC-T-3-2 define o balanço patrimonial como a demonstração destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da entidade.

De acordo com a Lei 6.404/76, o balanço patrimonial é composto pelo Ativo ao lado esquerdo e pelo Passivo ao lado direito, sendo o Patrimônio Líquido inserido na denominação Passivo.

O Ativo compreende bens e direitos, e é dividido em circulante, realizável a longo prazo e permanente, que é subdividido em investimentos, imobilizado e diferido.

A Lei 6.404/76, em seu art. 179, define que as contas do ativo serão classificadas do seguinte modo:

- No ativo circulante: as disponibilidades, os direitos realizáveis no curso do exercício social subsequente e as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte;
- No realizável a longo prazo: os direitos realizáveis após o término do exercício seguinte, assim como os derivados de vendas, adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto companhia;

---

<sup>33</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 52.

<sup>34</sup> FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 34.

- No permanente: compreende as aplicações de recursos que não se deseja ou não se pode realizar; subdivide-se em *investimentos*, as participações em outras sociedades e aplicações de característica permanente, que não se destinam à manutenção da atividade da empresa; *no imobilizado*, as aplicações em caráter permanente com objetivo de dar operacionalidade a empresa; e *diferido*, os gastos que contribuem para a obtenção de receita ou para formação do resultado de mais de um exercício social.

O Passivo compreende as obrigações, e é dividido em circulante, exigível a longo prazo, resultado de exercícios futuros e patrimônio líquido, que é subdividido em capital, reservas e lucros ou prejuízos acumulados.

A Lei 6.404/76, em seus artigos 180, 181 e 182 define a classificação das contas do passivo da seguinte forma:

- Passivo circulante: compreende todas as obrigações da companhia, inclusive financiamentos para aquisição de direitos do ativo permanente, e serão classificadas nesse grupo quando se vencerem no exercício seguinte;
- Exigível a longo prazo: são as obrigações da entidade que irão vencer com prazo superior a um ano, ou superior ao ciclo operacional;
- Resultado de exercícios futuros: são as receitas de exercícios futuros diminuídas dos custos e despesas a elas correspondentes;
- Patrimônio líquido: representa os investimentos dos sócios ou acionistas, para formar a empresa, mais os lucros gerados pela entidade e retidos nas contas de reservas ou lucros acumulados.

A apresentação do Balanço Patrimonial, de acordo com a Lei 6.404/76, é a apresentada no Quadro 2.

## Quadro 2 - Estrutura do Balanço Patrimonial

<i>BALANÇO PATRIMONIAL</i>	
<i>ATIVO</i>	<i>PASSIVO</i>
ATIVO CIRCULANTE ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO ATIVO PERMANENTE <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos</li> <li>• Ativo imobilizado</li> <li>• Ativo diferido</li> </ul>	PASSIVO CIRCULANTE PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO RESULTADOS DE EXERCÍCIOS FUTUROS PATRIMÔNIO LÍQUIDO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital social</li> <li>• Reservas de capital</li> <li>• Reservas de reavaliação</li> <li>• Reservas de lucros</li> <li>• Lucros/ prejuízos acumulados</li> </ul>

Fonte: FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras – USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 35.

O Balanço Patrimonial, com suas contas classificadas de maneira uniforme e ordenada, permite aos usuários uma análise da situação patrimonial e financeira da entidade em determinado momento, bem como fazer inferências sobre possíveis tendências.

### 2.5.1.2 Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de modo a destacar o resultado líquido do período.<sup>35</sup>

Marion<sup>36</sup> afirma que “a demonstração do resultado do exercício, é onde observamos o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa (lucro ou prejuízo)”.

Esta demonstração é regulada pelo artigo 187 da Lei 6.404/76 e prevê a característica dedutiva dos valores, com destaques necessários das receitas, custos e despesas, definindo claramente o Lucro ou Prejuízo Líquido de cada exercício. A

<sup>35</sup> FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 501.

<sup>36</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 109.

demonstração do resultado do exercício compreenderá as receitas e os ganhos do período, bem como os custos e despesas incorridos, correspondentes a essas receitas. O Quadro 3 evidencia a forma de apresentação da demonstração do resultado do exercício.

### **Quadro 3 - Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício**

**RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS**

(-) Deduções de vendas

**(=) Receita Líquida das Vendas e Serviços**

(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos

**(=) Lucro Bruto**

(-) Despesas com Vendas

(-) Despesas Gerais e Administrativas

(-) Despesas Financeiras (deduzidas das receitas Financeiras)

(-) Outras Despesas Operacionais

(+) Outras Receitas Operacionais

**(=) Lucro ou Prejuízo Operacional**

(+) Receitas não Operacionais

(-) Despesas não Operacionais

**(=) Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda e Contribuição Social**

(-) Imposto de Renda e Contribuição Social

**(=) Resultado do Exercício antes das participações**

(-) Participações de Debêntures

(-) Participação dos Empregados

(-) Participação de Administradores e Partes Beneficiárias

(-) Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados

**(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício**

**(=) Lucro ou Prejuízo por Ação**

Fonte: Adaptado de MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.48.

Ao final de cada exercício, conforme a Lei 6.404/76, a empresa elabora entre outras demonstrações, a Demonstração do Resultado do Exercício, a qual apresentará os valores relativos ao exercício base e ao anterior, para fins comparativos.

### 2.5.1.3 Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados

A FIPECAFI<sup>37</sup> explicita que “esta demonstração possibilita a evidenciação clara do lucro do período, a sua distribuição e a movimentação ocorrida no saldo da conta de Lucros ou Prejuízos Acumulados”.

A Norma Brasileira de Contabilidade NBC-T-3-4 define a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados como a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, as mutações nos resultados acumulados da Entidade.

A Lei 6.404/76, em seu art. 186, estabelece que a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados discriminará:

- I - o saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial;
- II - as reversões de reservas e o lucro líquido do exercício;
- III - as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao fim do período

Por sua vez, o § 2.º da Lei 6.404/76, determina que a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados deverá indicar o montante do dividendo por ação do capital social e poderá ser incluída na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, se elaborada e publicada pela companhia.

### 2.5.1.3 Demonstração das mutações do patrimônio líquido

Esta demonstração não é obrigatória pela Lei 6.404/76, mas sua publicação é exigida pela CVM – Comissão de Valores Mobiliários, em sua Instrução nº 59, de 22 de dezembro de 1986, para as companhias abertas.

---

<sup>37</sup> FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*: aplicável também às demais sociedades. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 556.

Esta demonstração contábil é destinada a evidenciar, num determinado período, a movimentação das contas que integram o patrimônio líquido da entidade.

Segundo Iudícibus e Marion<sup>38</sup>, “todo acréscimo e diminuição do patrimônio líquido são evidenciados através desta demonstração, bem como a formação e utilização das reservas (inclusive aquelas originadas por lucro)”.

De acordo com a FIPECAFI<sup>39</sup>, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido trata de “informação que complementa os demais dados constantes do Balanço e da Demonstração do Resultado do Exercício; é particularmente importante para as empresas que tenham seu patrimônio líquido formado por diversas contas e mantenham com elas inúmeras transações”.

A Norma Brasileira de Contabilidade NBC-T-3-5 define a demonstração das mutações do patrimônio líquido como a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, a movimentação das contas que integram o patrimônio da Entidade.

O Quadro 4 apresenta a estrutura da Demonstração das Mutações do Patrimônio líquido.

---

<sup>38</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 68.

<sup>39</sup> FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 569.

**Quadro 4 – Estrutura da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido**

Grupos de contas	Reservas de Capital			Reservas de Lucros					Total	
	Capital Realizado	Ágio na Emissão de Ações	Correção Monetária do Capital	Doações e Subvenções	Reservas p/ contingência	Reservas Estatutárias	Retenção de Lucros p/ Expansão	Reserva Legal		Reserva de Lucros a Realizar
<b>Movimentações</b>  SALDOS INICIAIS DO PERÍODO AJUSTES DE EXERCÍCIOS ANTERIORES Efeitos da mudança de critérios contábeis Retificação erros de exercícios anteriores AUMENTOS DE CAPITAL Com lucros e reservas Por subscrição realizada REVERSÕES DE RESERVAS De Contingências De Lucros a Realizar LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO PROPOSTA DESTINAÇÃO DE LUCRO Transferências para reservas: Reserva Legal Reserva Estatutária Reserva de Lucros para Expansão Reserva de Lucro a Realizar Dividendos a distribuir SALDOS FINAIS DO PERÍODO										

Fonte: Adaptado de FIPECAFI, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 573.

#### 2.5.1.4 Demonstração das origens e aplicações de recursos

Marion<sup>40</sup> diz que esta demonstração serve para “explicar a variação do Capital Circulante Líquido (Capital de Giro Próprio ou Capital de Giro Líquido) ocorrida de um ano para outro. Ajuda-nos a compreender como e por que a Posição Financeira mudou de um exercício para outro”.

Segundo a FIPECAFI<sup>41</sup>, essa demonstração “tem por objetivo apresentar de forma ordenada e sumariada principalmente as informações relativas às operações de financiamento e investimento da empresa durante o exercício, e evidenciar as alterações na posição financeira da empresa”.

Matarazzo<sup>42</sup> explica que, enquanto o balanço apresenta, em determinado momento, de um lado, a origem de recursos e de outro lado as aplicações de recursos, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos mostra as novas origens e aplicações verificadas durante o exercício.

A Norma Brasileira de Contabilidade NBC-T-3-6 define a demonstração das origens e aplicações de recursos como a demonstração contábil destinada a evidenciar, num determinado período, as modificações que originaram as variações no capital circulante líquido da Entidade.

Essa demonstração tornou-se obrigatória para todas as companhias conforme a Lei 6.404/76 no seu artigo 176. Todavia, o parágrafo 6º do mesmo artigo elimina a obrigatoriedade de elaboração e publicação para as companhias fechadas com patrimônio líquido, na data do balanço, não superior a R\$ 1.000.000 (um milhão de reais)<sup>43</sup>.

O Quadro 5 evidencia a estrutura da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

---

<sup>40</sup> MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 407.

<sup>41</sup> FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. e. São Paulo: Atlas, 1994. p. 579.

<sup>42</sup> MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e comercial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 50.

<sup>43</sup> GUAZZELLI, Roberto (Ed.). *Reforma da lei das sociedades por ações*. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 267.

### Quadro 5 - Estrutura da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos

<b>I - ORIGENS DE RECURSOS:</b>		
• <b>DAS OPERAÇÕES:</b>		
-	Lucro Líquido do Ano	
+	Depreciação e Amortizações	
+	Variações Monetárias de Empréstimos e Financiamentos a Longo Prazo	
-	Participação no Resultados de Controladas e Coligadas	
-	Resultado na Alienação de Bens do Imobilizado	
Total das Operações		
• <b>DOS ACIONISTAS:</b>		
-	Integralização de Capital	
• <b>DE TERCEIROS:</b>		
-	Ingresso de Empréstimos a Longo Prazo	
-	Alienação de Itens do Imobilizado (valor de venda)	
-	Resgate de Investimentos Temporários a Longo Prazo	
Total das Origens		
<b>II - APLICAÇÕES DE RECURSOS:</b>		
•	Aquisições de Direitos do Imobilizado (ao custo)	
•	Adições ao Custo no Ativo Diferido	
•	Aplicações em Investimentos Permanentes em outras Sociedades	
•	Transferências para Curto Prazo de Empréstimos e Financiamentos a Longo Prazo	
•	Dividendos Propostos	
Total das Aplicações		
<b>III - AUMENTO / DIMINUIÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO</b>		

<b>IV – DEMONSTRAÇÃO DAS VARIAÇÕES NO CCL</b>		
	Saldos em	Variação
Ativo Circulante		
Passivo Circulante		
CCL		

Fonte: Adaptado de FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras, USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. e. São Paulo: Atlas, 1994. p. 600.

#### 2.5.1.5 Notas explicativas

O art. 176, § 4º, da Lei 6.404/76 estabelece que as demonstrações serão complementadas por notas explicativas e outros quadros analíticos ou demonstrações contábeis necessárias para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício.

De acordo com o § 5º do mesmo artigo, as notas deverão indicar como base geral:

- a) os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais, especialmente estoques, dos cálculos de depreciação, amortização e exaustão, de constituição de provisões para encargos ou riscos, e dos ajustes para atender a perdas prováveis na realização dos elementos do ativo;
- b) os investimentos em outras sociedades, quando relevantes (art. 247, parágrafo único);
- c) o aumento de valor de elemento do ativo resultante de novas avaliações (art. 182, § 3º);
- d) os ônus reais constituídos sobre elementos do ativo, as garantias prestadas a terceiros e outras responsabilidades eventuais ou contingentes;
- e) a taxa de juros, as datas de vencimento e as garantias das obrigações a longo prazo;
- f) o número, espécies e classes das ações do capital social;
- g) as opções de compra de ações outorgadas e exercidas no exercício;
- h) os ajustes de exercícios anteriores (art. 186, § 1º);
- i) os eventos subseqüentes à data de encerramento do exercício que tenham, ou possam vir a ter, efeitos relevantes sobre a situação financeira e os resultados futuros da companhia.

A FIPECAFI<sup>44</sup> explica que a “menção dessas nove possibilidades de notas representa o conceito básico a ser seguido pelas empresas, podendo haver situações em que sejam necessárias notas explicativas adicionais, além das previstas pela Lei 6.404/76”.

## 2.5.2 Relatórios contábeis não obrigatórios

Iudícibus e Marion<sup>45</sup> relatam que “os gerentes, administradores ou outros tomadores de decisão a nível interno de empresa desejavam informações mais específicas e mais detalhadas que nem sempre a Contabilidade Financeira podia fornecer”.

---

<sup>44</sup> FIPECAFI, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras – USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 613.

<sup>45</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 193.

Essas informações, que os tomadores de decisões requerem, nem sempre permitem as exigências legais impostas e nem mesmo as normas e princípios fundamentais de contabilidade. Neste sentido, a contabilidade gerencial gera informações através de relatórios específicos, a fim de suprir as necessidades informativas de seus usuários.

Campiglia e Campiglia<sup>46</sup> afirmam que, “nos relatórios gerenciais, as informações, em geral, estão dispostas de forma diferente das Demonstrações Contábeis Oficiais e, além disso não são seguidos rigidamente os princípios e as convenções contábeis”.

Os relatórios contábeis gerenciais tem a sua periodicidade estabelecida pelos próprios usuários e podem ser gerados diariamente, semanalmente, mensalmente etc. Também alguns aspectos, como o plano de contas e o sistema contábil utilizado pela empresa, devem ser estruturados para atender a área gerencial.

Neste sentido, a FIPECAFI<sup>47</sup> explicita que:

podem ser muitas as informações a serem divulgadas pela contabilidade e de maior relevância e influência nas suas atividades operacionais. Assim, vê-se a grande relevância que a contabilidade pode e deve assumir no contexto geral de uma empresa. Para atender a todos esses fatores de maneira adequada é importante que se desenvolva não só um bom elenco de contas, mas também todo um sistema contábil voltado a tais objetivos e que contemple todos os fatores relacionados.

Dessa forma, considera importante que a empresa desenvolva um projeto contemplando o que segue:

- a) manual de diretrizes contábeis aprovado pela alta administração;
- b) modelos de demonstrações contábeis padronizadas de uso mensal e anual e compatíveis com o sistema orçamentário;
- c) elenco de contas que contemple as necessidades de informação mencionadas;

---

<sup>46</sup> CAMPIGLIA, Américo O. e CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. *Controles de gestão, controladoria financeira das empresas*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 397.

<sup>47</sup> FIPECAFI, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras – USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 44.

- d) um plano de contas comentado contemplando cada conta, seu funcionamento, documentos de origem, conciliação, registros de operações típicas , além da nomenclatura, codificação e outros;
- e) um sistema contábil e de processamento de dados compatível com todo o conjunto e com os subsistemas desenvolvidos e adaptados para geração dos dados dentro dessa estrutura.

Outro aspecto importante a ser observado, conforme a FIPECAFI<sup>48</sup>, “é que as demonstrações financeiras mensais sejam apresentadas comparativamente com as demonstrações financeiras projetadas (orçadas) e analisadas as variações principais para a Administração tomar as medidas corretivas e de caráter operacional com a máxima rapidez”.

As informações contábeis gerenciais contribuem para o processo decisório das empresas, desde que estejam orientadas para os resultados pretendidos. Alguns relatórios contábeis gerenciais que podem ser úteis são o fluxo de caixa; orçamento; ponto de equilíbrio; relatórios de custo, por absorção e margem de contribuição; análise de indicadores econômico-financeiros; análise da produtividade; e avaliação de desempenho dos gestores; entre outros..

#### 2.5.2.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa deve ser elaborado como um dos subsídios para o processo decisório. Silva<sup>49</sup> diz que “o fluxo de caixa (cash flow) é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análise, propiciando-lhes identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação das disponibilidades mais as aplicações financeiras”.

---

<sup>48</sup> FIPECAFI, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras – USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 41.

<sup>49</sup> SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 391.

Para Zdanowicz<sup>50</sup>, “denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado, que consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa”.

A demonstração do fluxo de caixa, conforme Iudícibus e Marion,<sup>51</sup> “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo Caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo. O caixa considerado engloba as contas Caixa e Bancos”. Portanto, o fluxo de caixa envolve entradas e saídas de dinheiro, auxiliando na análise de quais itens provocaram aumento ou redução de caixa para a empresa.

São várias as abordagens disponíveis de detalhamento do fluxo de caixa. Frezatti<sup>52</sup> contempla quatro diferentes naturezas do fluxo de caixa:

- a) Operacional: deve conter como entradas a cobrança da venda dos produtos/serviços gerados e comercializados; por sua vez, as saídas operacionais devem conter os elementos que estão ligados à geração, administração e comercialização de tais produtos, tais como salários, pagamentos a fornecedores, gastos com serviços públicos etc.
- b) Permanente: fluxo ligado aos investimentos no permanente da empresa, tanto no que se refere às novas aquisições e construções quanto no que se refere às vendas de ativos obsoletos ou não necessários.
- c) Acionistas : indicam os fluxos que de alguma forma afetam o acionista e que são derivados de decisões de capitalização (aumento de capital) ou de distribuição do lucro ou redução de capital.
- d) Financeiro: equaliza o somatório dos demais fluxos, no caso de sobra de recursos, existe saída para a aplicação; no caso de falta de caixa, existe resgate de

---

<sup>50</sup> ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores Ltda, 1988. p. 21.

<sup>51</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 218.

<sup>52</sup> FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38.

investimento ou mesmo captação de recursos; tanto os recebimentos como pagamentos de juros são registrados neste grupo.

Kinserdal<sup>53</sup> diz que “o principal propósito da demonstração de fluxo de caixa é focalizar as saídas e entradas de caixa durante o período contábil. É de fato uma demonstração que explica o movimento na posição do caixa (liquidez) da empresa”.

Matarazzo<sup>54</sup> explica que “fluxo significa movimento. Assim, fluxo de caixa pode ser definido como movimento de caixa”. Em relação a elaboração do fluxo de caixa diz que os principais objetivos são:

- avaliar alternativas de investimentos;
- avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários;
- avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez; e
- certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Para Zdanowicz<sup>55</sup>, na elaboração do fluxo de caixa deverão ser observadas as seguintes informações:

- a) projeção das vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- b) estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- d) determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- e) orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período em questão.

---

<sup>53</sup> KINSERDAL, Arne. *Financial accounting: na international perspective*. London: Pitman Publishing, 1995. p. 36.

<sup>54</sup> MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 369-370.

<sup>55</sup> ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores Ltda, 1988. p.21.

Frezatti<sup>56</sup> salienta aspectos que devem ser observados para que o fluxo de caixa seja elaborado de acordo com a precisão da empresa, ou seja, na fase de sua elaboração deve-se responder a perguntas como: Quem irá utilizá-lo? Qual sua função? Qual sua frequência? etc. É importante que fique claro qual será a utilidade do fluxo de caixa para o processo decisório. Explicita que conseqüentemente os aspectos a serem observados são os seguintes:

- a) a estrutura do sistema utilizado pela empresa, que deve permitir uma visão integral de todos os elementos do sistema de projeção;
- b) o horizonte que implica na definição do período pelo qual a empresa se preocupa e mobiliza para obter resultados de caixa; poderá ser feito para 30, 90, 180 ou 360 dias, enfim, o horizonte que trazer benefício ao processo decisório da empresa;
- c) as fontes de informações para a projeção do fluxo de caixa devem ser observadas cautelosamente para não ocorrer viés; a frequência com que tais informações são atualizadas poderá trazer conseqüências em termos de viabilidade;
- d) a metodologia de projeção está intimamente ligada à definição de arquitetura do sistema para que as projeções de caixa sejam feitas de maneira consistente ao longo do tempo; se cada vez que a empresa projeta o fluxo de caixa ele é feito de maneira diferente, fica difícil acompanhar, isolar efeitos e explicar desempenhos, é importante rever a metodologia atual e avaliar a mais adequada;
- e) o formato do fluxo de caixa, quando tratado como instrumento gerencial da empresa, passa a ter maior importância em função de se ampliar o leque de usuários do sistema; o importante, em termos de formato, pensando que a empresa cada vez mais requer postura de cliente-fornecedor interno, é que sejam atingidos maior funcionalidade, exequibilidade, clareza quanto aos objetivos, custo de obtenção.

Iudícibus e Marion<sup>57</sup> se referem a dois métodos de elaboração do fluxo de caixa: método indireto e método direto.

---

<sup>56</sup> FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 65-66.

<sup>57</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1998. p. 220.

No método indireto, o fluxo obtido a partir dessa concepção é também denominado como fluxo de caixa no sentido amplo, é estruturado através de um procedimento semelhante ao da demonstração de origens e aplicações de recursos, podendo mesmo ser considerado como ampliação da mesma. Consiste em estender à análise dos itens não-circulantes, as alterações ocorridas nos itens circulantes (ativo circulante e passivo), excluindo, logicamente, as disponibilidades, cuja variação se está buscando demonstrar.

O método direto é também denominado fluxo de caixa no sentido restrito, onde são demonstrados todos os recebimentos e pagamentos que efetivamente concorreram para a variação das disponibilidades no período.

Na sua elaboração deve ser feito um trabalho de segregação das movimentações financeiras, necessitando de controles específicos para esse fim. As entradas e saídas do caixa são evidenciadas a começar nas vendas, pelos seus valores efetivamente realizados (recebidos), a partir daí são considerados todos os recebimentos e pagamentos oriundos das operações ocorridas no período. Este método possui um poder informativo superior ao método indireto.

Segundo Frezatti,<sup>58</sup> “o fluxo de caixa de uma organização deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações contidas”, e divide a análise do fluxo de caixa em três grupos:

- a) análise de consistência: tem uma preocupação básica de conteúdo, assegurando que as informações estão todas lá no modelo, e são adequadas;
- b) análise comparativa: são as comparações feitas com fluxos de caixas de mês, ano anterior, ou ainda comparações com o plano de negócios; e
- c) análise de otimização: pretende-se alcançar os melhores resultados em termos de geração de caixa, tanto no fluxo operacional como no dos acionistas, no permanente e mesmo no financeiro.

Conhecer o significado de cada item do fluxo de caixa, a relação existente entre os mesmos e a importância de cada um, possivelmente facilitará a análise, auxiliando as tomadas de decisões que requerem o fluxo como base.

---

<sup>58</sup> FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 35.

### 2.5.2.2 Orçamento

Um dos instrumentos utilizados no processo de gestão é o orçamento, que serve de controle no processo operacional da empresa, envolvendo todos os seus setores. Padoveze<sup>59</sup> argumenta que “o processo de gerenciamento contábil tem seu ponto culminante, em termos de controle, no orçamento empresarial”.

Perez Junior; Pestana; e Franco<sup>60</sup> afirmam que um orçamento pode ser considerado um plano, uma meta ou ainda um objetivo. Definem orçamento como “expressão quantitativa e formal dos planos da administração e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos”.

Então, o orçamento pode ser considerado como uma meta quantitativa seguida de planejamento e controle, que estabelece critérios para atingir os objetivos da empresa, dentre vários, o lucro que é o principal.

Figueiredo e Caggiano<sup>61</sup> explicitam que o planejamento orçamentário envolve a determinação dos objetivos da organização e a determinação de um plano apropriado para atingir esses objetivos, e o controle orçamentário exige que sejam estabelecidos padrões de desempenho, que atuarão como guias para a realização bem sucedida do planejamento orçamentário.

Padoveze<sup>62</sup> destaca que “o objetivo do plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle, e sim estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa de forma tal que todos trabalham sinergicamente em busca dos planos de lucros”.

---

<sup>59</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 333.

<sup>60</sup> PEREZ JUNIOR, José H.; PESTANA, Armando Oliveira; e FRANCO, Sérgio P. Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo, 1995. p. 81.

<sup>61</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 89.

<sup>62</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 333.

De acordo com Welsch<sup>63</sup>, um programa orçamentário será sempre útil para qualquer organização, independentemente de seu tamanho e de suas incertezas. Destaca como principais benefícios os seguintes:

- a) formalizar as responsabilidades pelo planejamento, obrigando os administradores a pensar em termos de futuro e encorajando o estabelecimento de objetivos de lucros;
- b) estabelecer expectativas definidas, o que torna melhor a base de avaliação do desempenho posterior;
- c) auxiliar os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização como um todo se harmonizem com os objetivos de suas partes, permitindo a integração das atividades, departamentos e funções dentro da empresa;
- d) prover um instrumento de comunicação, de modo a informar como cada funcionário contribui com suas atividades para as metas internas diárias e para o objetivo global da empresa;
- e) prover um instrumento de controle operacional, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas. A variação entre o desempenho real e orçado é analisada para se determinar a necessidade de ações corretivas que permitam o cumprimento das metas previstas, ou a revisão do plano devido a alterações substanciais nas hipóteses de trabalho.

No que concerne a operacionalização do orçamento, Perez Junior; Pestana; e Franco<sup>64</sup> explicam que a preparação orçamentária é representada por uma coleta de planos gerenciais estabelecida de acordo com os vários níveis da empresa e relacionados entre si, formando um programa global para a organização como um todo. Afirmam que “o nível de operação que se espera é fixado pela estimativa básica do volume de vendas. À medida que cada parte participa no programa global, são feitas previsões de como cada área deverá operar”.

Ressaltam que o orçamento da receita poderá ser traduzido pelos recebimentos monetários esperados. As estimativas servirão para indicar necessidades e ou problemas

---

<sup>63</sup> WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1992. p. 67.

<sup>64</sup> PEREZ JUNIOR, José H. PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sérgio P. Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo, 1995. p. 95.

financeiros. O confronto entre as receitas e despesas servirá para o desenvolvimento de um plano de lucros ou uma demonstração dos resultados esperados, e o efeito dessas estimativas sobre as estruturas existentes estará refletido em uma demonstração projetada da posição financeira.

Padoveze<sup>65</sup> diz que o orçamento normalmente é feito em três etapas: previsão, reprojeção e controle. A primeira etapa comporta todo o trabalho de cálculo propriamente dito, é onde são elaborados os quadros orçamentários e onde se verifica as condições atuais da conjuntura econômica, das políticas de controle de preços, estimativas de inflação etc. A segunda etapa retorna os dados orçados aos setores responsáveis, onde são feitas as críticas seguidas de possíveis acertos das previsões iniciais. E, na última etapa, é verificado se os objetivos foram atingidos, fazendo análises das variações, acompanhando o desempenho das áreas de responsabilidade e eventuais correções necessárias a serem feitas.

Não obstante, chama o plano orçamentário de orçamento global, e diz que esse comporta pelo menos três grandes áreas de orçamentos:

- a) Orçamento operacional: contém a maior parte das peças orçamentárias, pois engloba todos os orçamentos específicos que atingem a estrutura administrativa, a estrutura de produção e a estrutura de vendas da empresa. O ponto chave do orçamento operacional é o orçamento de vendas, que é o ponto de partida de todo o processo orçamentário. No operacional, além do orçamento de vendas, tem-se o orçamento de estoques de produtos acabados e em processo, orçamento de compras, consumo e estoques de materiais, orçamento de impostos a recolher sobre mercadorias, e orçamento de mão-de-obra e despesas gerais.
- b) Orçamento financeiro e de investimentos: comporta os aspectos não operacionais ligados aos novos investimentos em ativos permanentes, bem como suas consequências em termos de financiamentos. Acoplados a este orçamento tem-se o orçamento das despesas financeiras e o orçamento de caixa.
- c) Projeção dos demonstrativos contábeis: encerra todo o processo de orçamentação anual, e com eles a administração da empresa pode fazer as análises financeiras e de retorno de investimentos que justificarão o plano orçamentário. As

---

<sup>65</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 334.

demonstrações contábeis projetadas serão primeiramente em moeda corrente, e depois transformadas na moeda forte que a empresa se utiliza normalmente para seu gerenciamento global, setorial e específico.

O orçamento serve como um guia para ações futuras e não simplesmente um roteiro que deverá ser rigidamente cumprido. Os gestores precisam, muitas vezes, mudar o rumo de algumas estratégias na empresa e o orçamento como um dos instrumentos chaves precisa ser flexível e adaptável às mudanças necessárias.

### 2.5.2.3 Relatórios de custos

Na contabilidade de custos há duas metodologias de custos consideradas clássicas, o custeio variável/direto e o custeio por absorção. Padoveze<sup>66</sup> diz que, as duas metodologias foram desenvolvidas baseadas nos conceitos de custos com comportamentos diferentes em relação a quantidade produzida, ou seja, nos custos fixos e variáveis.

Para Leone<sup>67</sup>, “o custeamento variável é um critério usado para acumular os custos de qualquer objeto ou segmento da Empresa, é assim denominado porque trata dos custos que variam com o parâmetro operacional que foi escolhido para ser a base de volume ou da atividade ou segmento”.

O custeio variável atribui aos produtos somente os custos variáveis, isto é, os custos que variam de acordo com o volume de produção; os custos fixos são atribuídos aos períodos em que incorreram.<sup>68</sup>

De acordo com Martins<sup>69</sup>, “no custeio variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado”.

---

<sup>66</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 227.

<sup>67</sup> LEONE, George S. G. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981. p. 386.

<sup>68</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 137.

<sup>69</sup> MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982. p. 195.

O custeio variável ou direto consiste da apropriação, ao produto, de todos os custos variáveis e somente os variáveis. Os custos fixos são tratados como despesas e não são alocados ao produto. Este método é considerado por muitos como mais adequado, pois reflete melhor as operações, está imune aos problemas de rateio porque não tolera essa prática, mas ainda não é preceito contábil aceito.

No custeio por absorção todos os custos de produção sejam eles fixos ou variáveis são apropriados ao produto. É um método que está de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e atende à legislação fiscal.<sup>70</sup>

Padoveze<sup>71</sup> explica que historicamente:

o custeio por absorção veio a ser utilizado mais em razão dos critérios de avaliação de inventários do que das necessidades gerenciais da empresa. Ele está de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade, pois considera todos os gastos industriais como relacionados com os produtos, enquanto o custeio direto ou variável não integra aos produtos, e aos inventários, o valor dos custos fixos e indiretos.

Segundo Leone<sup>72</sup>, “o custeio por absorção é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação, sejam esses custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais”. O custeio por absorção tem por base que cada produto ou produção detenha a parcela dos custos diretos e indiretos, relacionado à fabricação.

A inadequação de critérios de alocação dos custos indiretos fixos pode enviesar as informações de custos dos produtos, atribuindo responsabilidades indevidas. Sendo assim, a escolha do método de custeio requer cautela em vários aspectos, pois não conhecer as diferenças entre os métodos existentes e saber qual é o mais adequado para a empresa, poderá resultar em prejuízos.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Curso de contabilidade gerencial – 6; gestão José Ismar da Fonseca; coordenação Jurandir Malaman. São Paulo: Atlas, 1993. p. 38.

<sup>71</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 227.

<sup>72</sup> LEONE, George S. G. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981. p. 238.

<sup>73</sup> PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 227.

A partir do momento em que a empresa tenha estabelecido um sistema de custos, torna-se indispensável a criação de alguns relatórios que servirão como complemento desse sistema. Kaplan e Cooper<sup>74</sup> dizem que “o novo ambiente demanda informações mais relevantes relacionadas a custos e desempenho de atividades, processos, produtos, serviços e clientes”.

Existem muitos e variados tipos de relatórios de custos, as informações de custos proporcionam à gerência várias possibilidades de análises em relação a venda, produção e outros pontos importantes para sustentar futuras decisões. A margem de contribuição é uma das ferramentas inseridas nesse contexto.

A margem de contribuição é o valor que cada unidade de um produto fabricado e comercializado contribui para cobrir os custos de operação (fixos) da empresa. Obtém-se, portanto, a margem de contribuição pela dedução dos custos diretos (ou variáveis) do valor da venda.<sup>75</sup>

Horngren<sup>76</sup> define a margem de contribuição como “a diferença entre as vendas e todas as despesas variáveis. Pode ser expressa como um valor absoluto total, um valor absoluto unitário e uma percentagem”.

#### 2.5.2.4 Ponto de equilíbrio

Perez Junior, Pestana e Franco<sup>77</sup> explicam que “o ponto de equilíbrio corresponde a um volume de produção (ou atividade) em que o lucro operacional é nulo, ou seja, em que as receitas e despesas operacionais se igualam”.

---

<sup>74</sup> KAPLAN, Robert S. e COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998. p. 12.

<sup>75</sup> TOHMATSU, Deloitte Touche. *Enfoque gerencial da contabilidade de custos*. Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Curso de contabilidade gerencial – 6. São Paulo: Atlas, 1993. p. 47.

<sup>76</sup> HORNGREN, Charles T. *Introdução à contabilidade gerencial*. Ed. Guanabara Koogan SA: Rio de Janeiro, 1985. p. 31.

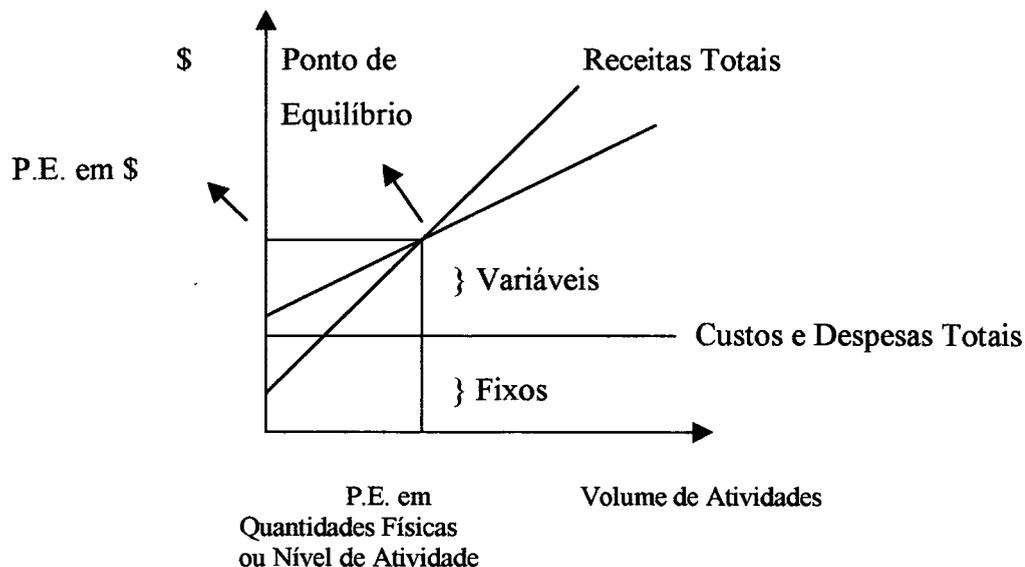
<sup>77</sup> PEREZ JUNIOR, José H. PESTANA, Armando Oliveira e FRANCO, Sérgio P. Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo, 1995. p. 113.

Para Leone<sup>78</sup>, “a análise do ponto de equilíbrio é um instrumento precioso para a gerência visualizar a situação econômica global das operações e tirar proveito das relações entre as variáveis custo-volume-lucro.

No ponto de equilíbrio, a empresa está produzindo o suficiente para gerar receita que se iguala ao custo, ou seja, a empresa não tem lucro nem prejuízo quando está operando em um nível de produção igual ao seu ponto de equilíbrio, porque ela está gerando recursos suficientes apenas para remunerar os seus fatores de produção.<sup>79</sup>

Segundo Martins e Assaf Neto,<sup>80</sup> se forem juntados os gráficos de custos e despesas totais com o das receitas, encontra-se o ponto de equilíbrio (também chamado ponto de ruptura, break-even point etc.); aí as receitas totais se igualam aos custos e despesas totais. Acima desse ponto existe lucro e abaixo prejuízo, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

**Figura 1 - Ponto de equilíbrio**



Fonte: MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 182.

<sup>78</sup> LEONE, George S. G. *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 349.

<sup>79</sup> DUTRA, René Gomes. *Custos: uma abordagem prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 170.

<sup>80</sup> MARTINS, Eliseu e ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 181.

Figueiredo e Caggiano<sup>81</sup> afirmam que “a análise do ponto de equilíbrio não pode ser nada mais que um simples guia. Seu valor real para o gestor, baseia-se no fato de que ele evidencia o relacionamento existente entre os fatores que afetam o lucro, permitindo assumir algumas premissas a respeito desses fatores, notando assim os efeitos das mudanças nesses fatores. Portanto esta análise é útil como modelo de decisão gerencial”.

Para Martins<sup>82</sup>, “o ponto de equilíbrio nasce de uma conjunção dos custos totais com as receitas totais”. Trabalha o ponto de equilíbrio sob três enfoques:

- a) Ponto de equilíbrio contábil: representa o volume (monetário ou físico) de vendas necessário para que o resultado líquido final seja nulo. O ponto de equilíbrio contábil é descrito graficamente no cruzamento da reta dos custos e despesas totais com a das vendas, quanto mais à direita do ponto de equilíbrio contábil estiver trabalhando a empresa, que representa a área de lucro, maior o seu resultado final, pois as suas receitas serão cada vez maiores que os seus custos e despesas totais. Algebricamente, o ponto de equilíbrio contábil pode ser mensurado da seguinte forma:

$$\text{PEC (unid)} = \frac{\text{CDF}}{\text{Mcu}} \quad \text{ou} \quad \text{PEC (\$)} = \frac{\text{CDF}}{\text{MC\%}}$$

Onde: PEC(unid): ponto de equilíbrio contábil expresso em unidades;  
Mcu: margem de contribuição por unidade;  
PEC (\$): ponto de equilíbrio contábil expresso em reais;  
MC%: margem de contribuição percentual.

- b) Ponto de equilíbrio financeiro: representa o volume de vendas necessário para que a empresa possa fazer frente a seus compromissos (desembolsos) financeiros. Sua fórmula é apresentada do seguinte modo:

$$\text{PEF (unid)} = \frac{\text{CDF} - \text{Valores não desembolsáveis}}{\text{MCu}}$$

$$\text{PEF (\$)} = \frac{\text{CDF} - \text{Valores não desembolsáveis}}{\text{MC\%}}$$

<sup>81</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 119.

<sup>82</sup> MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982. p. 256.

- c) Ponto de equilíbrio econômico: toda empresa persegue a obtenção de um resultado, como forma de remunerar o capital próprio investido. As suas receitas deverão estar orientadas no sentido de, além de cobrirem todos os seus custos e despesas, gerarem um excedente operacional (lucro) capaz de remunerar adequadamente o capital aplicado pelos proprietários. O ponto de equilíbrio econômico é atingido com um resultado mínimo desejado, ou seja, é necessário que a margem de contribuição total cubra os custos e despesas fixas e ainda proporcione um resultado mínimo.

Quando a empresa igualar suas receitas totais com seus custos totais, inexistindo lucro ou prejuízo, encontra-se o ponto de equilíbrio.

#### 2.5.2.5 Análise econômico-financeira

As informações, de um modo geral, tem um papel cada vez mais importante para as organizações. Essas informações, quando analisadas, mostram as suas peculiaridades, o que exige dos analistas o conhecimento de diversos métodos de análise.

Groppelli e Nikbakht<sup>83</sup> destacam que uma forma de “mensurar a liquidez, o grau de endividamento e a lucratividade de uma empresa é empenhar-se na análise dos índices financeiros. Essa análise pode servir como uma base para o planejamento financeiro e fornecer um instrumento para monitorar o desempenho”.

Os índices financeiros são “relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, que têm por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações financeiras”.<sup>84</sup>

Iudícibus<sup>85</sup> considera que “o uso de quocientes tem como finalidade principal permitir ao analista extrair tendências e comparar os quocientes com padrões preestabelecidos”.

---

<sup>83</sup> GROPELLI, A. A. e NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira: um modo fácil de dominar os conceitos básicos*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 409.

<sup>84</sup> SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 207.

<sup>85</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanços: análise da liquidez, do endividamento, análise do giro, rentabilidade e alavancagem financeira*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 100.

Existe uma grande quantidade de índices financeiros, cabe ao analista conhecer esses índices, saber interpretá-los e definir quais serão utilizados para as análises em sua empresa. Nesse trabalho irão ser conceituados índices de liquidez, estrutura, retorno e de atividade.

#### a) Indicadores de liquidez

Matarazzo<sup>86</sup> explica que estes são “índices que a partir do confronto dos Ativos Circulantes com as Dívidas, procuraram medir quão sólida é a base financeira da empresa. Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas”. Entre outros, tem-se os índices de liquidez geral, seca e corrente, que são calculados, conforme evidenciado no Quadro 6.

**Quadro 6 – Resumo sobre os índices de liquidez**

Índice	Fórmula	Indica	Interpretação
Liquidez geral	$LG = \frac{AC+RLP}{PC+ELP}$	Relação do disponível mais realizáveis (CP+LP) com a dívida total	Quanto maior, melhor
Liquidez corrente	$LC = \frac{AC}{PC}$	Relação do disponível mais realizáveis a curto prazo com a dívida de curto prazo	Quanto maior, melhor
Liquidez seca	$LS = \frac{DISP+AF+DRL}{PC}$	Relação disp. mais aplicações financeiras mais direitos realizáveis a l.p. com a dívida de curto prazo	Quanto maior, melhor
<p><i>Legenda:</i>            LG = liquidez geral      AC = ativo circulante      RLP = realizável a longo prazo            PC = passivo circulante      ELP = exigível a longo prazo      LC = liquidez corrente            LS = liquidez seca      DISP = disponibilidades      AF = aplicações financeiras            DPL = duplicatas a receber</p>			

Fonte: Adaptado de Silva, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 258.

A mensuração da liquidez é importante. A questão central é, entretanto, se a empresa pode gerar caixa suficiente para pagar seus fornecedores e credores. Em essência, os índices de liquidez testam o grau de solvência da empresa.<sup>87</sup>

<sup>86</sup> MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 169.

<sup>87</sup> GROPELLI, A. A.; e NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira: um modo fácil de dominar os conceitos básicos*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 409.

## b) Indicadores de estrutura

Para Silva<sup>88</sup>, indicadores de estrutura “são aqueles índices que relacionam a composição de capitais (próprios e de terceiros), que medem os níveis de imobilização de recursos e que buscam diversas relações na estrutura da dívida da empresa”, mostram as linhas das decisões financeiras, nos termos de obtenção e aplicação de recursos.

Esses índices podem ser participação de capitais de terceiros, composição do endividamento e imobilização do patrimônio líquido. São calculados, conforme evidenciado no Quadro 7.

### Quadro 7 – Resumo sobre os índices de estrutura

Índice	Fórmula	Indica	Interpretação
Participação de capitais de terceiros	$PCT = \frac{PC+ELP}{PL} \times 100$	% de uso de recursos de terceiros em relação aos recursos próprios	Quanto maior, pior
Composição do endividamento	$CE = \frac{PC}{PC+ELP} \times 100$	% da dívida total que vencerá a curto prazo	Quanto maior, pior
Imobilização do patrimônio líquido	$IPL = \frac{AP}{PL} \times 100$	% dos recursos próprios comprometidos com ativo permanente	Quanto maior, pior
<p><i>Legenda:</i></p> <p>PCT = participação de capitais de terceiros      PC = passivo circulante            ELP = exigível a longo prazo                      PL = patrimônio líquido            CE = composição de endividamento            IPL = imobilização do patrimônio líquido            AP = ativo permanente</p>			

Fonte: Adaptado de Silva, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 258.

Iudícibus<sup>89</sup> destaca que estes índices de estrutura “relacionam as fontes de fundos entre si, procurando retratar a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros”. Indicam a relação de dependência da empresa em relação ao capital de terceiros.

<sup>88</sup> SILVA, José Pereira. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 213.

<sup>89</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanços: análise da liquidez, do endividamento, análise do giro, rentabilidade e alavancagem financeira*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 105.

### c) Indicadores de retorno

Matarazzo afirma que estes “mostram a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa”<sup>90</sup>. Os índices de retorno, segundo Silva<sup>91</sup>, também são conhecidos por índices de lucratividade ou mesmo de rentabilidade, indicam qual o retorno que o empreendimento está propiciando.

Groppelli e Nikbakht<sup>92</sup> explicitam que “os índices de rentabilidade revelam quão efetivamente uma empresa usa seus ativos para produzir vendas, para manter seus custos e para gerar lucro líquido”.

É possível citar os indicadores de retorno sobre as vendas, sobre o ativo, sobre o patrimônio líquido, giro do ativo, entre outros. São calculados conforme evidenciado no Quadro 8.

**Quadro 8 – Resumo sobre os índices de retorno**

Índice	Fórmula	Indica	Interpretação
Giro do ativo	$GA = \frac{VL}{AT} \times 100$	Quanto a empresa vendeu no período comparado com seu ativo total	Quanto maior, melhor
Retorno sobre as vendas	$RSV = \frac{LL}{VL} \times 100$	Qual o % de LL em relação às vendas líquidas	Quanto maior, melhor
Retorno sobre o ativo	$RSA = \frac{LL}{AT} \times 100$	Qual o % de LL em relação ao ativo total	Quanto maior, melhor
Retorno sobre o patrimônio líquido	$RSPL = \frac{LL}{PL - LL} \times 100$	Qual o % de LL em relação aos recursos próprios	Quanto maior, melhor
<p><i>Legenda:</i>            GA = giro do ativo                      VL = vendas líquidas (ou receita líquida)                      AT = ativo total            RSV = retorno sobre as vendas                      LL = lucro líquido                      RSA = retorno sobre o ativo            RSPL = retorno sobre o patrimônio líquido                      PL = patrimônio líquido</p>			

Fonte: Adaptado de Silva, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 258.

<sup>90</sup> MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 181.

<sup>91</sup> SILVA, José Pereira. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 238.

<sup>92</sup> GROPELLI, A. A. e NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira: um modo fácil de dominar os conceitos básicos*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 420.

d) *Indicadores de atividade (prazos médios)*

Os índices de atividades determinam a rapidez com que uma empresa pode gerar caixa se surgir a necessidade. Evidentemente quanto mais rápido uma empresa puder converter os estoques e contas a receber em caixa, melhor para ela.<sup>93</sup>

Segundo Perez Junior, Pestana; e Franco<sup>94</sup>, “indicam a eficiência com que a entidade utiliza os recursos disponíveis (por exemplo estoques e duplicatas a receber)”. Silva<sup>95</sup> afirma que esse índices têm grande contribuição na interpretação da liquidez e da rentabilidade da empresa, à medida que servem de indicadores dos prazos médios de rotação de estoques, recebimento das vendas e pagamento das compras. Esses índices são calculados conforme evidenciado no Quadro 9.

**Quadro 9 – Resumo sobre os índices de atividade**

Índice	Fórmula	Indica	Interpretação												
Prazo médio de rotação dos estoques	$PMRE = \frac{ESTm}{CMV} \times DP$	Quantos dias a empresa demora para girar seus estoques	Quanto maior, pior												
Prazo médio de recebimento das vendas	$PMRV = \frac{DRm}{VL+IMP} \times DP$	Quantos dias a empresa leva para receber de seus clientes	Quanto maior, pior												
Prazo médio de pagamento das compras	$PMPC = \frac{FORNm}{C} \times DP$	Quantos dias a empresa tem para pagar seus fornecedores	Quanto maior, melhor												
<p><i>Legenda:</i></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">PMRE = prazo médio de rotação dos estoques</td> <td style="width: 50%;">ESTm = estoque médio</td> </tr> <tr> <td>DP = dias do período considerado</td> <td>CMV = custo da mercadoria (ou produto) vendido</td> </tr> <tr> <td>PMRV = prazo médio de recebimento das vendas</td> <td>DRm = duplicatas a receber (média do período)</td> </tr> <tr> <td>VL = vendas líquidas</td> <td>IMP = impostos sobre vendas</td> </tr> <tr> <td>PMPC = prazo médio de pagamento das compras</td> <td>FORNm = fornecedores (média do período)</td> </tr> <tr> <td>C = compras</td> <td></td> </tr> </table>				PMRE = prazo médio de rotação dos estoques	ESTm = estoque médio	DP = dias do período considerado	CMV = custo da mercadoria (ou produto) vendido	PMRV = prazo médio de recebimento das vendas	DRm = duplicatas a receber (média do período)	VL = vendas líquidas	IMP = impostos sobre vendas	PMPC = prazo médio de pagamento das compras	FORNm = fornecedores (média do período)	C = compras	
PMRE = prazo médio de rotação dos estoques	ESTm = estoque médio														
DP = dias do período considerado	CMV = custo da mercadoria (ou produto) vendido														
PMRV = prazo médio de recebimento das vendas	DRm = duplicatas a receber (média do período)														
VL = vendas líquidas	IMP = impostos sobre vendas														
PMPC = prazo médio de pagamento das compras	FORNm = fornecedores (média do período)														
C = compras															

Fonte: Adaptado de Silva, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 258.

Além de conhecer e saber interpretar os índices financeiros, o analista precisa ter a habilidade de redigir sua análise e parecer, para que outras pessoas que não tenham

<sup>93</sup> GROPELLI, A. A.; e NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira: um modo fácil de dominar os conceitos básicos*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 411.

<sup>94</sup> PEREZ JUNIOR, José H.; PESTANA, Armando Oliveira; e FRANCO, Sérgio P. Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo, 1995. p. 163.

informações sobre a empresa, também possam entendê-las através do relatório gerado pelo analista.

#### 2.5.2.6 Análise da produtividade

Nos últimos anos, países e empresas têm adquirido uma consciência de que melhorias na produtividade constituem-se em um eficiente atalho para o progresso e crescimento econômico, ou seja, maior produtividade significa um melhor aproveitamento de recursos na produção de bens ou serviços necessários à comunidade.<sup>96</sup>

Neste sentido, Zaccarelli<sup>97</sup> afirma que:

houve um tempo em que era decisivo ter alta produtividade da mão-de-obra para a empresa ser lucrativa. Produtividade e lucratividade eram tidas praticamente como sinônimos. Os economistas ajudam a enfatizar a importância da produtividade, desde Adam Smith, que considerava a alta produtividade o principal fator para determinar a riqueza das nações. A preocupação com a elevação da produtividade da mão-de-obra parecia uma constante em todas as empresas.

Segundo Fontes<sup>98</sup>, “a produtividade é o quociente da produção por um dos fatores da produção. Apresenta-se sob a forma de uma fração, na qual o numerador representa a quantidade física da produção estudada (em peso, volume, unidades, etc.) e o denominador representa o tempo gasto na obtenção dessa produção”.

Martins e Laugeni<sup>99</sup> consideram a produtividade “como a relação entre o valor do produto e/ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo. Assim, a produtividade depende essencialmente do output, ou seja, o numerador da fração, e o input, isto é, o denominador”.

---

<sup>95</sup> SILVA, José Pereira. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.231.

<sup>96</sup> MOREIRA, Daniel Augusto. *Medida da produtividade*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991. p. IX.

<sup>97</sup> ZACCARELLI, Sérgio B. *Administração estratégica da produção*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 23.

<sup>98</sup> FONTES, Lauro Barreto. *Princípios de produtividade*. São Paulo: Atlas, 1966. p. 28.

<sup>99</sup> MARTINS, Petrônio G.; e LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 369.

Moreira<sup>100</sup> define a produtividade como “a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados num certo período de tempo. Dependendo do número de insumos considerados e de sua natureza.” Explica que a prática já consagrou as seguintes categorias de produtividade:

- a) produtividade parcial – quando se considera apenas um dos insumos usados, podendo-se ter a produtividade da mão-de-obra, do capital, da energia, das matérias-primas etc, porém não há dúvida que, de longe, a produtividade da mão-de-obra é a mais amplamente utilizada; e
- b) produtividade total dos fatores (PTF) – é a designação utilizada quando são considerados simultaneamente os insumos capital e mão-de-obra, que são somados de acordo com certas regras para dar uma medida única dos insumos. A palavra *total* é de certo modo incorretamente colocada, embora seja conservada por motivos históricos.

Segundo Zaccarelli<sup>101</sup>, a palavra produtividade tem muitos significados, e para melhor esclarece-la é necessário dividir seu significado em dois enfoques:

- a) produtividade clássica - que consiste em obter maior volume produzido por operário através de ações, tais como analisar operações industriais; evitar desperdícios; simplificar o trabalho; retrainar os empregados; analisar os percursos de matérias em processo; melhorar os controles diários da produtividade de cada operação e de cada trabalhador etc; e
- b) produtividade estratégica - visa conseguir dos empregados maior eficiência nos aspectos que trazem diretamente vantagens competitivas para as empresas, ou seja, o alvo é privilegiar a eficiência no que diz respeito a buscar algumas vantagens competitivas, tais como rápida introdução de novas tecnologias; rápida mudança no programa de produção, na eventualidade de mudança no mix de vendas da empresa; rápido lançamento de um novo produto; tempo mínimo entre recebimento dos materiais comprados e a entrega dos produtos acabados etc.

---

<sup>100</sup> MOREIRA, Daniel Augusto. *Medida da produtividade*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991. p. 2.

<sup>101</sup> ZACCARELLI, Sérgio B. *Administração estratégica da produção*. São Paulo: Atlas, 1990. p. 34.

Moreira<sup>102</sup> explica que a produtividade aumenta a competitividade das empresas e acaba, a longo prazo, constituindo-se numa barreira natural contra a inflação, além de gerar recursos para aplicação não somente em ampliações da produção física, mas também na geração de novos produtos, ou na melhoria dos já existentes, via inovações tecnológicas.

Para Martins e Laugeni<sup>103</sup>, vários são os fatores que determinam a produtividade de uma empresa, merecendo destaque:

- a) *relação capital – trabalho*, que indica o nível de investimentos em máquinas, equipamentos e instalações em relação a mão-de-obra empregada;
- b) *a escassez de alguns recursos*, tem gerado problemas de produtividade, como por exemplo a energia elétrica;
- c) *mudanças na mão-de-obra*, decorrentes de alterações de processos produtivos, onde pessoal com maior grau de instrução faz-se necessário;
- d) *inovação e tecnologia*, são grandes responsáveis pelo aumento da produtividade nos últimos anos. Assim, investimentos em pesquisa e desenvolvimento dão indicativos das perspectivas de aumento da produtividade a médio e longo prazos;
- e) *fatores gerenciais*, relacionados com a capacidade dos administradores de se empenharem em programas de melhoria de produtividade em suas empresas;
- f) *qualidade de vida*, que reflete a cultura do ambiente em que a empresa se situa. Muitas organizações se preocupam em melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores, na certeza de que o retorno em termos de produtividade é imediato.

As medidas de produtividade são identificadas através de índices que fazem a relação entre a produção e os diversos insumos utilizados na obtenção da produção. De acordo com Moreira<sup>104</sup> “haverá tantas medidas diferentes de produtividade, quantas sejam as combinações possíveis entre medidas de produção e de insumos”. Explica que a classificação dos índices de produtividade é a seguinte:

<sup>102</sup> MOREIRA, Daniel Augusto. *Medida da produtividade*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991. p. X.

<sup>103</sup> MARTINS, Petrônio G.; e LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 370.

<sup>104</sup> MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira, 1993. p. 602.

- a) índices parciais: são aqueles que levam em conta apenas um insumo, tais como a mão-de-obra, as matérias-primas, o capital ou a energia; e
- b) índices globais: levam em conta dois ou mais insumos no denominador da equação, isto é, são definidos dois índices globais:
- produtividade total dos fatores (PTF), quando os insumos considerados são a mão-de-obra e o capital; e
  - produtividade múltipla dos fatores (PMF), quando outros fatores (particularmente matérias-primas e energia) além da mão-de-obra e do capital são considerados.

Várias formas de medida da produtividade têm sido utilizadas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Entretanto, os autores são unânimes no que se refere aos benefícios decorrentes do aumento da produtividade, entre os quais pode-se citar o aumento no lucro, maiores salários, menores preços e impactos positivos no nível de vida da sociedade.<sup>105</sup>

Moreira<sup>106</sup> cita que, “apesar de seus múltiplos usos, medidas de produtividade são imprecisas, principalmente porque devem se adaptar às informações disponíveis, nem sempre as conceitualmente mais recomendáveis para o seu cálculo. Além disso as produtividades parciais não medem eficácia na utilização dos recursos, pois sofrem o efeito da substituição entre fatores de produção.”

#### 2.5.2.7 Avaliação de desempenho dos gestores

Figueiredo e Caggiano<sup>107</sup> salientam que “o reconhecimento de que a importância da contabilidade está relacionada com o processo decisório tem evidenciado a necessidade de um entendimento do comportamento humano nas organizações”.

---

<sup>105</sup> MARTINS, Petrônio G. e LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 1998. p. 376.

<sup>106</sup> MOREIRA, Daniel Augusto. *Medida da produtividade*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1991. p. 45.

<sup>107</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 239.

Neste sentido, Pontes<sup>108</sup> afirma que as empresas querem que as pessoas façam o trabalho com qualidade, que não desperdicem nada do material, que sejam produtivas, que os clientes fiquem satisfeitos com o trabalho que elas produzem, e ainda pensem constantemente nas inovações de processos usando todo seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor.

Pilares<sup>109</sup> afirma que “a avaliação de desempenho requer, para sua adequada implantação, a participação efetiva de todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos da organização”. Atualmente, as empresas buscam, cada vez mais, melhores resultados, e todas as pessoas que trabalham nessas empresas, desde gestores até os funcionários da fábrica, são elementos chaves para a obtenção desses resultados.

Partindo do pressuposto de que todas as pessoas, inclusive os gestores, envolvidas com a empresa, são responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento, a utilização de um processo de avaliação de desempenho poderá auxiliar a organização na obtenção de melhores resultados.

Pinho<sup>110</sup> ressalta que “mensurar desempenho é muito difícil e complexo, mas deixar de tentar avaliá-lo é seguro caminho para a ineficiência e ineficácia, além de fomentar a proliferação dos comportamentos voltados para a vantagem pessoal em detrimento do bom resultado organizacional”.

Bergamini e Beraldo<sup>111</sup> referem que “a avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”. Explicam que a avaliação de desempenho humano não é veículo do medo, da insegurança e das frustrações, e sim é a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal.

---

<sup>108</sup> PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 6. ed. São Paulo: LTR, 1996. p. 21.

<sup>109</sup> PILARES, Valmir. *Recursos humanos: (des) considerações gerais*. São Paulo: Nobel, 1991. p. 66.

<sup>110</sup> PINHO, Jorge Fernando Valente de. *Avaliação de desempenho para executivos. Cadernos de Administração*, n. 1, p. 9-22, 1994.

Ao avaliarmos qualquer membro de uma equipe de trabalho, seja qual for o nível hierárquico, será importante fazer uma abordagem ampla dessa avaliação, ou seja, não limitá-la, exclusivamente, à apreciação do desempenho do funcionário na função durante determinado período de tempo<sup>112</sup>.

Bergamini e Beraldo<sup>113</sup> explicitam que, embora se tenha consciência dessa necessidade, observa-se que as iniciativas no sentido de dar um atendimento mais próximo aos gestores ou começam com muito entusiasmo e não têm continuidade, ou são discutidas e aceitas, mas por alguma razão são bloqueadas.

É importante que as organizações conheçam mais os seus gestores, através de um processo de avaliação de desempenho que dispõe de instrumentos para adquirir esse conhecimento.

O estilo de liderança adotado pelo gestor, sem dúvida, vai auxiliar a definição de estratégias para a organização. Dois estilos extremos de gestão estão definidos na teoria X onde a visão do homem baseia-se num estilo autoritário de liderança, e na teoria Y que apoia-se em um estilo de liderança mais democrático e participativo.<sup>114</sup>

A participação dos gestores no processo de planejamento, além de estimular o senso pessoal de envolvimento com a organização, aperfeiçoa a eficiência do processo de planejamento. Os gestores que participam ativamente do processo de planejamento e também do controle se sentiriam motivados e seriam impulsionados pela própria vontade em atingir as metas por eles próprios estabelecidas.

Esquemas participativos devem ser introduzidos nas organizações com as devidas considerações para com os problemas psicológicos a eles vinculados, possibilitando aos

---

<sup>111</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 13.

<sup>112</sup> TOLEDO, Flávio. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 111.

<sup>113</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992. p. 99.

<sup>114</sup> FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993. p. 240.

gestores maior liberdade de ação e, conseqüentemente, medidas maiores de satisfação, aperfeiçoando, cada vez mais, o desempenho.

Um clima propício à implementação de um programa de acompanhamento de gestores, a determinação das expectativas que a organização tem em relação a esse profissional, a eleição de premissas que nortearão o programa, a definição dos objetivos, enfim, a filosofia a ser assumida quanto ao desenvolvimento desse trabalho, sem dúvida auxiliará todo o processo e facilitará a obtenção dos resultados.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia que delineou a realização desta pesquisa, compreendendo as questões de pesquisa, delimitação do trabalho, definição da população, amostra e variáveis, bem como os procedimentos para a coleta e tratamento dos dados.

#### 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Este trabalho pretende responder as seguintes questões de pesquisa:

- a) Os relatórios contábeis gerenciais, produzidos pelas sociedades por ações, atendem a necessidade de informações dos gestores administrativo-financeiros?
- b) Quais são os relatórios utilizados no processo de gestão empresarial?
- c) Qual a importância atribuída pelos gestores aos relatórios contábeis gerenciais?
- d) Há informações não contempladas nos relatórios contábeis gerenciais, que os gestores gostariam que fossem evidenciadas?
- e) Quais as semelhanças e diferenças na utilização dos relatórios contábeis gerenciais entre as sociedades por ações?

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Barbetta<sup>115</sup> define população como o “conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que são passíveis de serem observados”. A população deste estudo compreende as sociedades por ações dos Municípios da Região da AMARP (Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe), entidade com personalidade jurídica de direito privado, reconhecida como utilidade pública sem fins lucrativos e com estatuto próprio.

---

<sup>115</sup> BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1998. p.09.

Conforme o plano básico de desenvolvimento ecológico-econômico da AMARP são quatorze os Municípios que compreendem esta região: Arroio Trinta, Curitiba, Fraiburgo, Frei Rogério, Ibiam, Iomerê, Macieira, Ponte Alta do Norte, Pinheiro Preto, Rio das Antas, Salto Veloso, São Cristóvão do Sul, Timbó Grande e Videira.

Para que fosse possível identificar a população, utilizou-se uma listagem da AMARP, onde constam todas as sociedades por ações desta região que totalizam dezesseis empresas. No entanto apenas onze empresas contribuíram com esta pesquisa.

A amostra tirada da população é do tipo intencional, que Marconi e Lakatos<sup>116</sup> dizem ser aquela em que:

o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma. Seria, por exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de determinada comunidade, o pesquisador dirige-se não a elementos representativos da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião na comunidade. Pressupõe que estas pessoas, por palavra, atos ou atuações, têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais.

Assim, devido o grande número de usuários das informações geradas pela contabilidade, este trabalho buscou evidenciar apenas a opinião dos gestores administrativo-financeiros das sociedades por ações pesquisadas, que são usuários internos dos relatórios contábeis-gerenciais.

Neste trabalho, os gestores administrativo-financeiros das empresas pesquisadas dizem respeito a um profissional responsável por ambas as áreas (tendo sob sua responsabilidade as áreas de custos, contabilidade, financeiro, controladoria, recursos humanos, vendas e marketing).

---

<sup>116</sup> MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1982. p. 47.

### 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Neste item são apresentadas as variáveis da presente pesquisa, bem como a definição constitutiva e operacional das mesmas.

#### 3.3.1 Definição constitutiva de variáveis

- *Relatórios contábeis*

Iudícibus e Marion<sup>117</sup> definem os relatórios contábeis como “a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela Contabilidade, também conhecidos como informes contábeis”.

- *Relatórios contábeis-gerenciais*

São “relatórios elaborados *sob medida*, para melhorar a qualidade das decisões dos gerentes/diretores/administradores”.<sup>118</sup>

- *Processo de gestão empresarial*

Mosimann<sup>119</sup> explicita que o processo de gestão é influenciado pela filosofia da empresa, por seu modo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela. É composto de três etapas: o planejamento, a execução e o controle.

- *Gestores administrativos e financeiros*

Agentes responsáveis pelas tomadas de decisões das áreas administrativa e financeira.

- *Sociedades por ações*

“A companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou

<sup>117</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 17.

<sup>118</sup> IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 22.

<sup>119</sup> MOSIMANN, Clara P. et al. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: ed. UFSC, Fundação ESAG, 1993. p. 105.

adquiridas. A companhia é aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação em bolsa ou no mercado de balcão”<sup>120</sup>.

### 3.3.2 Definição operacional de termos e variáveis

- *Relatórios contábeis*

São relatórios gerados pela contabilidade que exprimem as movimentações do patrimônio de uma entidade ocorridas em um determinado período.

- *Relatórios contábeis-gerenciais*

São relatórios contábeis que contém informações mais específicas e detalhadas para atender aos usuários internos da empresa.

- *Processo de gestão empresarial*

Consubstancia-se das etapas de planejamento, execução e controle, que interligadas, objetivam garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa.

- *Gestores administrativos e financeiros*

Considera-se gestores administrativos e financeiros os tomadores de decisões das áreas administrativa e financeira das empresas que compõem a amostra da pesquisa.

- *Sociedades por ações*

Abrange as empresas que apresentam seu capital dividido em ações, podendo ser de capital aberto ou fechado, isto é com suas ações negociadas ou não na Bolsa de Valores.

### 3.4 DADOS DA PESQUISA

Nesta subseção, serão evidenciados os tipos de dados, o instrumento de pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados, que foram utilizados nesse trabalho.

---

<sup>120</sup> BULGARELLI, Waldírio. *Reforma da lei das sociedades por ações*. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 211-212.

### 3.4.1 Tipos de dados

Os dados coletados na presente pesquisa dividem-se em dois tipos:

- primários – aqueles que a pesquisadora coletou pela primeira vez como parte da pesquisa; e
- secundários – que são dados disponíveis na empresa, como relatórios, boletins informativos, dentre outros.

### 3.4.2 Instrumento de pesquisa

Para alcançar os objetivos dessa pesquisa, foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, conforme Anexo 2, para a obtenção dos dados primários. Por sua vez, a investigação de documentos para a obtenção dos dados secundários.

Para Gil<sup>121</sup> o questionário pode ser definido como uma técnica de investigação composta por um número de perguntas abertas, fechadas ou duplas, apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, interesses, situações etc.

A investigação de documentos refere-se a todas as informações relacionadas ao tema de pesquisa, colocadas à disposição da pesquisadora, pelas empresas pesquisadas.

### 3.4.3 Coleta dos dados

Marconi e Lakatos<sup>122</sup> dizem que o processo de coleta de dados é definido como a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.”

A fim de responder ao problema da pesquisa, considerar-se-á como dados primários os que foram obtidos nos questionários, que foram aplicados pela própria autora desse trabalho.

---

<sup>121</sup> GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 124.

A pesquisa foi efetuada nas sociedades por ações, durante os meses de setembro e outubro do ano de 1999.

Os dados secundários foram obtidos por meio de consulta em documentos relacionados ao problema da pesquisa, como cópias dos relatórios contábeis gerenciais das empresas pesquisadas.

#### 3.4.4 Tratamento dos dados

Para a análise dos dados a serem coletados, foram utilizadas as técnicas de leitura interpretativa e análise documental.

Segundo Gil<sup>123</sup> a leitura interpretativa “tem por objetivo relacionar o que o autor afirma com o problema para o qual se propõe uma solução. Na leitura interpretativa procura-se conferir significado mais amplo aos resultados obtidos”.

No que concerne a análise documental, que Richardson<sup>124</sup> trata-a como “a análise que trabalha sobre os documentos, sendo essencialmente temática, e tem como objetivo a determinação fiel dos fenômenos sociais”.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar da pretensão em se obter o maior rigor possível no que diz respeito a metodologia empregada e as análises efetuadas nesta pesquisa, é necessário apresentar algumas limitações inerentes a mesma.

Considerando que existem inúmeros tipos e modelos de relatórios gerenciais, nesta pesquisa, buscou-se evidenciar aqueles mais citados nas obras de diversos autores da área contábil.

---

<sup>122</sup> MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1982. p. 30.

<sup>123</sup> GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 70.

<sup>124</sup> RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985. p. 176.

A aplicação dessa pesquisa foi realizada em sociedades por ações que compreendem a região da AMARP, portanto os seus resultados restringem-se apenas à essas empresas pesquisadas, não se permitindo uma generalização das conclusões para outras organizações.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esse capítulo contempla a análise dos resultados da presente pesquisa, obtidos através dos questionários aplicados aos gestores das empresas pesquisadas. Em seguida será evidenciado o perfil dos gestores administrativo-financeiros, a caracterização dos relatórios contábeis-gerenciais gerados nas empresas, bem como o grau de importância atribuído pelos gestores e a contribuição destes relatórios no processo de gestão. Explicita também as informações não contempladas nos relatórios existentes nas empresas pesquisadas, e as semelhanças e diferenças na utilização dos relatórios contábeis-gerenciais.

### **4.1 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

O Estado de Santa Catarina, para coordenar, ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios, dividiu o estado em micro-regiões, criando assim as associações de municípios.

As Associações de Municípios do Estado de Santa Catarina são entidades registradas com personalidade jurídica de direito privado, reconhecidas de utilidade pública, sem fins lucrativos e com estatuto próprio, tendo cada uma sua respectiva estrutura.

A AMARP Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe é compreendida por quatorze municípios nos quais existem dezesseis sociedades por ações.

As dezesseis sociedades por ações existentes estão situadas nos seguintes municípios: duas em Curitiba, cinco em Fraiburgo, duas em Ponte Alta do Norte, uma em São Cristóvão do Sul, duas em Timbó Grande e quatro em Videira. Nos demais Municípios não constam sociedades por ações conforme listagem da AMARP.

Essas sociedades por ações, conforme dados disponíveis na AMARP, representam a base da economia dos municípios, considerando que são empresas de médio e grande porte.

Do total de sociedades por ações existentes apenas onze responderam a pesquisa, e estão evidenciadas no anexo 1. As empresas que não responderam a pesquisa são as seguintes: Arduino Galina SA e Iguaçu Celulose de Papel AS, ambas situadas no Município de Curitiba, Argenta SA Indústria e Comércio e Leoni refrigerantes SA Indústria e Comércio, ambas situadas no Município de Videira, e Lavradora Racional Madeira Lavrama SA situada no Município de Timbó Grande.

## 4.2 A ANÁLISE DOS RESULTADOS APRESENTADOS

A partir dos dados coletados, a apresentação dos resultados foi evidenciada através de tabelas e declarações dos entrevistados, agrupadas em tópicos de acordo com os objetivos específicos dessa pesquisa, tendo como propósito facilitar a análise e comparação dos dados.

### 4.2.1 Perfil dos gestores administrativo-financeiros

Neste tópico, será apresentado o perfil dos gestores administrativo-financeiros, com ênfase na formação acadêmica universitária, pós-graduação, anos de experiência e cargo que ocupa. Todavia será omitida a apresentação do nome dos gestores, bem como a empresa onde trabalham, por questão de sigilo.

Ressalta-se que as onze empresas pesquisadas dispõem de 1 (um) profissional que é responsável por ambas as áreas administrativa e financeira. Por conseguinte, o perfil dos gestores administrativo-financeiros consubstancia-se de 11 respondentes.

#### *a) Formação acadêmica universitária*

A Tabela apresenta a formação acadêmica dos gestores entrevistados, a fim de ter uma idéia do entendimento desses gestores quanto às informações que se apresentam nos relatórios contábeis obrigatórios e não obrigatórios.

**Tabela 1 – Formação acadêmica universitária**

Item	Curso	Quantidade	Percentual
01	Ciências contábeis	5	45,46%
02	Economia	2	18,18%
03	Administração de empresas	1	9,09,%
04	Direito	1	9,09%
05	Não possui curso superior	2	18,18%
Total de gestores respondentes		11	100%

As empresas pesquisadas apresentaram a maioria dos seus gestores administrativo-financeiros formados em Ciências Contábeis, na ordem de 45,46%; seguem-se os economistas, representando 18,18%; os administradores, 9,09%, e ainda, na ordem de 18,18% os que não possuem curso superior.

De certa forma, a maioria dos gestores pesquisados indicam possuir a familiaridade com os relatórios contábeis obrigatórios e não obrigatórios, face à sua formação. Por outro lado, ao questionar-se os gestores sem curso de graduação, o porquê de não ter tal formação, a maioria respondeu que o trabalho sempre exigiu muita dedicação e o tempo para os estudos tornou-se escasso.

#### *b) Pós-graduação*

A fim de identificar a busca pela continuidade do estudo por parte dos gestores em questão, perguntou-se quanto a possuir ou não pós-graduação, cujas respostas constam na Tabela 2.

**Tabela 2 – Pós-graduação**

Item	Pós-graduação	Quantidade	Percentual
01	Sim	4	36,36%
02	Não	7	63,64%
Total de gestores respondentes		11	100%

A maioria dos profissionais pesquisados não possuem curso de pós-graduação, à ordem de 63,64% contra 36,36% que possuem curso de pós-graduação. Quando questionou-se aos gestores sem curso de pós-graduação, o porquê de não haver realizado essa formação, na sua maioria responderam que o trabalho exige dedicação exclusiva, no entanto manifestaram interesse, em realizar algum curso a nível de pós-graduação.

*c) Qual curso de pós-graduação participou*

A Tabela 3 apresenta os principais cursos de pós-graduação de área de interesse por parte dos gestores entrevistados. Assim foi possível verificar a especialização de cada gestor, isto é, que fez curso de pós-graduação, com o intuito de averiguar o conhecimento específico dos gestores entrevistados, especialmente no que concerne aos relatórios contábeis obrigatórios e não obrigatórios.

**Tabela 3 – Curso de pós-graduação dos gestores administrativo-financeiros**

<b>Item</b>	<b>Curso de pós-graduação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
01	Contabilidade gerencial	3	75,00%
02	Contabilidade	1	25,00%
Total de gestores respondentes		4	100%

Neste item observa-se que, pelo fato dos gestores terem feito um curso de especialização na área contábil, há a possibilidade de haver um maior nível de compreensão dos relatórios contábeis obrigatórios e não obrigatórios.

*d) Anos de experiência como gestor administrativo-financeiro*

Para obter o grau de experiência de cada gestor, na interpretação das informações inseridas nos relatórios contábeis obrigatórios e não obrigatórios, perguntou-se o tempo de experiência na função dos gestores administrativo-financeiros entrevistados, sendo que as respostas constam na Tabela 4.

**Tabela 4 – Anos de experiência na área**

Item	Experiência como gestor administrativo-financeiro	Quantidade	Percentual
01	De 0 à 10 anos	4	36,36%
02	De 11 à 20 anos	1	9,09%
03	De 21 à 30 anos	4	36,36%
04	Mais de 30 anos	2	18,19%
Total de gestores respondentes		11	100%

Este item mostrou, que 36,36% dos gestores pesquisados tem até 10 anos de experiência, seguidos dos gestores que tem entre 21 e 30 anos de experiência também na ordem de 36,36%.

*e) Cargo que ocupa*

A Tabela 5 apresenta as várias nomenclaturas que as empresas pesquisadas utilizam na função da gestão administrativa-financeira.

**Tabela 5 – Cargos ocupados pelos gestores administrativo-financeiros**

Item	Cargo	Quantidade	Percentual
01	Diretor Presidente	3	27,28%
02	Diretor Administrativo-financeiro	1	9,09%
03	Supervisor Administrativo-financeiro	2	18,18%
04	Gerente Administrativo-financeiro	2	18,18%
05	Chefe Administrativo	1	9,09%
06	Controller	1	9,09%
07	Contador	1	9,09%
Total de gestores respondentes		11	100%

Este item apresentou sete nomenclaturas de cargos que as empresas pesquisadas utilizam para a mesma função. Demonstrando que o cargo de gestor administrativo-financeiro é ocupada até mesmo por profissionais que acumulam, além dessa, outras funções como diretor-presidente, contador e controller.

#### 4.2.2 Caracterização dos relatórios contábeis-gerenciais nas empresas.

Neste item de pesquisa buscou-se saber dos entrevistados quais os relatórios são gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial das empresas onde trabalham, conforme o conjunto de informações sugeridas na Tabela 6.

**Tabela 6 – Relatórios gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial da empresa**

Item	Tipos de relatórios	Quantidade de empresas que geram os relatórios	Percentual
01	Balanço patrimonial	11	100%
02	Demonstração do resultado do exercício	11	100%
03	Demonstração das mutações do patrimônio líquido	11	100%
04	Demonstração das origens e aplicações de recursos	11	100%
05	Fluxo de caixa	11	100%
06	Orçamento	10	91%
07	Ponto de equilíbrio	7	64%
08	Relatórios de custos por absorção, variável, margem de contribuição	11	100%
09	Análise de indicadores econômico-financeiros	10	91%
10	Análise da produtividade	10	91%
11	Avaliação de desempenho dos gestores	9	82%

Observa-se pelas respostas obtidas dos entrevistados, que todos afirmam gerar os relatórios contábeis exigidos pela Lei 6.404/76. Da mesma forma, 100% dos gestores respondentes, informaram que o Fluxo de caixa e os Relatórios de custos por absorção, variável, margem de contribuição são gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial da empresa.

Quanto aos relatórios de Orçamento, Análise de indicadores econômico-financeiros e Análise da produtividade, apenas um gestor respondeu que os mesmos não são gerados pelo sistema. Por sua vez, o relatório de Avaliação de desempenho de gestores não é

gerado pelo sistema de informação contábil-gerencial em apenas duas das empresas pesquisadas.

Em relação ao relatório de Ponto de equilíbrio, o mesmo é gerado em 64% das sociedades por ações da região da AMARP, objeto de estudo.

Não obstante, procurou-se saber dos gestores administrativo-financeiros, se existem outros relatórios contábeis-gerenciais utilizados no processo de gestão, conforme evidenciado na Tabela 7.

**Tabela 7 – Outros relatórios contábeis e gerenciais utilizados no processo de gestão.**

<b>Empresa</b>	<b>Tipos de relatórios</b>
1	Demonstrativo de inadimplência, prazo médio de faturamento.
2	Relatórios mensais de desempenho por setor.
3	Fluxo de matérias primas.
4	Análise de perdas no processo, análise de eficiência de compras, análises comparadas (diversas).
5	Evolução de custos, composição de custos, relatórios de desempenho, ranking resultados, resultados por produtos, resultados por unidade.
6	Diário de produção, perfil do produto, perfil dos funcionários ligados à produção e análise de mercado.
7	Relatórios de custos diversos.
8	Relatórios de custos diversos.
9	Alguns controles internos “sigilosos”.
10	Indicadores gerenciais onde contempla entre outros o recursos humanos em relação a rotatividade.
11	Relatórios da área financeira.

A ordem das empresas apresentadas na Tabela 7 é a mesma do anexo I.

Os gestores entrevistados responderam que também são gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial da sua empresa, os relatórios evidenciados na tabela 7.

Percebe-se que cada gestor além dos relatórios apresentados na tabela anterior, utiliza outros relatórios para complementar suas análises e tomadas de decisões, sendo que

estes relatórios diferem de empresa para empresa, e também diferem dos relatórios sugeridos na Tabela 6.

#### 4.2.3 Relatórios contábeis-gerenciais utilizados pelos gestores

Neste item procurou-se conhecer quais os relatórios utilizados pelos gestores, bem como as fontes de informações por eles consideradas como base para suas análises no processo de gestão empresarial.

##### a) Intensidade de uso dos relatórios contábeis-gerenciais

De acordo com este contexto, foi solicitado aos gestores das empresas pesquisadas que apontassem qual a intensidade de uso dos relatórios contábeis e gerenciais, conforme evidenciados na Tabela 8.

**Tabela 8 – Intensidade de uso dos relatórios contábeis-gerenciais pelos gestores**

Item	Relatórios	Usa Integral		Usa Parcial		Não Usa	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
		01	Balço patrimonial	9	81,82	2	18,18
02	Demonstração do resultado do exercício	10	90,91	1	9,09	-	
03	Demonstração das mutações do patrimônio líquido	4	36,36	6	54,55	1	9,09
04	Demonstração das origens e aplicações de recursos	4	36,36	6	54,55	1	9,09
05	Fluxo de caixa	10	90,91	1	9,09	-	
06	Orçamento	9	81,82	1	9,09	1	9,09
07	Ponto de equilíbrio	4	36,36	3	27,27	4	36,36
08	Relatórios de custos por absorção, variável, margem de contribuição	7	63,64	3	27,27	1	9,09
09	Análise de indicadores econômico-financeiros	7	63,64	3	27,27	1	9,09
10	Análise da produtividade	10	90,91	-		1	9,09
11	Avaliação de desempenho dos gestores	6	54,55	3	27,27	2	18,18

A pesquisa demonstrou que há maior intensidade de uso, no trabalho dos gestores entrevistados, da Demonstração do resultado do exercício, Fluxo de caixa e Análise da produtividade, com 10 indicações; seguido do Balanço patrimonial e Orçamento, com 9 indicações. Não obstante, os Relatórios de custos por absorção, variável, margem de contribuição e Análise de indicadores econômico-financeiros tiveram ambos 7 indicações.

O relatório de Avaliação de desempenho dos gestores é utilizado integralmente por seis empresas, já a Demonstração das mutações do patrimônio líquido, e a Demonstração das origens e aplicações de recursos são utilizadas de forma integral por quatro empresas.

Verificou-se, também, uma tendência ao uso parcial da Demonstração das mutações do patrimônio líquido e da Demonstração das origens e aplicações de recursos com 6 indicações cada.

Os relatórios de Ponto de equilíbrio, Análise de indicadores econômico-financeiros, e Avaliação de desempenho dos gestores são utilizados de forma parcial por três empresas, e o Balanço patrimonial é usado parcialmente por duas empresas. O relatório com maior intensidade de não uso é o Ponto de equilíbrio com quatro indicações.

Essa questão revelou a preferência dos gestores administrativo-financeiros pela Demonstração do resultado do exercício e, ainda, um mesmo grau de importância atribuída ao Fluxo de caixa e a Análise da produtividade.

*b) Importância atribuída às fontes de informações para a gestão administrativa-financeira*

Sugeriu-se aos gestores um conjunto de informações, para que estes, na sua opinião, atribuíssem a importância dessas informações. Os resultados foram agrupados na Tabela 9.

**Tabela 9 – Ordem de importância das fontes de informações para a gestão administrativa-financeira**

Item	Informações	1º		2º		3º		4º		5º	
		Qtde	%								
01	Artigos publicados em jornais e revistas especializadas	0	-	5	45,46	2	18,18	2	18,18	2	18,18
02	Demonstrações contábeis divulgadas em jornais	1	9,09	1	9,09	4	36,37	5	45,46	0	-
03	Balancetes mensais da empresa	4	36,37	1	9,09	2	18,18	1	9,09	1	9,09
04	Notícias veiculadas pela imprensa	3	27,27	3	27,27	0	-	2	18,18	3	27,27
05	Reuniões dos administradores e outras	3	27,27	1	9,09	2	18,18	1	9,09	4	36,37
06	Outras fontes: informativos periódicos	0	-	0	-	1	9,09	0	-	0	-
07	Outras fontes: controles internos	0	-	0	-	0	-	0	-	1	9,09
	Total de respondentes	11	100	11	100	11	100	11	100	11	100

Pelo exposto observa-se que 36% dos gestores consideram os Balancetes mensais a fonte de informação mais importante para sua gestão administrativa-financeira. Não obstante, 45% dos gestores informaram que Artigos publicados em jornais e revistas especializadas classificam-se como a 2ª fonte mais importante. Como 3ª fonte mais relevante, 36% dos gestores entrevistados apontaram as Demonstrações contábeis divulgadas em jornais. Observa-se também que 45% dos gestores classificam as Demonstrações contábeis divulgadas em jornais como a 4ª fonte de informação mais importante. E por último estão as Reuniões dos administradores e outras, na ordem de 36%.

Os Balancetes mensais, segundo a opinião dos entrevistados, são considerados a fonte de informação mais importante para o processo de gestão. Já as reuniões dos administradores e outras são tidas como a menos importante.

#### **4.2.4 Importância atribuída pelos gestores aos relatórios contábeis-gerenciais**

A ênfase deste item de pesquisa consiste em verificar o grau de importância dos relatórios contábeis-gerenciais. Solicitou-se então aos gestores entrevistados que

atribuísem uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro) para cada relatório indicado. A Tabela 10 evidencia o resultado da pesquisa.

**Tabela 10 – Nota atribuída aos relatórios contábeis-gerenciais pelos gestores administrativo-financeiros**

Item	Relatórios	Notas atribuídas									
		0		1		2		3		4	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
01	Balanço patrimonial							3	27,27	8	72,73
02	Demonstração do resultado do exercício							3	27,27	8	72,73
03	Demonstração das mutações do patrimônio líquido			2	18,18	2	18,18	3	27,27	4	36,37
04	Demonstração das origens e aplicações de recursos			2	18,18	1	9,09	5	45,46	3	27,27
05	Fluxo de caixa							2	18,18	9	81,82
06	Orçamento					2	18,18			9	81,82
07	Ponto de equilíbrio			1	9,09	3	27,27	3	27,27	3	27,27
08	Relatórios de custos por absorção, variável e margem de contribuição					2	18,18	4	36,36	5	45,46
09	Análise de indicadores econômico-financeiros					1	9,09	3	27,27	7	63,64
10	Análise da produtividade							2	18,18	8	72,73
11	Avaliação de desempenho dos gestores					2	18,18	3	27,27	6	54,55

Pelo exposto denota-se que o maior grau de importância foi atribuída pelos gestores entrevistados, aos relatórios de Fluxo de caixa e Orçamento, sendo que os gestores atribuíram nota máxima, seguindo-se o Balanço patrimonial, a Demonstração do resultado do exercício e a Análise da produtividade, apontadas por oito gestores com nota 4.

Esta avaliação segue a tendência observada na Tabela 8, onde esses cinco relatórios, são apontados pelos gestores com uma maior intensidade de uso.

Em relação a nota atribuída aos relatórios contábeis-gerenciais, procurou-se ainda saber, de acordo com a visão dos gestores, sobre a hipótese de existirem apenas os

relatórios que obtiveram nota entre 2 (dois) e 4 (quatro), se esses seriam suficientes para suas decisões.

Nesta questão, 4 (quatro) gestores declararam que estes relatórios seriam suficientes. Por sua vez, 4 (quatro) gestores declararam que são parcialmente suficientes e os 3 (três) gestores restantes responderam que não são suficientes somente esses relatórios.

Para melhor evidenciar esta questão citar-se as respostas dos gestores.

*“Acho que os relatórios assinalados de 2 a 4, são suficientes, para avaliação perfeita da empresa”. (Gestor da empresa Industrial Madeireira AS)*

*“Sim. Trata-se de relatórios fundamentais por fornecerem informações para gerir os negócios”. (Gestor da empresa Seiva S.A. Industrias e Florestas)*

Na percepção de alguns gestores os relatórios com nota entre dois e quatro são suficientes por fornecerem informações que vem de encontro com suas necessidades. Nota-se que para outros gestores, essa afirmação não é condizente, pois declaram que os relatórios atendem da seguinte forma:

*“Parcialmente, pois são relatórios na sua maioria sintéticos e as vezes de difícil entendimento”. (Gestor da empresa Perdigão SA)*

*“Parcialmente, por que acredito que há a necessidade de informações de outras áreas, como vendas, conjuntura econômica etc”. (Gestor da empresa Trombini Papel e Embalagens SA)*

Pode-se dizer que a forma de apresentação dos relatórios compromete o seu entendimento, além de existir a necessidade de constar nos relatórios informações de diversas áreas, para proporcionar uma maior contribuição no processo de gestão, o que nem sempre ocorre, conforme as seguintes citações.

*“Não. Sempre existirão informações complementares necessárias à tomada de decisões, não contempladas por*

*estes relatórios”. (Gestor da empresa Pomifrai Fruticultura SA)*

*“Não. São necessários outros relatórios que nos permitam análises complementares”. (Gestor da empresa Bonetti SA)*

Observa-se que, os gestores entrevistados consideram importantes todos os relatórios constantes na Tabela 10. Todavia, declaram que sempre existirão outras informações que serão úteis no processo gestão empresarial. Portanto não se pode afirmar que somente os relatórios com nota entre 2 (dois) e 4 (quatro) são suficientes.

Ressalta-se que os gestores que responderam sim, acreditam que sejam essas as informações fundamentais para o processo de tomada de decisão. Por sua vez, , no entanto os gestores que responderam parcialmente ou não, alegam a necessidade de outros relatórios, com informações complementares , para sua gestão.

Em relação aos relatórios que receberam nota entre 0 (zero) e 1 (um), foi solicitado aos gestores que comentassem a respeito desses, se deveriam ser melhor elaborados ou se suas informações já estavam contempladas nos outros relatórios citados.

Constatou-se que 9 (nove) gestores entrevistados, na ordem de 82%, não atribuíram nota inferior a 2 (dois) para nenhum relatório, considerando todo o conjunto de informações importantes para suas decisões. Apenas 2 (dois) gestores, perfazendo 18%, fizeram considerações aos relatórios com nota inferior a 2 (dois), conforme cita-se.

*“Os dados, que obtiveram nota 0 e 1, geralmente já estão incorporados em outros demonstrativos”.(Gestor da empresa Industrial Madeireira SA)*

As informações evidenciadas em mais de um relatório, acabam algumas vezes, não contribuindo na gestão. Todavia existe a preocupação de que essas informações deveriam ser mais eficazes.

*“Deveriam ser melhores e mais informativos. Os números que eles demonstram não refletem adequadamente o desempenho das empresas, podendo levar à tomada de*

*decisões erroneamente”.(Gestor da empresa Pomifrai fruticultura SA)*

Das respostas obtidas, infere-se que é importante que os procedimentos de elaboração dos relatórios permitam uma maior flexibilidade, sendo sempre revistos, para melhor se adequar aos seus usuários.

#### **4.2.5 Informações não contempladas nos relatórios existentes nas empresas**

Esta seção apresenta as informações não contidas nos relatórios citados até o momento, mas que no entanto os gestores gostariam que fossem evidenciadas. Verifica qual a expectativa dos gestores em relação a atual divulgação dos relatórios obrigatórios, bem como, quais as informações voluntárias que na opinião deles também deveriam ser evidenciadas obrigatoriamente. E aponta outros relatórios que segundo a opinião dos gestores deveriam ser gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial da empresa.

*a) Informações que deveriam ser evidenciadas nos relatórios contábeis-gerenciais existentes na empresa.*

Foi solicitado aos gestores que apontassem as informações, não citadas até então, mas que gostariam que estivessem evidenciadas nos relatórios contábeis-gerenciais.

O sistema de informação contábil-gerencial elabora uma série de relatórios, sejam eles obrigatórios ou não obrigatórios, que vez ou outra podem não estar contemplando informações consideradas relevantes para a gestão empresarial, na visão dos gestores. Cita-se o comentário de alguns dos entrevistados que retratam sua percepção, sobre informações que deveriam ser evidenciadas:

*“As estratégias que a empresa normalmente não tem interesse de explicitar”. (Gestor da empresa Perdigão Agroindustrial SA)*

Neste contexto, a empresa deveria além de, estipular metas, compartilhar as estratégias para atingi-las, aumentando o comprometimento dos gestores, que também têm

interesse em conhecê-las para adequá-las à sua gestão. Quanto a elaboração dos relatórios comentou-se que:

*“Acho que a elaboração dos relatórios é bastante ampla, e permite uma análise e interpretação completa do funcionamento ideal para a atividade. Logicamente, cada administrador, tem as suas preferências administrativas, e utiliza diversas informações, de forma que outros relatórios possam complementar o que ora se propõe”. (Gestor da empresa Industrial Madeireira SA)*

Apesar da diversidade de relatórios contábeis-gerenciais existentes, o gestor identifica as informações necessárias para facilitar suas análises, e interpretações. Há informações complementares que o gestor julga necessário para sua gestão.

*“Aqueles ligadas ao seu quadro permanente de profissionais; aquelas que indiquem as metas de longo prazo, pois o orçamento geralmente compreende curtos períodos (no máximo 3 (três) anos); aquelas que indiquem os níveis de pesquisa e avanços tecnológicos”. (Gestor da empresa Pomifrai Fruticultura SA)*

Pelo exposto percebe-se que na visão dos gestores entrevistados ainda há informações que poderiam ser evidenciadas nos relatórios contábeis e gerenciais, no entanto, essas informações tratam de interesses relativos ao ramo de atividade da empresa.

#### *b) Expectativa dos gestores em relação a atual divulgação dos relatórios obrigatórios*

Questionou-se para verificar qual a expectativa que os gestores têm em relação a atual divulgação dos relatórios contábeis obrigatórios.

Atualmente, os relatórios contábeis obrigatórios seguem normas para serem divulgados. Assim, procurou-se, também, saber dos gestores se suas expectativas estão sendo atendidas, quanto a atual divulgação desses relatórios obrigatórios.

Os relatórios obrigatórios geralmente são mais utilizados por usuários externos, sendo que os usuários internos, buscam informações mais específicas e mais detalhadas. Alguns dos entrevistados comentaram a respeito desse aspecto.

*“De uma maneira geral atendem, e eventualmente as que faltam são buscadas no sistema corporativo”. (Gestor da empresa Agrícola Fraiburgo SA)*

As informações inseridas nos relatórios obrigatórios são utilizadas pelos gestores com menor intensidade, e quando há necessidade de outras informações, são elaborados relatórios complementares, como é exposto na próxima citação:

*“De maneira global atendem as necessidades. Porém, quando necessitamos de especificações precisamos recorrer a relatórios analíticos”. (Gestor da empresa Trombini Papel e Embalagens SA)*

Os relatórios obrigatórios, de acordo com suas limitações, objetivam fornecer informações úteis aos seus usuários. Por sua vez, os gestores buscam algumas especificações não disponíveis nos relatórios obrigatórios, conforme explicitado na citação seguinte:

*“Não. Os atuais relatórios se prendem a fatos passados, com pouca abertura para uma visão de futuro. Além disso, geralmente são divulgados com muito atraso, impedindo análises mais próximas da realidade”. (Gestor da empresa Pomifrai Fruticultura SA)*

As limitações dos relatórios obrigatórios pode tornar-se inviável para o gestor, que necessita receber informações relevantes para viabilizar suas decisões. Também a credibilidade das informações é um fator preocupante.

*“Os relatórios publicados todos sem exceção deveriam ser auditados por auditoria independente, e todas as empresas deveriam ser obrigadas a publicá-los”. (Gestor da empresa Bonetti SA)*

A obrigatoriedade da técnica de auditoria consiste em verificar a fidelidade dos relatórios obrigatórios em relação as normas e princípios estabelecidos. No entanto, essa obrigatoriedade não abrange todas as empresas, fato que na opinião de alguns gestores, pode facilitar que algumas informações sejam mascaradas.

Apesar da Lei 6.404/76 que regula a divulgação das demonstrações contábeis obrigatórias, para alguns dos entrevistados rever a elaboração destes relatórios é importante, para quem sabe atender expectativas que vão além de somente estar cumprindo a lei. Alguns gestores não se manifestaram nesta questão alegando que os relatórios são obrigatórios e ponto final.

*c) Informações que na visão dos gestores deveriam ser publicados*

Nesta questão os gestores apenas citaram as informações que deveriam ser evidenciadas de forma obrigatória, são elas:

*“Balanço social; Fluxo de caixa; Balanço futuro (com base no orçamento); Balanço de investimentos; Principais acionistas e suas ligações internas e externas; Principais clientes e fornecedores (em volumes e valores); Benefícios (cursos, incentivos/motivações) e Demonstração do valor adicionado”.*

Dentre as diversas informações sugeridas pelos gestores entrevistados, que deveriam ser divulgadas de forma obrigatória, destacam-se o Balanço social e o Fluxo de caixa, que foram indicados por mais de um gestor, considerando-os ferramentas necessárias no seu processo de gestão. Houve alguns gestores que não responderam essa questão.

*d) Relatórios que os gestores gostariam que fossem gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial da empresa*

Procurou-se ainda identificar outros relatórios que os gestores gostariam que fossem gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial da empresa.

Supondo que cada gestor tem um modelo próprio de gestão, e que nem sempre o sistema de informação contábil-gerencial conhece bem esse modelo, é provável que em algumas situações os gestores desejassem ter em mãos outros relatórios para suas análises e decisões.

Assim, foi solicitado que os gestores entrevistados comentassem a respeito dessa possibilidade de haver ou não relatórios que eles gostariam que também fossem gerados na empresa. Eis algumas citações:

*“Relatórios que evidenciassem o custo de ociosidade do parque industrial”. (Gestor da empresa Agrícola Fraiburgo SA).*

*“Aqueles ligados à safra em formação, que impliquem em previsões mais próximas da realidade”. (Gestor da empresa Pomifrai Fruticultura SA)*

*“Relatório mensal sobre o desempenho dos produtos, sua aceitação, grau de inadimplência e maior ou menor sucesso de produtos similares”. (Gestor da empresa Madeireira Varaschin SA)*

*“Relatórios sobre a evolução da produção, perfil da qualidade por setor”. (Gestor da empresa Renar Maças SA)*

Nesta questão observa-se que o interesse dos gestores está relacionado às situações específicas da empresa, e segundo os entrevistados, ainda dependem de alguns fatores para que estes interesses sejam concretizados.

Alguns entrevistados responderam que atualmente já dispõem de relatórios suficientes para seu trabalho. No entanto as declarações nos mostram a carência individual das empresas em determinadas áreas, pois observamos que uma parte dos gestores ainda necessitam de outras informações para um melhor suporte às suas decisões.

#### **4.2.6 Contribuição dos relatórios contábeis-gerenciais no processo de gestão**

Neste item buscou-se saber dos gestores como os relatórios contábeis-gerenciais contribuem no seu modelo de gestão. Sendo as informações contábeis-gerenciais ferramentas extremamente importantes para a tomada de decisão, acredita-se que sua contribuição aos gestores seja essencial, como revela a citação seguinte:

*“São fundamentais. Não há mais espaço para suposições ou intuições pessoais”. ( Gestor da empresa Pomifrai Fruticultura SA)*

A informação quando baseada em todos os segmentos da empresa, fortalece a tomada de decisão, já que o gestor não pode mais fundamentar suas decisões apenas com sua experiência. Os relatórios contábeis-gerenciais, permitem o monitoramento da empresa de acordo com o exposto:

*“Pessoalmente sou de opinião, que não saberia administrar uma empresa sem um acompanhamento pela contabilidade, não tanto pela técnica contábil (escrituração dos fatos econômicos financeiros), mas sim pela função científica que a contabilidade oferece na análise e interpretação dos fatos, que ocorrem na empresa, e que permitirá mensalmente pelos relatórios citados, avaliar o seu desenvolvimento, e corrigir as eventuais falhas, onde forem encontradas”. (Gestor da empresa Industrial Madeireira SA)*

Cada vez mais cresce o papel da informação contábil no processo de gestão empresarial, uma vez que ela possa implicar em todos os segmentos da empresa e até mesmo sendo capaz de mensurar dados, para auxiliar na solução de eventuais problemas.

*“Servem de termômetro evidenciando se a empresa está atingindo seus objetivos, e dando ao gestor uma visão clara de quais medidas devem ser tomadas para corrigir eventuais distorções”. (Gestor da empresa Agrícola Fraiburgo SA)*

Os relatórios contábeis-gerenciais como instrumento de controle, podem auxiliar muito a eficácia das decisões tomadas pelos gestores. Para isso, esses relatórios devem contemplar todos os procedimentos da empresa, nesse sentido:

*“As informações são imprescindíveis, sem o que tornar-se-ia difícil a administração dos diferentes setores da empresa, em especial, a elaboração de um planejamento consistente em acordo com as metas pretendidas pela empresa”. (Gestor da empresa Madeireira Varaschin SA)*

O nível de abrangência das informações contábeis inseridas nos relatórios, requer uma integrabilidade entre os setores da empresa, para ser possível a

definição de metas, que compreendam o todo da organização. Além de os relatórios auxiliarem nas etapas de planejamento, execução e controle, implicam também na avaliação dos resultados.

*“Como indicadores dos resultados das atitudes tomadas ou a serem tomadas, ou ainda, da avaliação de resultados”.*  
*(Gestor da empresa Bonetti SA)*

Quando os relatórios contábeis-gerenciais, dispõem de informações que contemplam as diversas etapas da organização, a avaliação de resultados é tida como complemento dessas etapas, e permite aos gestores uma análise condizente com a realidade das decisões tomadas.

É possível inferir a partir das declarações feitas pelos gestores, que as informações contábeis-gerenciais estão fortemente presentes em seu processo de gestão e, sem as mesmas, não se conseguiriam estabelecer metas, efetuar controles e obter bons resultados.

#### **4.2.7 Semelhanças e diferenças na utilização dos relatórios contábeis-gerenciais**

Mediante as mudanças cada vez mais constantes, em uma época de globalização da economia e de mercados, e a conseqüente necessidade da organização tornar-se competitiva, o fato de dispor de relatórios contábeis e gerenciais para auxiliar os gestores no processo de gestão, pode significar um diferencial diante das organizações que não os utiliza.

É importante que os relatórios contábeis-gerenciais, quando utilizados pelos gestores, revelem-se ferramentas fundamentais no sentido de fornecer informações que vão desde a definição das estratégias empresariais até a avaliação dos resultados obtidos.

Mas, para que as informações dos relatórios sejam eficazes, elas devem ser desejadas pelos usuários, tendo em vista que a sua necessidade é identificada pelos mesmos.

Assim, neste item serão evidenciadas as principais semelhanças e diferenças encontradas sobre a utilização dos relatórios contábeis e gerenciais, pelos gestores das empresas pesquisadas.

Em relação aos relatórios gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial das empresas, conforme o conjunto de informações sugeridas pela presente pesquisa, observou-se uma familiaridade, com as mesmas.

No que diz respeito a outros relatórios contábeis e gerenciais utilizados no processo de gestão, verifica-se uma diversidade de informações que os gestores entrevistados necessitam para suas decisões.

Quanto a importância atribuída pelos gestores, bem como quanto a utilização dos relatórios contábeis-gerenciais, evidenciados neste trabalho, percebe-se uma semelhança na preferência significativa de alguns relatórios, por parte dos gestores entrevistados.

Assim, nota-se uma razoável semelhança de perspectivas e anseios entre os gestores pesquisados, no que diz respeito aos relatórios contábeis-gerenciais, não existindo diferenças significativas para serem exploradas.

Não obstante, vale ressaltar que verifica-se apenas uma divergência quanto ao desejo de informações não contempladas nos relatórios já existentes, entre os gestores entrevistados. Acredita-se que isso deve-se ao fato da especificidade de cada empresa, pois os relatórios informados pelos gestores, na referida questão, tratam de informações direcionadas ao ramo de atividade.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse capítulo são apresentadas as conclusões da presente pesquisa, de acordo com os objetivos inicialmente estabelecidos. Além disso, apresenta-se algumas recomendações para futuras pesquisas.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral da presente pesquisa consistiu em averiguar até que ponto os relatórios contábeis-gerenciais atendem a necessidade de informações no processo de gestão, na visão dos gestores administrativo-financeiros, das sociedades por ações da região do Alto Vale do Rio do Peixe.

Dessa forma, a utilização das informações nas onze empresas pesquisadas foi analisada a partir da identificação dos relatórios contábeis-gerenciais que são gerados; o seu grau de importância e utilização no processo de gestão; bem como conhecer a contribuição dos relatórios utilizados na gestão.

Os sistemas de informações contábeis-gerenciais, das onze empresas pesquisadas, são constituídos por relatórios fornecidos pela contabilidade financeira e por outros da contabilidade gerencial. Essa semelhança é corroborada pela utilização dos relatórios previstos na Lei 6.404/76, além da familiaridade das empresas pesquisadas na utilização dos seguintes relatórios gerenciais: Fluxo de caixa, Orçamento, Ponto de equilíbrio, Relatórios de custos por absorção, variável, margem de contribuição, Análise de indicadores financeiros, Análise da produtividade e Avaliação de desempenho dos gestores.

A partir dos dados coletados, os resultados são apresentados através de análise conjunta das empresas, em conformidade com as respostas às questões de pesquisa.

Assim, inicialmente procurou-se identificar os relatórios gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial, a importância atribuída pelos gestores aos mesmos, além da sua utilização e contribuição no processo de gestão.

Verificou-se que os relatórios exigidos por lei, ou seja, o Balanço patrimonial, a Demonstração do resultado do exercício, a Demonstração das mutações do patrimônio líquido, e a Demonstração das origens e aplicações de recursos, são gerados em todas as empresas pesquisadas. Observou-se também, que além destes todas as empresas alaboram relatórios de Fluxo de caixa, Relatórios de custos por absorção, variável e margem de contribuição.

Adicionalmente, constatou-se que os relatórios de Orçamento, Análise de indicadores econômico-financeiros e Análise da produtividade são produzidos em dez empresas que integram a pesquisa. Por sua vez, o relatório de Avaliação de desempenho dos gestores é gerado em nove empresas, enquanto que o relatório de Ponto de equilíbrio em sete empresas.

Por outro lado, observou-se que além do conjunto de informações sugeridas nesse estudo, as empresas pesquisadas dispõem de outros relatórios também gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial, como Fluxo de matéria-prima, Relatório mensal por desempenho de setor, Demonstrativo de inadimplência e Relatórios de custos e produção.

Observou-se que, em todas as empresas pesquisadas os gestores administrativo-financeiros dispõem de várias fontes de informações, sendo que o exame das mesmas antecede as suas análises e decisões, como artigos publicados em jornais e revistas especializadas, demonstrações contábeis divulgadas em jornais, além de reuniões com administradores.

Com referência ao grau de utilização dos relatórios contábeis-gerenciais, desde *usa integral*, *usa parcial* e *não usa*, a pesquisa revelou que dez entrevistados usam integralmente a Demonstração do resultado do exercício, o Fluxo de caixa e a Análise da produtividade. Os relatórios Balanço patrimonial e Orçamento são usados integralmente por nove gestores, sendo que os Relatórios de custos, Análise de indicadores financeiros e Avaliação de desempenho dos gestores é utilizado integralmente por seis gestores. A Demonstração das mutações do patrimônio líquido e a Demonstração das origens e

aplicações de recursos são usadas parcialmente por seis gestores, sendo que um gestor declara não utilizar esses dois relatórios.

Em relação a importância atribuída aos relatórios contábeis-gerenciais pelos gestores, percebeu-se que, embora afirmem considerar o conjunto de informações importantes, há uma preferência dos gestores pelos relatórios de Fluxo de caixa, Orçamento, Demonstração do resultado do exercício, Balanço patrimonial e Análise da produtividade, pois alegam que esses são os principais alicerces para o seu modelo de gestão.

Quanto à contribuição dos relatórios contábeis-gerenciais no processo de gestão, os entrevistados, na sua maioria, afirmaram que as referidas informações dão suporte para suas tomadas de decisões, auxiliando-os no gerenciamento dos negócios. Comentaram que os relatórios também apontam os resultados das ações tomadas; proporcionam a avaliação do desempenho da empresa; e, através desses, algumas vezes, são detectadas eventuais falhas, bem como a indicação do caminho para corrigi-las.

Não obstante, os gestores declararam que, de maneira geral, os relatórios atualmente gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial da empresa atendem parcialmente suas necessidades informacionais, pois há outras informações que também poderiam ser contempladas nos relatórios contábeis-gerenciais.

De acordo com a visão dos gestores, os relatórios obrigatórios, com exceção da Demonstração do resultado do exercício e do Balanço patrimonial, são direcionados a usuários externos e para cumprir exigências legais. Salientaram que os relatórios não obrigatórios desempenham um papel mais relevante, pois esses, além de serem direcionados aos usuários internos, são mais flexíveis ao formato que é solicitado pelos gestores.

Assim, mediante essas observações, fica evidente a necessidade de rever o conteúdo dos relatórios gerenciais, disponibilizando aos gestores as informações desejadas por eles. Por sua vez, no que concerne aos relatórios exigidos por lei, estão sendo discutidas alterações, mas num ritmo nada satisfatório frente a dinâmica das mudanças que impactam as atividades empresariais.

A partir do que foi exposto e limitando-se aos casos analisados, pode-se concluir que os relatórios contábeis-gerenciais atendem parcialmente as necessidades de informações dos gestores administrativo-financeiros, observado o fato de que, apesar de utilizarem os relatórios obrigatórios, os não obrigatórios são tidos como ferramentas essenciais para que a organização torne-se cada vez mais eficaz no seu processo de gestão.

Não obstante, o presente estudo demonstrou que os relatórios contábeis-gerenciais são elaborados pela contabilidade financeira e pela contabilidade gerencial, contando, na sua maioria, com informações atreladas a diversos procedimentos da organização. Todavia, tal varia de empresa para empresa, pois algumas desenvolvem relatórios mais específicos e outras mais abrangentes, como aqueles que indicam o aumento ou a diminuição de um valor econômico durante um período, sem identificar a causa de tal variação.

Como conseqüência, é possível que os relatórios contábeis obrigatórios e gerenciais não sejam de muita valia para outros gestores da empresa, que estejam preocupados, por exemplo, com redução de custos, já que esses relatórios não dispõem de informações relacionadas a esse aspecto específico.

Observou-se também, que, apesar de os considerarem limitados, os gestores entrevistados demonstraram um intenso uso dos relatórios obrigatórios, preconizados na Lei 6.404/76, no seu modelo de gestão. Ressalte-se que esses relatórios estão atrelados aos princípios fundamentais de contabilidade e a normas legais, e, por conseguinte, muitas vezes não são condizentes com a realidade de mercado, nem mesmo com a pretensão da contabilidade em ser um instrumento de apoio às decisões empresariais.

Com base nos dados coletados nesta pesquisa, constatou-se, inclusive, que, em alguns casos, relatórios considerados importantes pelos gestores não são gerados na empresa. A questão é saber se isso ocorre porque os gestores desconhecem os relatórios e não os utilizam, ou porque julgam que estes não devem ser elaborados.

Assim, mediante essas observações é possível concluir que os relatórios contábeis-gerenciais, são, sem dúvida, essenciais para a gestão empresarial. No entanto, atendem

apenas de forma parcial a necessidade de informações dos gestores ao longo do processo de gestão, isto é, nas fases de planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

Verificou-se também que existem outras informações que devem ser agregadas aos relatórios contábeis-gerenciais, de acordo com a visão dos gestores, pois mencionaram que sempre irão existir novas informações para complementar suas decisões. Tal denota a importância de acompanhar as mudanças dos ambientes interno e externo das empresas, gerando informações que possam evidenciar o reflexo dessas no cumprimento da missão e assegurar a sua continuidade.

Portanto as informações contábeis-gerenciais só farão sentido quando estiverem condizentes com as necessidades informativas dos gestores e forem utilizadas por estes em sua plenitude. Todavia, estes relatórios só irão suprir as necessidades informacionais dos gestores quando forem capazes de abranger a empresa em todos os seus segmentos e etapas do processo de gestão.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Diante da realização desse estudo, identificou-se algumas questões que poderão vir a ser objeto de outras pesquisas relacionadas à utilização de relatórios contábeis e gerenciais, tais como:

- verificar até que ponto os relatórios contábeis-gerenciais atendem a necessidade de informações das sociedades por ações de outras regiões, na percepção dos gestores administrativo-financeiros;
- verificar até que ponto os relatórios contábeis-gerenciais atendem a necessidade de informações das sociedades por ações de outras regiões, na percepção de outros gestores da empresa;
- Investigar como o sistema de informação contábil-gerencial está contribuindo para a eficácia do processo de gestão empresarial em sociedades por ações; e

- averiguar qual a metodologia utilizada, pelos responsáveis em elaborar os relatórios contábeis-gerenciais, para detectar a necessidade de informações dos gestores.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N., WELSCH, Glenn A. *Fundamentals of management accounting*. Illinois: Richard D. Irwin, 1981.

ASSAF NETO, Alexandre. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BULGARELLI, Waldírio. *Reforma da lei das sociedades por ações*. São Paulo: Pioneira, 1998.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo, CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. *Controles de gestão: controladoria financeira das empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

DUTRA, René Gomes. *Custos: uma abordagem prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1993.

FIPECAFI, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras – USP. *Normas e práticas contábeis no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1991.

FIPECAFI, Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras – USP. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FONTES, Lauro Barreto. *Princípios de produtividade*. São Paulo: Atlas, 1966.

FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Agostinho Borges de. *A psicologia, o homem e a empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.

FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário*. São Paulo: Atlas, 1997.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W. *Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making*. 7. ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1994.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio de Loureiro. *Sistemas de informações: contábil, financeiros*. São Paulo: Atlas, 1992.

GLAUTIER, M. W. E., UNDERDOWN, B. *Accounting theory and practice*. 5. ed. Londres: Pitman Publishing, 1994.

GROPPELLI, A. A., NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira: um modo fácil de dominar os conceitos básicos*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

GUAZZELLI, Roberto (Ed.). *Reforma da lei das sociedades por ações*. São Paulo: Pioneira, 1998.

GUERREIRO, Reinaldo. Modelo de sistema de informação contábil. FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuárias e Financeiras. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica gecon*. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T. *Introdução à contabilidade gerencial*. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1985.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanços*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_ *Teoria da contabilidade*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_ *Contabilidade gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- \_\_\_\_\_ MARION, José Carlos. *Manual de contabilidade para não contadores*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_ MARION, José Carlos. *Introdução à teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. *Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.
- KINDERSAL, Arne. *Financial accounting: na international perspective*. London: Pitman Publishing, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEONE, George S. G. *Custos: planejamento, implantação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_ *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LODI, João Bosco. *A entrevista: teoria e prática*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- \_\_\_\_\_ ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- MARTINS, Petrônio G., LAUGENI, Fernando P. *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva, 1999.

MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSIMANN, Clara P. et al. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis: UFSC, Fundação ESAG, 1993.

MOREIRA, Daniel Augusto. *Medida da produtividade*. São Paulo: Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_ *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil*. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez, PESTANA, Armando Oliveira, FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. *Controladoria de gestão: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1995.

PILARES, Valmir. *Recursos humanos: (des) considerações gerais*. 8. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

RIahi-BELKAQUI, Ahmed. *The new foundations of management accounting*. New York: Quorum Books, 1992.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

SILVA, José Pereira da. *Análise financeira das empresas*. 3. ed. São Paulo: 1995.

- SOARES, Luiz A. de Carvalho. *A divulgação das informações contábeis e as necessidades informacionais da área financeira*. Dissertação (Mestrado) - Florianópolis: UFSC, 1998.
- TOLEDO, Flávio de. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 8. ed. São Paulo: Atlas,
- TOHMATSU, Deloitte Touche. *Enfoque gerencial da contabilidade de custos*. CRC-SP, Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo. *Curso de contabilidade gerencial*, nº 6. São Paulo: Atlas, 1993.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ZACCARELLI, Sérgio B. *Administração estratégica da produção*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. Porto Alegre: D.C. Luzzatto Editores, 1988.
- WELSCH, Glenn A. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1992.

## ANEXOS

**Anexo I**

*Apresentação das empresas pesquisadas*

## EMPRESAS PESQUISADAS

1. Agrícola Fraiburgo S/A, localizada no município de Fraiburgo, pertencente ao ramo da fruticultura (produção de maçãs).
2. Bonetti SA, localizada no município de Timbó Grande, pertencente ao ramo da indústria de aglomerados de papel.
3. Industrial Madeireira SA, localizada no município de Videira, tendo por atividade a fabricação de compensados de madeira.
4. Madeireira Varaschin S/A, localizada no município de Ponte Alta do Norte, pertencente ao ramo de indústria de madeiras e agropecuária.
5. Perdigão Agroindustrial SA, localizada no município de Videira, pertencente ao ramo da agroindústria.
6. Pomifrai Fruticultuta SA, localizada no município de Fraiburgo, pertencente ao ramo da fruticultura (produção de maçãs).
7. Renar Maças SA, localizada no município de Fraiburgo, pertencente ao ramo da fruticultura (produção de maçãs).
8. Renar Móveis SA, localizada no município de Fraiburgo, tendo por atividade a fabricação de móveis.
9. SA Fósforos Gaboardi, localizada no município de São Cristóvão do Sul, pertencente ao ramo da indústria de fósforos.
10. Seiva S/A – Florestas e Indústrias, localizada no município de Ponte Alta do Norte, pertencente ao ramo de reflorestamento e comércio de toras.
11. Trombini Papel e Embalagens SA, localizada no município de Fraiburgo, tendo por atividade a fabricação de celulose e papel.

**Anexo II**  
*Questionário*

## QUESTIONÁRIO

- Identificação:.....
- Empresa onde trabalha:.....
- Formação acadêmica universitária:.....
- Pós-graduação: ( ) SIM Qual?.....( ) NÃO
- Anos de experiência como gestor financeiro:.....
- Cargo que ocupa:.....
- Ramo de atividade da empresa pesquisada:.....
- Município em que a empresa está localizada:.....

1. Numere em ordem decrescente a importância, dentro do seu processo de análise, das fontes de informações para a gestão econômico-financeira da empresa em que você trabalha:

- ( ) Artigos e entrevistas publicados em jornais e revistas especializadas
- ( ) Demonstrações contábeis divulgadas em jornais
- ( ) Balancetes mensais da empresa
- ( ) Notícias veiculadas pela imprensa
- ( ) Reuniões dos administradores e outras
- ( ) Outras fontes. Quais?.....

2. Quais dos relatórios que seguem são gerados pelo sistema de informação contábil-gerencial, da sua empresa?

- ( ) Balanço Patrimonial
- ( ) Demonstração do Resultado do Exercício
- ( ) Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- ( ) Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
- ( ) Notas Explicativas
- ( ) Fluxo de Caixa
- ( ) Orçamento
- ( ) Ponto de Equilíbrio
- ( ) Relatórios de custos por absorção, variável e margem de contribuição
- ( ) Análise de Indicadores Econômico-financeiros
- ( ) Análise da Produtividade
- ( ) Avaliação de Desempenho dos Gestores

3. No seu modelo de gestão, qual a intensidade de uso dos seguintes conjuntos de informações?

	Usa Integral	Usa Parcial	Não Usa
Balanço Patrimonial	( )	( )	( )
Demonstração do Resultado do Exercício	( )	( )	( )
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	( )	( )	( )
Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	( )	( )	( )
Notas Explicativas	( )	( )	( )
Fluxo de Caixa	( )	( )	( )
Orçamento	( )	( )	( )
Ponto de Equilíbrio	( )	( )	( )
Relatórios de custos por absorção, variável e margem de contribuição	( )	( )	( )
Análise de Indicadores Econômico-financeiros	( )	( )	( )
Análise da Produtividade	( )	( )	( )
Avaliação de Desempenho dos Gestores	( )	( )	( )

4. Numa escala de 0 a 4, qual nota você atribui a importância dos relatórios contábeis-gerenciais, abaixo relacionados, tendo em vista as necessidades informacionais para o seu trabalho?

	Min _____ Max				
Balanço Patrimonial	0	1	2	3	4
Demonstração do Resultado do Exercício	0	1	2	3	4
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	0	1	2	3	4
Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	0	1	2	3	4
Notas Explicativas	0	1	2	3	4
Fluxo de Caixa	0	1	2	3	4
Orçamento	0	1	2	3	4
Ponto de Equilíbrio	0	1	2	3	4
Relatórios de custos por absorção, variável e margem de contribuição	0	1	2	3	4
Análise de Indicadores Econômico-financeiros	0	1	2	3	4
Análise da Produtividade	0	1	2	3	4
Avaliação de Desempenho dos Gestores	0	1	2	3	4

5. Se na sua empresa existissem apenas os relatórios que obtiveram nota de 2 a 4, esses atenderiam a sua necessidade de informações? Comente.

.....

.....

.....

.....

.....

6. Os relatórios que obtiveram nota 0 ou 1, deveriam ser melhor elaborados, ou você acredita que as informações contidas nesses já estão contempladas em outros relatórios?

.....

.....

.....

.....

.....

7. Na sua opinião, há informações não contempladas nos relatórios contábeis-gerenciais, mas que deveriam ser evidenciadas?

.....

.....

.....

.....

.....

8. Como as informações geradas pelos relatórios contábeis-gerenciais contribuem no processo de gestão da sua empresa?

.....

.....

.....

9. De maneira geral, a atual divulgação dos relatórios contábeis obrigatórios atende as expectativas informacionais para o seu trabalho? Comente.

.....

.....

.....

.....

.....

10. Quais informações voluntárias, em sua opinião, deveriam ser divulgadas de forma obrigatória?

.....

.....

.....

.....

.....

11. Que outros relatórios contábeis-gerenciais são utilizados no seu processo de gestão?

.....

.....

.....

.....

.....

12. Que outros tipos de relatórios gostaria de receber do sistema de informação contábil-gerencial?

.....

.....

.....

.....

.....