

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**OSVALDO DE OLIVEIRA MORAIS**

**ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E MAXIMIZAÇÃO DE**  
**VALOR EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO BRASIL**

**FORTALEZA**

**2011**

**OSVALDO DE OLIVEIRA MORAIS**

**ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E MAXIMIZAÇÃO DE  
VALOR EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO BRASIL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Dias Coelho**

**FORTALEZA**

**2011**

M825a

Morais, Osvaldo de Oliveira Moraes.

Artefatos de contabilidade gerencial e maximização de valor em empresas de capital aberto no Brasil / Osvaldo de Oliveira Moraes. 2011.

140f.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos Dias Coelho  
Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2011.

1. Contabilidade gerencial. I. Título.

CDD 657

**ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E MAXIMIZAÇÃO DE  
VALOR EM EMPRESAS DE CAPITAL ABERTO DO BRASIL.**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Doutor Antonio Carlos Dias Coelho (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará

---

Professora Doutora Márcia Martins Mendes De Luca  
Universidade Federal do Ceará

---

Professor Doutor Paulo Roberto Barbosa Lustosa  
Universidade de Brasília

**Ao meu Deus pela dádiva da vida, pela  
oportunidade de aprender e  
evoluir a cada dia.**

**A minha família, pelo amor.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu Deus por estar comigo sempre. Suas bênçãos, amor e estímulo foram essenciais para eu percorrer com êxito esta caminhada. Sem ação e permissão do meu Deus, nada disto teria sido possível.

À minha mulher, Cirlene, e ao meu filho, Diogo, por terem compartilhado desta minha meta e por estarem sempre presentes durante esta jornada, com apoio, amor e compreensão.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Antonio Carlos Coelho, pela constante atenção, dedicação e orientação no desenvolvimento deste trabalho, essencialmente pelo seu constante apoio e exemplo; a ele expresse minha admiração e sinceros agradecimentos.

A todos os professores do Programa de Mestrado de Administração e Controladoria da UFC, que contribuíram para o meu crescimento acadêmico, pelos valiosos ensinamentos.

Aos colegas do mestrado, pelo convívio durante o curso, pelo auxílio na busca por novos conhecimentos, por propiciarem ampliar minha rede de relacionamentos e de amizades e, em especial, ao Allan Holanda, pela ajuda inestimável.

Aos funcionários da Coordenação de Mestrado, sempre prestativos e atenciosos.

Ao meu amigo Raimundo Porto Filho, por estar sempre presente, incentivando e motivando, e pela valiosa contribuição para com a realização da pesquisa.

Aos meus amigos e irmãos em Cristo, pelas palavras de sabedoria e orações.

**“Medidas são necessárias: se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar, não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar, não podemos melhorar.”**

*Thomas Davenport*

## RESUMO

Nesta pesquisa, buscou-se examinar qual a relação existente entre a implementação de artefatos de contabilidade gerencial e a maximização do valor das empresas de capital aberto no Brasil, entendendo que a concretização da maximização do valor decorre de vários fatores, dentre os quais da implementação e uso de artefatos de contabilidade gerencial. Estes artefatos têm por finalidade suprir os gestores com informações financeiras e não financeiras, à medida que desempenham suas tarefas. Considerando-se o ambiente competitivo e desafiador das empresas, bem como as constantes mudanças e a diversidade de informações, garantir assertividade na tomada de decisões torna-se fator crítico de sucesso para as empresas. Adotou-se, para a fundamentação e estruturação metodológica, a pesquisa do tipo exploratória, com abordagem quantitativa. Para atingir os objetivos, foram adotadas duas estratégias de pesquisa: a bibliográfica e a documental. A pesquisa abrangeu o período de 2000 a 2009, entendendo como adequado conduzir pesquisa para identificar como evoluiu a implementação dos artefatos em período posterior ao das pesquisas realizadas pelos autores consultados. Os dados das empresas da pesquisa foram coletados junto à Economática, por meio da qual se tem acesso às informações financeiras das empresas de capital aberto, seguindo as regras e padrões estabelecidos pelo Banco Central e CVM. Paralelamente, demandou-se, mediante a aplicação de questionário junto às empresas de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA, identificar quais artefatos de contabilidade gerencial essas empresas fazem uso e desde quando estão implementados. Foram feitas relações de causa e efeito entre os grupos de segmentos de empresas, evolução no uso dos artefatos de contabilidade gerencial e a maximização de valor, procurando-se, por meio de técnicas estatísticas de regressão linear múltipla, com a adoção da técnica de dados em painel aproximar e descobrir as relações entre eles. Em resumo, investigou-se e evidenciou-se, por meio do teste da hipótese de que os artefatos de contabilidade gerencial contribuem positivamente para se chegar a uma tomada de decisão direcionada ao conceito de maximização de valor. Os resultados permitiram constatar a existência, para a amostra considerada, de associação entre maximização de valor, mensurado pela dimensão do mais alto desempenho operacional, estimado pelo Retorno sobre o Ativo, e implantação de artefatos de contabilidade gerencial. A hipótese da pesquisa não pôde ser rejeitada, considerando que a implementação de artefatos de contabilidade gerencial, de forma continuada, com vistas a modernizar a contabilidade gerencial contribui para maximizar o desempenho operacional das empresas amostradas; infere-se, ainda, que o tipo de artefato e sua modernidade e atualização tendem a ser mais relevantes que a simples quantidade de artefatos implementados.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Artefatos de Contabilidade Gerencial. Maximização de Valor. Desempenho Operacional.



## ABSTRACT

This research aimed to examine the existing relation between the implementation of managerial accountancy artifacts and maximization of value of publicly traded companies in Brazil, considering that value maximization depends on several factors, for instance, the implementation and use of managerial accountancy artifacts. These artifacts are meant to support managers, during their tasks, with financial and non-financial information. Given the challenging and competitive environment where companies operate, as well as constant changes and information diversification, guarantee assertiveness decision-making becomes a critical factor to company success. This research has adopted the quantitative approach and exploratory survey in order to achieve both the foundation as the methodological structure. To achieve the final goals, were employed both strategies the bibliography and the documentary survey. The research was conducted from 2000 until 2009, aimed to identify how artifacts implementation have evolved in later period of surveys conducted by consulted authors. The data about the surveyed companies were obtained at Economática, an agency that has access to financial information about publicly traded companies, in compliance with regulations and standards set by Brazilian Federal Reserve, known as Banco Central and the CVM, the Brazilian securities commission. In the meantime, the publicly traded companies listed at BM&FBOVESPA stock exchange filled out a questionnaire in order to reveal which managerial accountancy artifacts that have been used and their implementation date. Cause and effect relations were made between company segment groups, and well as the use evolution of managerial accountancy artifacts and value maximization. By applying statistical techniques of multiple linear regression as well as the adoption of the panel data, in order to compare and find out the existing relations between them. In sum, after investigations, it became evident through the hypothesis test that the managerial accountancy artifacts positively contributed to make decisions related to the conception of value-maximization. From the sample considered, results led to the recognition of the existence of relations between value maximization measured by the dimension of the highest operational performance, estimated by the return on Assets, and by implementation of managerial accountancy artifacts. The survey's hypothesis could not be rejected, considering that the continual implementation of managerial accountancy artifacts meant to modernize managerial accountancy, contributes to maximize the surveyed companies operational performance. It is inferred that the artifact type, its modernness and up datedness tend to be more relevant than some amount of implemented artifacts.

**Keywords:** Managerial accountancy. Managerial accountancy artifacts. Value maximization. Operational Performance.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo do posicionamento dos autores em relação aos objetivos da firma.....	24
Quadro 2 – Resumo dos principais aspectos abordados pelos autores pesquisados em relação às decisões de investimentos e financiamentos.....	28
Quadro 3 – Resumo dos principais aspectos relacionados com a maximização de valor.....	33
Quadro 4 – Resumo dos principais indicadores utilizados para avaliação de desempenho .....	39
Quadro 5 – Resumo dos aspectos da contabilidade gerencial e as teorias organizacionais .....	43
Quadro 6 – Características básicas das contabilidades financeira e gerencial .....	48
Quadro 7 – Estágios da contabilidade gerencial segundo IMAP1 .....	50
Quadro 8 – Estágios e posicionamento da contabilidade gerencial.....	51
Quadro 9 – Segregação dos artefatos de contabilidade gerencial por estágio evolutivo.....	53
Quadro 10 – Grupos de Artefatos.....	88
Quadro 11 – Resumo do Questionário .....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição da Amostra.....	86
Tabela 2 – Tempo de Uso Ponderado - Peso e Ponderação. ....	90
Tabela 3 – Distribuição da amostra – por região e setor de atividade.....	94
Tabela 4 – Totalidade de artefatos implementados – 2000 a 2009 .....	96
Tabela 5 – Artefatos do Grupo QGR1 - Métodos e Sistemas de Custeio .....	98
Tabela 6 – Artefatos do grupo QGR2 – Métodos de Mensuração e Avaliação .....	99
Tabela 7 – Artefatos do grupo QGR3 – Filosofias e Modelos de Gestão .....	101
Tabela 8 – Resumo das evoluções na implementação dos artefatos – (2009 x 2000).....	103
Tabela 9 – Comportamento do indicador RSA - 2000 a 2009 .....	103
Tabela 10 – Comportamento do indicador (RSA) por setor de atividade. ....	105
Tabela 11 – Coeficientes da correlação .....	106
Tabela 12 – Análise dos impactos sobre a RSA.....	107
Tabela 13 – Estimativas do modelo por Setor de Atividade .....	109
Tabela 14 – Estimativas do modelo – regiões .....	110

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA .....	17
1.3	HIPÓTESE.....	18
1.4	OBJETIVO.....	19
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2</b>	<b>PLATAFORMA TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
2.1	OBJETIVOS DA FIRMA E MAXIMIZAÇÃO DE VALOR .....	22
2.1.1	Decisões de investimentos e financiamentos.....	25
2.1.2	Maximização do valor.....	29
2.1.3	Avaliação de desempenho - rentabilidade.....	34
2.2	A CONTABILIDADE GERENCIAL E AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS .....	40
2.3	ESTUDOS E ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL .....	45
2.4	ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL.....	56
2.4.1	Métodos e sistemas de custeio .....	57
2.4.2	Métodos de avaliação e medidas de desempenho .....	61
2.4.3	Filosofias e modelos de gestão.....	65
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>77</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	77
3.2	TIPO E ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	80
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	83
3.4	HIPÓTESE.....	86
3.5	QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....	91
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>94</b>
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS .....	94
4.2	RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESE.....	106
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>111</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>
	<b>APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>	<b>125</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A partir dos anos 1980, ocorreram mudanças significativas no ambiente externo das empresas em todos os setores da economia. Isto inclui concorrentes mais competitivos, clientes mais exigentes e aumento da disponibilidade de tecnologias de processamento da informação. Tais mudanças ocorreram basicamente em consequência de as companhias competirem em único mercado global. A globalização crescente resultou na competição internacional intensa e agressiva, em demandas crescentes de clientes e ciclos de vida mais curtos dos produtos. Tais mudanças exigem flexibilidade, assertividade e rapidez nas tomadas de decisão.

Com efeito, o acesso a informações que subsidiem o processo decisório tornou-se latente. Horngren, Sundem e Stratton (2008, p.6) relatam que, para atender esta necessidade, as empresas fazem uso de sistemas de contabilidade – “... mecanismo formal para recolher, organizar e comunicar informações sobre as atividades de uma organização” e enfatizam que o objetivo básico da informação contábil é ajudar o gestor a tomar decisões. Independentemente de quem está tomando a decisão, o entendimento da informação contábil propicia a tomada de uma decisão mais fundamentada.

Os autores segregam os usuários da informação contábil em três categorias: (1) gestores internos que usam a informação para planejar e controlar operações rotineiras (ações no curto prazo); (2) gestores internos que usam a informação para tomar decisões não rotineiras (por exemplo, investir em equipamentos, determinar o preço de produtos e serviços, decidir a que produtos dar relevo ou não) e formular políticas gerais e planos de longo prazo; (3) usuários externos, tais como investidores e autoridades governamentais, que usam a informação para tomar decisões a respeito da empresa.

Ainda segundo Horngren, Sundem e Stratton (2008), tanto os usuários internos (gestores) como os externos utilizam a informação contábil, mas a maneira como o fazem e os tipos de informação que demandam diferem. A satisfação das necessidades dos três tipos de usuários é atendida pelas informações geradas pela contabilidade gerencial e pela contabilidade

financeira. Então, as decisões tomadas para o curto e longo prazo podem depender em parte da gestão da informação, que, por sua vez, poderá impactar a rentabilidade da empresa (MATIAS, 2007).

A teoria de finanças aperfeiçoou-se ao longo dos tempos com o propósito de colaborar no processo decisório dos agentes financeiros: as famílias, as empresas e os governos, que interagem em um mercado econômico-financeiro cada dia mais globalizado. Segundo Matias (2007), a teoria financeira apresentou, em cada fase da humanidade, soluções e proposições, edificando assim a teoria de finanças. Apesar de as teorias suprirem a necessidade das exigências da época em que foram elaboradas, estas caem em desuso em outro momento, mostrando-se ultrapassadas. Por vezes, são resgatadas para contribuir na solução de questões em outro momento.

Ainda segundo Matias (2007), verificou-se no início do século XX uma evolução significativa na metodologia e na abordagem da teoria de finanças, passando dos métodos antigos e tradicionais de natureza puramente descritiva e acadêmica para um enfoque analítico, combinando a teoria à prática. Esta evolução é fruto do contexto no qual as empresas estão inseridas, que, por sua vez, é caracterizado por mudanças constantes nas áreas tecnológica, econômica e social. Em razão deste panorama, a contabilidade gerencial desempenha importante papel ao produzir informações relevantes para o público interno, contribuindo dessa forma para as tomadas de decisões financeiras.

A contribuição da contabilidade gerencial é fruto da execução de um conjunto de funções que podem ser conceitualmente definidas como medir e reportar informações financeiras e não financeiras, oferecendo assim suporte aos gestores para as tomadas de decisões, de forma a alcançar os objetivos organizacionais (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007; HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000; JOHNSON; KAPLAN, 1996).

Atkinson et al. (2008) definem contabilidade gerencial como “o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”. Com efeito, a contabilidade gerencial desempenha o papel de produzir informações que facilitem a tomada de decisões dos agentes, aperfeiçoando processos e obtendo melhores resultados por meio do sistema de controle gerencial (DAVILA; FOSTER, 2007).

Por contabilidade gerencial entende-se a produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerentes. “O processo deve ser orientado pelas necessidades de

informação interna e deve dirigir suas decisões operacionais e de investimentos”. (ATKINSON et al., 2008, p. 36).

Assim como a teoria de finanças, a contabilidade gerencial também passou por estágios de evolução. Assim, tem-se a contribuição do *International Federation of Accountants (IFAC)* que emitiu, em 1998, um estudo intitulado “*International Accounting Management Practice I*” (IMAP 1). O trabalho mostra a evolução do foco da contabilidade gerencial, evidenciando que houve alterações e evoluções dos artefatos de contabilidade gerencial. Por artefatos entende-se o uso de ferramentas pela contabilidade gerencial com o objetivo de “[...] mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem aos gestores a atingir os objetivos organizacionais”. (HORNGREN et al., 2004, p.4).

O estudo do IFAC foi divulgado sob a forma de *conceptual framework* e apresenta a evolução e mudanças ocorridas na gestão, seus objetivos, atividades e parâmetros. Persistem, entretanto, os questionamentos de alguns autores quanto à adequação dos artefatos de contabilidade gerencial à realidade empresarial. Com este propósito, Johnson e Kaplan (1996) retrataram a falta de tempestividade na geração de informação no processo contábil, qualificando-a como demasiadamente agregada e distorcida, para que seja relevante para as decisões de planejamento e controle gerencial. Outros autores (GUERREIRO; PEREIRA; LOPES, 2004) alertaram para o problema do que se pode denominar de “estabilidade da contabilidade gerencial”, em que, mesmo com a existência de fatores indutores e facilitadores para a modernização da contabilidade gerencial, ela pouco se modificou.

Assim, alguns autores procuram verificar se as empresas ainda utilizam ferramentas consideradas tradicionais ou modernas de contabilidade gerencial. Sulaiman et al. (2004) observaram a extensão com que as empresas de quatro países asiáticos utilizam ferramentas tradicionais ou modernas de contabilidade gerencial, encontrando ausência de utilização, pelas empresas desses países, das ferramentas consideradas modernas.

No Brasil, destacam-se os trabalhos de Soutes e Guerreiro (2007) que investigaram o uso dos artefatos tradicionais e modernos da contabilidade gerencial pelas empresas brasileiras e se as empresas que utilizavam artefatos modernos possuíam desempenho financeiro diferenciado. Foram consideradas como artefatos tradicionais algumas ferramentas de custeio, preço de transferência, retorno sobre investimento e orçamento. Como artefatos modernos foram classificados Custeio Meta, Custeio por Atividades, *Benchmarking*, *Kaizen*, *Just-in-time*,

Teoria das restrições, *Balanced Scorecard*, e Gestão Baseada em Valor. Por meio deste trabalho, Soutes e Guerreiro (2007) evidenciaram que as empresas da amostra utilizavam artefatos modernos da contabilidade gerencial, e aquelas que empregavam artefatos modernos apresentavam desempenho financeiro superior ao se comparar com as organizações que utilizavam artefatos tradicionais, e também que não havia relação entre setor econômico, controle acionário e a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial (SOUTES; GUERREIRO, 2007).

Os autores Nascimento e Reginato (2010, p.131) abordaram a relevância de emprego dos artefatos da contabilidade gerencial, enfatizando que o conceito de controle é amplo e diz respeito à organização como um todo. De acordo com a visão dos autores, controlar significa ter-se o completo domínio sobre a gestão organizacional, desde as bases de apoio que a sustentam até a efetiva operacionalização de seus processos administrativos e de geração de resultados, isto é, o processo decisório. Defendem, pois, a ideia de que a eficácia das decisões depende do controle da gestão, que, por sua vez, é representada pela sinergia na utilização dos artefatos da contabilidade gerencial. Tais artefatos representam os meios à disposição dos administradores para o contínuo acompanhamento do comportamento da organização ante as mudanças impostas pelo ambiente onde a empresa atua. Desta forma, os artefatos da contabilidade gerencial atuam como instrumentos que permitem corrigir erros na condução das atividades operacionais, reorientando todos na organização para preservar os objetivos traçados pela empresa.

Nascimento e Reginato (2010) enfatizam que a contabilidade gerencial cumpre outra de suas principais funções: a de alimentar o processo decisório com informações que permitam aos gestores conhecer os detalhes sobre suas ações e corrigir eventuais efeitos negativos que elas possam trazer ao resultado da organização, considerando-se aquilo que foi planejado. Segundo os autores, este procedimento é tratado na literatura como *feedback*, cuja eficácia tem como pré-requisito, a existência de um eficiente sistema de informações que permita detectar possíveis desvios dos planos em tempo hábil para sua correção, quando esse for o caso.

A contabilidade gerencial e seus artefatos desempenham papel importante na execução do controle. O seu nível de qualidade e exatidão são determinantes no processo decisório, além, naturalmente, das habilidades dos gestores. No caso de controles ineficientes, as decisões tendem a ser menos técnicas e mais propensas a produzir resultados indesejáveis. De forma



inversa, se os artefatos demonstrarem eficiência é facilitada, sobremaneira, a tomada de decisões mais fundamentadas, contribuindo assim para a obtenção do resultado planejado.

A essência dessa premissa é que levou às investigações que culminaram neste estudo, junto às empresas brasileiras de capital aberto, sobre a implementação dos artefatos da contabilidade gerencial e suas contribuições para a gestão voltada à maximização de valor, já que se pressupõe que a implementação e adequada utilização dos artefatos da contabilidade gerencial visem a garantir a eficácia na gestão das organizações, resultando na maximização de valor e, por consequência, na decisão pela continuidade dos negócios.

## 1.2 Questão de pesquisa

Responder adequadamente às mudanças ambientais e assegurar a manutenção ou aumento do resultado da empresa é tarefa complexa. O ambiente externo é instável, suas características alteram-se juntamente com o comportamento das inúmeras entidades (clientes, fornecedores, governo, concorrentes etc.) que o compõem e que interagem direta ou indiretamente com as empresas, resultando em situações que exigem respostas cada vez mais rápidas e acertadas.

Conforme Atkinson et al. (2008), o papel da informação gerencial é orientar as atividades de decisões e soluções de problemas. A informação, entretanto, nunca é neutra. O simples ato de medir e informar afeta os indivíduos envolvidos. À medida que mensurações são feitas em operações e, especialmente, em indivíduos e grupos, seu comportamento muda. As pessoas reagem às mensurações. Focam as variáveis ou o comportamento que está sendo mensurado e prestam menos atenção às variáveis e ao comportamento não medido.

Alguns autores defendem a ideia de que sejam estabelecidas metas e objetivos para o negócio, caso contrário este caminha sem direção (DAVENPORT, 1994; KAPLAN; NORTON, 1997). Os autores alertam que de nada adianta existirem os objetivos se não houver formas de verificar o seu atingimento. É por isso que se procura definir indicadores, para auxiliar na medição da extensão em que a empresa está conseguindo realizar aquilo que se propõe. Portanto, segundo os autores, medidas são necessárias: se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar, não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar, não podemos melhorar.

As mensurações, segundo Atkinson (2008), resultam em informação contábil gerencial que orienta os gestores e as várias funções organizacionais diferentes: controle operacional – *feedback* sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas; custeio de produto – mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes; controle gerencial – mensurar o desempenho de gerentes e unidades operacionais; controle estratégico – fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa a longo prazo, as condições de mercados, as preferências dos clientes e as inovações tecnológicas.

A proposta deste trabalho, pois, é estender as contribuições anteriores ao atualizar as informações das empresas de capital aberto, tomando-se por base o período de 2000 a 2009, visando com isto a responder à seguinte questão: qual a relação entre uso dos artefatos de contabilidade gerencial e maximização do valor, estimado por altos níveis de desempenho operacional, em empresas de capital aberto do Brasil?

### 1.3 Hipótese

A alocação de recursos sempre foi prioridade da gestão dos negócios. Isto significa que as empresas necessitam fazer investimentos expressivos e, por meio destes, obter possíveis ganhos adicionais ao custo do capital investido. Isto fez com que as organizações alterassem sua posição convencional de medir o lucro e rentabilidade e passassem a avaliar o desempenho da empresa e a remuneração do capital ou a maximização de valor. Para medir resultados e avaliar desempenho, então, as organizações buscam fazer uso de instrumentos que propiciem o melhor gerenciamento dos recursos disponíveis.

Abordando o aspecto da gestão, alguns autores alertam para o fato de que o resultado obtido pelas empresas é função direta de melhores práticas de administração e, por sua vez, defendem a implementação de novas técnicas e conceitos de contabilidade gerencial nas empresas. (ATKINSON et al., 2008).

No tocante ao financeiro, Copeland, Koller e Murrin (1994) abordam o aspecto da remuneração do capital. Conforme os autores, se os fornecedores de capital não receberem um retorno justo que a eles compensem pelo risco assumido, então, eles moverão seus recursos

para outras empresas ou países. Portanto, a boa administração financeira é fator relevante para o nível de competitividade de qualquer empresa ou organização que utilize recursos financeiros para viabilizar suas operações.

Em razão do exposto, a hipótese a ser testada é se a maximização de valor, estimado por desempenho operacional mais alto, em empresas de capital aberto do Brasil tem sido positivamente impactada pela implementação de artefatos de contabilidade gerencial.

Os gestores se utilizam de informações financeiras e não financeiras à medida que desempenham suas tarefas. Dada a diversidade de informações, é necessário que a contabilidade gerencial possua ferramentas adequadas para atender as necessidades dos gestores. As organizações têm consciência de que o uso e a interpretação das informações são críticos para seu sucesso no ambiente competitivo e tecnologicamente desafiador de hoje.

#### 1.4 Objetivo

Constatam-se autores da área de finanças apregoarem a ideia de que toda organização foi criada para durar e produzir valor aos seus interessados. Paralelamente, no meio acadêmico, a literatura mostra que os artefatos de contabilidade gerencial são instrumentos úteis aos gestores no processo decisório. Apesar da existência de literatura sobre o assunto, ainda perduram dúvidas e questões sobre como integrar teorias e artefatos de contabilidade gerencial aos processos estratégicos e funcionais das organizações.

Presume-se haver interfaces das teorias organizacionais com os estágios evolutivos da contabilidade gerencial preconizados pelo *International Federation of Accountants (IFAC)*. Neste âmbito, o objetivo geral desta pesquisa se limita a: investigar a relação entre maximização de valor pelo maior desempenho operacional e implementação de artefatos de contabilidade gerencial.

Por fim, com o intuito de identificar como este relacionamento se comporta, foram expressos os seguintes objetivos específicos:

- identificar quais artefatos de contabilidade gerencial, dentre os apontados pela literatura especializada, as empresas brasileiras fazem uso e desde quando estão implementados;
- verificar se as empresas que utilizam artefatos de contabilidade gerencial apresentam evolução positiva de desempenho ;

Do ponto de vista prático, o estudo pretende sensibilizar os gestores de empresas brasileiras para a ideia de que a utilização de artefatos de contabilidade gerencial para medir resultados e avaliar desempenho contribui para a maximização de valor. De maneira singela, o alcance desta meta passa pela constatação da importância de se evoluir com a implementação dos artefatos de contabilidade gerencial nas empresas.

Sob a perspectiva teórica, esta pesquisa justifica-se pela importância atribuída ao tema, ao que se associa a escassa disponibilidade de trabalhos que relacionam as teorias com a evolução do uso de artefatos da contabilidade gerencial e a maximização de valor.

### 1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho foi dividido em cinco partes principais. A primeira representa esta introdução em que foi feita a apresentação da pesquisa.

A segunda corresponde à plataforma teórica que apoia o trabalho e privilegia a fundamentação necessária para sua composição, seu desenvolvimento e a análise dos resultados. Primeiro, discorre-se sobre os objetivos da firma e a maximização de valor. Na sequência, discorre-se sobre a revisão teórica com foco na contabilidade gerencial e as teorias organizacionais. Em seguida, faz-se uma revisão de estudos anteriores com incursão sobre os estágios evolutivos da contabilidade gerencial, preconizados pelo IFAC. Por último, explanam-se os conceitos e definições dos artefatos de contabilidade gerencial. Em suma, neste capítulo, buscou-se evidenciar que existe relação conceitual de interdependência da maximização de valor com o uso dos artefatos de contabilidade gerencial.

A terceira parte deste trabalho envolve aspectos relacionados à metodologia de pesquisa. São apresentados as estratégias de pesquisa e procedimentos. Para atingir os objetivos da pesquisa

adotou-se a estratégia de pesquisa bibliográfica; fez-se levantamento dos dados econômicos e financeiros das empresas brasileiras de capital aberto; elaborou-se e aplicou-se instrumento de pesquisa composto por questões que visaram a identificar quais artefatos de contabilidade gerencial fazem parte da realidade das empresas pesquisadas. Em relação à natureza do problema, esta pesquisa pode ser vista sob a óptica quantitativa, pois foram feitas relações de causa e efeito entre os grupos de segmentos de empresas, evolução no uso dos artefatos de contabilidade gerencial e a maximização de valor, procurando-se, por meio de técnica estatística denominada análise multivariada, aproximar e descobrir as relações entre eles.

A quarta parte registra os resultados e a análise destes, com base na plataforma teórica. A quinta parte apresenta, além das conclusões da pesquisa, sugestões para futuros estudos.

## 2 PLATAFORMA TEÓRICA

A fundamentação teórica que apoia o trabalho centra-se em conceitos cujos conteúdos são considerados fundamentais para a sua composição e seu desenvolvimento. As seções que a compõem apresentam-se em uma sequência lógica, de maneira a orientar e facilitar a interpretação do escrito como um todo.

Primeiro, discorre-se sobre os objetivos da firma e a maximização de valor. Na sequência, fala-se acerca da revisão teórica com foco na contabilidade gerencial e as teorias organizacionais. Em seguida, revisa-se a evolução da contabilidade gerencial, com incursão sobre os estágios evolutivos preconizados pelo IFAC. Por último, explanam-se os conceitos e definições dos artefatos de contabilidade gerencial.

### 2.1 Objetivos da firma e maximização de valor

O conceito de criar valor resume-se em obter um ganho dos investimentos (alocação do capital) superior ao custo do financiamento (ASSAF NETO, 2010). Em outras palavras, uma empresa cria valor quando for capaz de apurar um ganho em seus ativos maior do que o custo total de seus passivos e patrimônio líquido. Criar valor é um dos objetivos da empresa, o que passa pela busca da maximização do desempenho operacional, independente da minimização dos custos financeiros.

No que diz respeito à criação de valor, tanto acionistas como também os credores de uma empresa esperam que seus gestores sejam capazes de maximizar a riqueza aplicada. Os retornos esperados são compatíveis com o grau de risco que cada tipo de investimento representa e, se não forem satisfeitos, os acionistas ou credores agirão de forma a tornar explícita sua insatisfação com a administração da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001). Se uma empresa não é capaz de fornecer uma rentabilidade adequada para seus fornecedores de capital, acionistas e credores, está destruindo valor. Se essa situação permanecer, a empresa será incapaz de captar mais recursos e sua sustentabilidade em longo prazo está ameaçada.

Assegurar a sustentabilidade de uma empresa é torná-la competitiva do ponto de vista financeiro, ou seja, a empresa tem que ser capaz de criar valor de forma sustentada.

Pode-se exprimir que a missão da empresa é “gerar valor aos seus proprietários e *stakeholders*” (MATIAS, 2007 p.232), ou seja, produzir valor a todos os interessados pela organização, além dos proprietários, no caso de empresas, também os funcionários, fornecedores de recursos materiais e financeiros, consumidores, governo e a comunidade local. De maneira simples, hoje a empresa tem que valer mais do que ontem, conforme a ideia de que “o objetivo principal da empresa deve ser maximizar o seu valor no longo prazo”. (BERNHOEFT; GALLO, 2003, p.36).

Desta maneira, grandes são os desafios do gestor das atividades financeiras, dentre os quais Ross et al. (2000, p. 39) destacam os principais: orçamento de capital, estrutura de capital e administração do capital de giro, que, além de produzir os recursos da organização, devem dirigir suas funções à sustentação e perpetuidade da organização, de acordo com o postulado contábil da continuidade – “toda organização foi criada para durar”. (IUDÍCIBUS, 2000, p. 48).

Brasil et al. (2006, p.36) apontam que “a duração de uma empresa é consequência de uma aposta no futuro de todos os seus integrantes, portanto, a preocupação com o porvir deve ser uma fixação permanente dos gestores”. Segundo Borinelli e Beuren (2008), a contabilidade considera a organização como fonte contínua de geração de valor, criada para existir indefinidamente, salvo exceções de formação de empresas com fins específicos, em que sua sustentabilidade não é o seu principal objetivo.

A criação de valor de forma sustentável exige que as empresas ajam constantemente para o aperfeiçoamento e para a melhoria que crie e sustente alguma vantagem perante os concorrentes. A sustentabilidade está relacionada à manutenção de investimentos na medida necessária para recompor a vantagem das empresas, expandi-las ou até mesmo recriá-las, se necessário (MATIAS, 2007, p. 279).

A moderna teoria de finanças empresariais, em todo o mercado, adota e aceita como o objetivo da empresa a maximização da riqueza dos acionistas. Paralelamente, a empresa necessita de informações que permitam aos seus acionistas verificar se os objetivos estão sendo alcançados. Nesse momento, a contabilidade passa a ser de enorme relevância na gestão dos recursos de uma entidade.

Dentre os autores pesquisados, conforme resumo apresentado no Quadro 1, existe consenso sobre os objetivos da firma, cujos aspectos abordados podem ser assim sintetizados: a firma tem por objetivo criar valor aos seus proprietários e *stakeholders* e perpetuar a maximização deste valor no longo prazo, por intermédio da gestão eficiente dos recursos de capital.

AUTORES	OBJETIVOS DA FIRMA
Assaf Neto (2010)	Ser eficiente na gestão de recursos de capital. Os investimentos (alocação) devem ser superiores aos custos dos financiamentos (captação).
Bernhoeft e Gallo (2003)	Maximizar o seu valor no longo prazo – (hoje a empresa tem que valer mais do que ontem).
Borinelli e Beuren (2002)	Ser fonte contínua de geração de valor, pois foi criada para existir indefinidamente; salvo outro objetivo que não seja a sustentabilidade.
Brasil et al. (2006)	Preocupar-se constantemente com o fato de o porvir estar diretamente associado à duração da empresa.
Hitt, Ireland e Hoskisson (2001)	Atender as expectativas de retorno dos acionistas e credores. Caso contrário, a empresa será incapaz de captar mais recursos e sua sustentabilidade no longo prazo fica comprometida.
Matias (2007)	Produzir valor aos seus proprietários e <i>stakeholders</i> – (funcionários, fornecedores/credores, consumidores, governo e a comunidade local).  Ensejar valor de forma sustentável depende de manter investimentos regulares para sustentar vantagem perante os concorrentes.
Ross et al.; Iudícibus (2000)	Conduzir suas atividades financeiras com foco na sustentação e perpetuidade da organização – toda organização foi criada para durar.

### **Quadro 1 – Resumo do posicionamento dos autores em relação aos objetivos da firma.**

Fonte: elaborado pelo autor (2011), com base na literatura.

Administrar de forma eficiente os recursos de capital passa necessariamente pelas decisões de investimentos e financiamentos. A riqueza de uma empresa depende da qualidade de seus investimentos, obtida pela relação de equilíbrio entre retorno e risco esperados. Da mesma forma, se exige qualidade nas decisões de financiamentos, pois, trata-se da estrutura de capital ou estrutura financeira utilizada para proporcionar o financiamento das atividades da empresa, por intermédio do equilíbrio entre o capital próprio e o de terceiros. A seguir, discorre-se sobre as decisões de investimentos e financiamentos a partir das abordagens dos autores pesquisados.



### 2.1.1 Decisões de investimentos e financiamentos

As decisões de investimentos envolvem a elaboração, avaliação e seleção de propostas de aplicações de capital efetuadas com o objetivo (normalmente de médio e longo prazos) de produzir determinado retorno aos proprietários de ativos. Podem ser identificadas várias decisões empresariais que se incorporam a um processo de investimento de capital, podendo-se citar, entre outras, as decisões de substituição de ativos, de ampliação da capacidade produtiva, de lançamento de produtos etc. (ASSAF NETO, 2010. p.160).

Ainda segundo o autor, a avaliação e a seleção de opções de investimento de capital envolvem os seguintes aspectos básicos de estudo: dimensionamento dos resultados (fluxos) de caixa de cada proposta de investimento gerada; avaliação econômica dos fluxos de caixa com base na aplicação de técnicas; definição da taxa de retorno exigida pelos proprietários de capital (credores e acionistas) e sua aplicação para o critério de aceitação de projetos de investimentos; introdução do risco na avaliação de investimentos.

Conforme Brealey, Myers e Marcus (2002), a gestão financeira se depara com duas questões básicas: que investimentos em ativos reais a empresa deve realizar e de que forma deve obter os recursos para financiar o investimento? Serão consideradas, pois, decisões benéficas: investir na compra de um ativo real que produza um valor superior ao seu custo, assim como decidir por um financiamento que proporcione aumento do valor da empresa, e, conseqüentemente, gerar um incremento do valor da posição do acionista ou proprietário.

As decisões de investimento envolvem identificação, avaliação e seleção de opções de aplicação de recursos, enquanto as decisões de financiamento envolvem a definição da natureza dos fundos aplicados, ou seja, a estrutura de capital demandada pelas decisões de investimento. Estas duas áreas decisórias devem se apresentar de forma bastante integrada. Enquanto as decisões de financiamento descrevem as taxas de retorno exigidas pelos detentores do capital, as oportunidades de investimento centram suas preocupações no retorno esperado. Verifica-se, com efeito, uma relação inversa entre a taxa de retorno esperada e o custo do financiamento. No que concerne à política de dividendos, uma decisão de reter os lucros para investimento implica, necessariamente, a avaliação de que o retorno gerado pela empresa supera ao ganho que o acionista poderia auferir ao dispor de seus lucros. A decisão

de dividendos é uma decisão de financiamento mediante capital próprio ao reter resultados, ou capital de terceiros ao distribuir resultados (ASSAF NETO, 2010).

As decisões financeiras, segundo Brasil e Brasil (1999), refletirão na criação de valor para os proprietários da empresa, atuando de forma direta sobre a taxa de crescimento das vendas, a margem bruta operacional, nas variações das necessidades de capital de giro e sobre o custo de capital. Da mesma forma, estas decisões são condicionantes da eficácia dos investimentos realizados em ativos fixos. Resulta disso que a criação de valor na empresa será função dos fluxos de caixa gerados.

A riqueza de uma empresa depende da qualidade de seus investimentos, obtida pela relação de equilíbrio entre retorno e risco esperados. Assim, Assaf Neto (2010) destaca a ideia de que todo o arcabouço conceitual das decisões financeiras tem sua avaliação fundamentada pelos resultados operacionais. Por meio da expectativa do desempenho operacional, é discutida a viabilidade econômica do empreendimento, o lucro operacional define os limites de remuneração das fontes de capital da empresa e as decisões de investimento são avaliadas por valores esperados de fluxos de caixa operacionais.

Fundamentalmente, a administração financeira está voltada para a criação de riqueza, assim como, a orientação básica das decisões financeiras das empresas segue o objetivo principal de maximização da riqueza de seus proprietários. Ao perseguirem este objetivo, as decisões financeiras beneficiam não somente os investidores da empresa, mas permitem, ainda, que reflitam nos recursos econômicos da sociedade, maximizando a riqueza de toda a economia.

As decisões de investimento constituem-se nas mais importantes decisões financeiras em uma empresa, principalmente pela sua capacidade de criação de riqueza. O objetivo básico de um investimento de capital é a seleção de ativos que proporcionem benefícios econômicos futuros, sendo avaliados a um preço maior do que de fato custaram. Essa decisão reflete um compromisso com o futuro da empresa, avaliada pelo retorno esperado e determinada pelos fluxos de caixas futuros, decorrentes de uma saída presente de recursos (ASSAF NETO, 2010).

Cabe, por conseguinte, aos administradores que atuam como agentes para os proprietários da empresa, decidir entre distribuir os resultados ao final do exercício social ou retê-los para investimentos em oportunidades produtivas. Deve-se ter em mente a ideia de que, o objetivo da firma é maximizar a riqueza de seus proprietários, o que equivale a maximizar o preço por

ação. A maximização da riqueza do acionista ou proprietário, pois, é mais bem definida como o valor descontado dos fluxos de caixa futuros esperados (COPELAND e WESTON, 1992; ROSS, et al., 1995; BREALEY e MYERS, 1999).

As decisões de financiamento constituem-se em áreas funcionais da gestão financeira, sendo relativas à composição dos passivos, ou seja, das fontes de recursos que financiam os investimentos expressos no ativo do balanço patrimonial. Essas decisões de estrutura de capital ou estrutura financeira referem-se à combinação entre capitais próprios e capitais de terceiros, utilizadas para proporcionar o financiamento das atividades da empresa.

De acordo com a teoria financeira, três são as principais fontes de recursos: autofinanciamento (retenção de lucros), emissão de ações e emissão de dívidas (FERREIRA, 1999). As duas primeiras constituem os capitais próprios, pois pertencem aos acionistas da empresa, enquanto as dívidas constituem capitais de terceiros. O autofinanciamento é a forma mais simples de obtenção de recursos, sendo apenas necessário que a assembleia de acionistas decida sobre a distribuição de dividendos e a parcela de retenção de lucros. Por sua vez, a emissão de ações é a maneira mais complexa, pois deve obedecer a uma determinada sequência de atividades e requisitos legais.

Se os investimentos da empresa ensejam benefícios futuros maiores do que seus custos, estes investimentos aumentarão o valor da empresa. Se os benefícios futuros gerados pelos investimentos da empresa forem menores do que seus custos, esta situação criará diminuição no valor da companhia.

Conforme Peterson e Peterson (1996), a chave para a avaliação de desempenho de uma empresa é determinar se as decisões de investimentos totais estão produzindo ou não valor para os acionistas. Não existe uma técnica óbvia para essa determinação, pois ninguém possui a habilidade de prever com exatidão fluxos de caixa futuros oriundos de investimentos, medir precisamente os riscos de cada investimento ou conhecer com precisão o custo do capital.

As medidas de valor adicionado também produzem estimativas de mudança no valor da empresa, porém, elas se relacionam com a empresa como um todo em vez de um projeto específico (PETERSON; PETERSON, 1996). Assim, medir o desempenho de uma empresa, usando as técnicas de valor adicionado e os custos de capital, ajuda a avaliar como uma boa administração as utilizou naquelas decisões de investimento.

Malvessi (2000) destaca que, diferentemente dos métodos tradicionais de análise financeira, a abordagem com foco na criação de valor possibilita avaliar, por meio de instrumentos adequados, as opções de estrutura de capital e dos recursos aplicados. Assim, proporciona vantagens competitivas ao negócio, criando valor pela melhoria operacional e econômica, por meio de: tomada de decisões, tecnicamente orientadas, sobre como investir e utilizar os recursos que criam valor para a empresa; análise da estrutura dos recursos aplicados, considerando o desempenho e evolução da receita, com o controle dos gastos e com a melhoria do resultado operacional; análise da estrutura e do custo de capital, bem como a sua influência passada e futura; transformação dos gestores com visão de proprietário, fazendo com que eles passem a agir e se sentir como acionistas, pela participação ilimitada naqueles resultados que criam valor uma vez alcançadas as metas estabelecidas.

O Quadro 2 sumaria as decisões de investimentos e financiamentos abordadas pelos autores pesquisados.

AUTORES	DECISÕES DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTOS
Assaf Neto (2010)	Considera objetivos de médio e longo prazos. Tipos de decisões: substituição de ativos, ampliação da capacidade produtiva, lançamento de produtos etc.
Brealey e Myers (1999)	Um ativo real tem que produzir um valor superior ao seu custo e gerar aumento do valor da empresa.
Brasil e Brasil (1999)	As decisões financeiras refletirão na criação de valor em função dos fluxos de caixa gerados.
Ferreira (1999)	Principais fontes de recursos: autofinanciamento (retenção de lucros), emissão de ações e emissão de dívidas.
Malvessi (2000)	A abordagem das decisões de investimento e financiamento, com foco na criação de valor, implica na adoção de instrumentos que possibilitem avaliar todas as alternativas de estrutura de capital e dos recursos aplicados, visando: proporcionar vantagens competitivas ao negócio – (criar valor pela melhoria operacional e econômica).
Peterson e Peterson (1996)	É necessário medir precisamente os riscos de cada investimento ou conhecer com precisão o custo do capital.
Ross et al. (1995)	As decisões de financiamento resultam da combinação entre capitais próprios e capitais de terceiros – (estrutura financeira).

**Quadro 2 – Resumo dos principais aspectos abordados pelos autores pesquisados em relação às decisões de investimentos e financiamentos.**

Fonte: elaborado pelo autor (2011), com base na literatura.

Tais decisões passam por duas questões básicas: que investimentos realizar e de que forma devem ser financiados. Cabe ressaltar que as decisões deverão maximizar a riqueza dos proprietários da empresa, bem como de toda a economia, o que implica a adoção de instrumentos que possibilitem avaliar o seu desempenho.

Dentro do âmbito da administração financeira, evidencia-se uma preocupação com a forma como a empresa é avaliada e com o impacto que cada decisão financeira exerce sobre a riqueza dos proprietários de capital. Em outras palavras, a qualidade das decisões de investimento e financiamento é que determina a maximização do valor.

### 2.1.2 Maximização do valor

No que tange ao planejamento para a ação de criação de valor, importante é observar que são necessários administradores capazes de transformar planos abstratos em ações concretas, ou seja, a maximização do valor se realiza pela adoção de práticas racionais. Nesse sentido, a teoria da criação de valor implica uma racionalidade econômica ditada por uma perspectiva de ganhos para o acionista que prescreve a otimização da relação meio e fim, com cálculo utilitário das consequências (STAUB et al., 2002). Portanto, a ideia de racionalização também precisa ser instrumentalizada com a adequação prática das atividades críticas (meios) aos objetivos organizacionais da criação de valor para o investidor (fins).

Numa visão mais sistêmica, Staub et al. (2002) compreendem que a criação de valor implica adoção de: uma medida de desempenho que leve em consideração os custos das estruturas de capital e operacional; um sistema de administração focado em processos orientados para a criação de valor; mecanismos de motivação que induzam os gerentes a pensar, agir e a ser remunerados como os donos do negócio; uma nova mentalidade organizacional baseada numa cultura, eleita como objetivo mais importante da empresa (STEWART, 1999).

Os autores (STAUB et al., 2002; STEWART, 1999) acrescentam ainda que os principais impactos organizacionais decorrentes da adoção da ideologia da criação de valor podem se manifestar na forma de: **melhores decisões operacionais**, segundo as quais a exploração de qualquer oportunidade de negócio é precedida de uma análise dos efeitos marginais quanto à criação de valor; **melhores decisões de investimento**, dirigidas para a implantação de

projetos que produzam valor agregado, previamente estipulado; **responsabilidade mais explícita na criação de valor**, explicada por mudanças de atitude e comportamento comprometido com a cultura de maximização do valor da empresa; **alteração na política de remuneração**, com a implantação de um sistema de incentivos e recompensas vinculado aos parâmetros estabelecidos por metodologia de avaliação de desempenho, por exemplo, a medida de desempenho *Economic Value Added* EVA, desenvolvida e registrada pela empresa de consultoria Stern & Stewart & Co, (EUA), em 1992.

Vários modelos de mensuração de desempenho são desenvolvidos, dentre os quais se destaca o *VBM – Value Based Management* (Gestão Baseada em Valor). Trata-se de um processo sistêmico que orienta toda a tomada de decisão de uma organização no intuito da maximização do valor. Este processo requer da organização e de seus gestores uma mudança comportamental e uma condução organizacional voltada para este intuito, entendido como sendo aquele retorno superior aos custos totais, incluindo o custo de oportunidade para o capital próprio (BASSO; KRAUTER, 2003).

Contudo, medir o desempenho de uma empresa é um grande desafio. O primeiro passo, conforme Shinohara (2003) é consolidar a maximização de valor como o principal objetivo para a companhia; deve haver total compreensão e comprometimento da alta administração para que a implementação da gestão baseada em valor aconteça de forma correta e eficaz, estabelecendo metas em termos de valor de fluxos de caixa descontados, a medida mais direta de criação de valor. É claro que há metas não financeiras importantes (relacionadas à inovação e à satisfação de clientes e colaboradores). Tais metas, no entanto, devem ser estabelecidas à luz das circunstâncias financeiras da empresa.

Acrescenta-se ainda que uma importante parte da gestão baseada em valor é a compreensão profunda das variáveis de desempenho que irão criar valor para o negócio, também denominados direcionadores de valor. Essa compreensão é de suma importância, pois, à medida que a organização não pode agir diretamente em seu valor, deve agir em fatores, os quais podem influenciar a satisfação do cliente, os custos, as despesas de capital etc. É por meio desses direcionadores de valor que a alta administração aprende a entender o restante da organização e a estabelecer um diálogo sobre as expectativas a serem atendidas.

Com sustentação na definição dos direcionadores de valor e do comprometimento da alta administração com a criação de valor, torna-se imperioso estabelecer os processos por meio

dos quais essa orientação se refletirá nas atividades rotineiras. Segundo Copeland et al. (1994), há quatro processos administrativos essenciais de norteiam a adoção da gestão baseada em valor:

1. desenvolvimento da estratégia (decisões referentes à escolha dos negócios em que a empresa atuará, à exploração de sinergias, alocação dos recursos, aquisições e desinvestimentos etc.);
2. estabelecimento de metas de desempenho (tradução específica das estratégias adotadas; devem ser baseadas nos direcionadores de valor, integradas aos diferentes níveis da organização e as metas de curto e longo prazos devem estar relacionadas);
3. formulação do plano de ação e respectivo orçamento (o plano deve identificar as atividades ou ações que a organização executará para atingir os objetivos metodicamente); e
4. avaliação de desempenho e elaboração do sistema de incentivo (vitais para a continuidade do comprometimento dos colaboradores à criação de valor).

Estes quatro processos estão atrelados em todos os níveis da organização (corporativo, da unidade de negócios e operacional), tornando-se essenciais para que haja coerência e consistência organizacional em torno dos objetivos.

Para a implantação bem sucedida de um sistema de gestão baseado em valor, Copeland et al. (1994) estabeleceram: explicitar o comprometimento da alta administração; focar na melhor tomada de decisões entre os colaboradores; treinamento dos colaboradores; integrar a abordagem da gestão baseada em valor com todos os elementos do planejamento; priorizar as aplicações práticas em detrimento dos assuntos relacionados a metodologias; criar estratégias no nível das unidades de negócio e não apenas no nível genérico; garantir a viabilidade dos dados essenciais; prover indicadores de desempenho e avaliação padronizados e de fácil compreensão; atrelar os incentivos com a criação de valor; e exigir que as demandas por recursos financeiros e humanos sejam baseadas em valor.

Reforçando a abordagem feita por Copeland et al, Madden (2000) apresenta as seguintes vantagens: cria uma visão que estabelece compromisso pessoal dos empregados e direciona a uma necessidade econômica substancial; alinha os processos do negócio em um sistema desenhado para eficientemente entregar valor para o cliente; organiza as respostas às ações

tomadas na empresa, de modo que a mudança não seja ameaçadora e a inovação seja um lugar comum; permite a criação de estratégias de integração contínuas, oportunidades e competências essenciais para que a adaptabilidade seja uma forma de vida; e cria e transmite conhecimento por meio da empresa.

Portanto, percebe-se que um processo de gestão voltado à criação de valor requer compreensão de como cada variável afeta as outras, evitando a interpretação independentemente de cada uma (MADDEN, 2000). Além disso, a gestão voltada à criação de valor constitui a principal contribuição ao conhecimento sobre a estimação do valor da empresa, em grande parte porque direciona a atenção aos resultados, ao que funciona e ao que não funciona nas empresas quando se trata de criação de valor. Este direcionamento depende da elaboração de um plano estratégico específico para assegurar a maximização do valor.

Depois de definidas e escolhidas as melhores estratégias, essas serão combinadas para compor um plano estratégico voltado para a criação de valor. Algumas opções terão que ser descartadas, pois outras estratégias fornecem maiores possibilidades de maximização de valor, e outras serão selecionadas e combinadas para compor o plano estratégico que servirá de base para a reestruturação da companhia na busca pela geração máxima de valor. À medida que as estratégias vão sendo combinadas, aumenta o valor potencial que pode ser obtido (MATIAS, 2007, p. 212).

Conforme Matias (2007), uma vez atingido o valor potencial, o processo se repete, pois o atual valor potencial passa a ser o valor atual da empresa e será usado como base para definição de um novo valor potencial. É mais provável que, da primeira vez que o ciclo for executado, os ganhos de valor sejam bem maiores. À medida que o ciclo se repete, as oportunidades de ganhos passam a ser incrementais. É nessa condição que a empresa está mais próxima de seu valor máximo e, portanto, a administração está sendo eficiente.

Neste âmbito, o plano desenvolvido com foco na criação de valor será base para o desenvolvimento de objetivos e métricas de controle, que, por sua vez, necessitam de instrumentos apropriados para se efetuar o devido acompanhamento e avaliação de desempenho.



O Quadro 3 resume os principais aspectos relacionados com a maximização do valor.

AUTORES	MAXIMIZAÇÃO DO VALOR
Basso e Krauter (2003)	Dentre os modelos de mensuração de desempenho desenvolvidos, destaca-se o sistema (VBM) <i>Value Based Management</i> .
Copeland et al. (1994)	Este modelo provê uma métrica precisa e direta, o valor. Em termos da gestão, o valor possibilita a tomada de decisões tanto no nível estratégico quanto no operacional.
Copeland et al. (1994)	O sucesso na implantação de um sistema de gestão baseado em valor depende de: comprometimento da alta administração; treinamento; integração; priorizar as aplicações práticas; criar estratégias no nível de unidades de negócios; viabilizar os dados essenciais; prover indicadores e avaliação padronizada; atrelar incentivos com a criação de valor; e exigir que as demandas por novos recursos sejam baseadas em valor.
Madden (2000)	Um modelo de gestão voltado à criação de valor requer compreensão de como cada variável afeta as outras, evitando a interpretação independente de cada uma. Resultando no direcionamento da atenção a todos aos resultados, ao que funciona e ao que não funciona na empresa quando se trata da criação de valor.
Staub et al. (2002) Stewart (1999)	Compreendem que a maximização de valor implica adoção de: uma medida de desempenho que avalie as estruturas de capital e operacional; um sistema de gestão focado em processos; mecanismos de motivação que induzam os gestores a pensar, agir e a ser remunerados como os donos do negócio; implementar uma mentalidade organizacional voltada para a criação de valor.
Shinohara (2003)	Na gestão baseada no valor é de suma importância conhecer quais são os direcionadores de valor, os quais irão criar valor para o negócio. Se a empresa não pode agir diretamente em seu valor, deve agir nos direcionadores, os quais podem influenciar em: satisfação do cliente, custos, despesas de capital etc.

**Quadro 3 – Resumo dos principais aspectos relacionados com a maximização de valor.**

Fonte: elaborado pelo autor (2011), com base na literatura.

As empresas buscam desenvolver capacidades gerenciais competitivas; nesse contexto, torna-se crucial um processo informacional que permita identificar e mensurar a contribuição de suas atividades operacionais no processo de maximização do valor. Em outras palavras, faz-se necessário que as empresas possuam métricas para avaliar o desempenho operacional, já que este é componente da formação do valor da empresa.

### 2.1.3 Avaliação de desempenho - rentabilidade

As novas tendências competitivas trouxeram consigo maior preocupação quanto ao desempenho das empresas na “criação” de valor para seus acionistas. Para permanecerem no mercado, as empresas tiveram que se manter cada vez mais competitivas, auferindo lucros crescentes para seus empresários; ao mesmo tempo, tiveram que se adaptar a este novo quadro competitivo, garantindo, assim, seu espaço neste ambiente globalizado. Esse processo influencia, direta ou indiretamente, todas as empresas.

Considerando que o objetivo das empresas é auferir lucro (SANCHES, 1998), surge a necessidade de se obter uma medida que indique se um empreendimento está realmente sendo eficaz. No intuito de gerar lucro, algumas empresas adotam estratégias eficazes e são bem-sucedidas, enquanto outras não conseguem compartilhar do mesmo sucesso. Sob essa abordagem adotar uma estratégia significa dar uma direção aos esforços da organização, definir prioridade, posicionar-se em relação aos concorrentes, apresentar um plano que, se executado de modo eficaz, levará a uma vantagem competitiva, e definir aonde se quer ir e o como chegar até lá.

Canalizando o conceito de estratégia para a área financeira, no entanto, definir estratégias é definir os objetivos institucionais e os avanços funcionais que se pretende alcançar, bem como os diferentes níveis de prioridade (SOUZA; MENEZES, 1997). Isso envolve definir os meios pelos quais se pretende conseguir os resultados esperados, o que faz do planejamento financeiro de curto prazo elemento imprescindível para a definição e a viabilização de estratégias.

Para Souza e Menezes (1997), tratar da estratégia financeira para o crescimento de uma empresa implica dedicar atenção aos aspectos de risco e de retorno. Para isso é preciso considerar a estratégia geral de aplicação de capital, tipo de negócio, grau de crescimento pretendido, medidas de impacto que o nível de crescimento exigirá da área financeira, especialmente no que diz respeito às necessidades de capital de giro e à estrutura de capital.

Então, acentuam Souza e Menezes (1997), o crescimento vai exigir planejamento, esforço, interesse e educação da parte das organizações voltadas para o crescimento [...] O crescimento ocorrerá parcialmente por projeto – pelo planejamento das finanças, produtos, estratégias de

*marketing* e estrutura da organização. Mais significativamente, porém, o crescimento ocorrerá por meio das pessoas. Significa dizer que o planejamento financeiro, além de ser essencial à sobrevivência das organizações, é pré-requisito indispensável à manutenção de níveis desejáveis de rentabilidade, eficiência operacional, endividamento e liquidez, mesmo em períodos apenas de manutenção do ritmo de atividade. Para que isto ocorra faz-se necessário avaliar se o desempenho realizado ocorre conforme o planejado.

Na lição de Corrêa, Rosifini Junior e Matias (2004), uma das principais questões na área de finanças é como avaliar o desempenho das empresas por meio de indicadores que reflitam da forma mais correta possível, o real resultado da empresa analisada. Os autores argumentam que embora a contabilidade tradicional reflita informações estáticas de eventos ocorridos no passado, os dados contábeis ainda são a melhor forma de obter informações sobre as empresas. Com base nas informações contábeis, podem ser obtidas algumas métricas de rentabilidade, que, por sua vez, podem ser utilizadas para a avaliação das empresas.

O primeiro indicador amplamente utilizado pelas empresas para avaliar o desempenho é o resultado do exercício, presente no demonstrativo de resultados das empresas. Segundo Rappaport (1999) e Stewart III (1991), o resultado do exercício, apesar de aceito pelo mercado, observa-se nesse modelo algumas limitações: o resultado reflete o passado (valores ocorridos), e não expectativas futuras de resultados; ignora a necessidade de investimento e os riscos; bem como é passível de distorções de contabilização, dificultando a comparação entre diferentes empresas.

Vários modelos têm sido desenvolvidos para medir o desempenho de uma empresa. Com a desregulamentação dos mercados, os avanços tecnológicos e a globalização, as empresas passaram a medir desempenho em termos de criação de valor para os acionistas. As medidas tradicionais de desempenho são baseadas em dados contábeis. Apresentam como vantagens o fato de as informações estarem disponíveis em relatórios financeiros, de serem facilmente calculadas e interpretadas (PETERSON; PETERSON, 1996). A seguir, listam-se as medidas tradicionais de avaliação de desempenho mais citadas na literatura.

O Retorno sobre investimento (ROI) é um dos indicadores amplamente utilizado para medir o desempenho da empresa. Este indicador corresponde ao quociente entre o resultado líquido (normalmente o resultado contábil, com base apenas no custo histórico) e o capital total

investido. Em sua versão mais simplificada, o ROI pode ser obtido pela divisão do resultado líquido pelo ativo total.

Outro instrumento de medida do desempenho é o (RSA) – Retorno sobre o ativo: é o quociente entre lucro operacional e o ativo total. Mostra como os administradores estão utilizando o ativo. Segundo Kassai et al. (2000), esse indicador pode ser alvo de variações diversas, tanto em seu numerador quanto no denominador, ao excluir certos tipos de ativos não operacionais e desconsiderar algumas despesas, como as financeiras.

Essa, porém, é a forma mais limitada de suas versões, por considerar as despesas com capital de terceiros e ignorar os custos de capital próprio. Além desse fator, ainda não consegue mensurar com eficiência a geração efetiva de lucros por parte das aplicações em ativos por misturar aos resultados encargos provocados pelo passivo exigível, distorcendo a análise. Apesar de deficiente, esse indicador possui simplicidade de uso e aplicação.

A avaliação do desempenho da empresa também pode ser efetuada por intermédio do indicador (RSAL) – Retorno sobre ativos líquidos: é a relação entre lucro operacional líquido após imposto de renda (NOPAT) e o total dos ativos. A avaliação do desempenho considera o cálculo das taxas de retorno, e também do custo de capital, após a respectiva provisão para imposto de renda (ASSAF NETO, 2010). O valor do tributo é apurado separadamente e, estando de posse da alíquota do IR é possível determinar-se, não somente, o lucro líquido, mas também o lucro operacional após o IR e as despesas financeiras líquidas da economia desse tributo. O lucro operacional ajustado de impostos é conhecido no inglês pela sigla NOPAT (*Net Operation Profit After Tax*), que significa Lucro Operacional Líquido Depois do Pagamento do Imposto de Renda. (MATIAS, 2007, p. 182).

Para tornar o indicador de rentabilidade sobre o ativo (RSA) totalmente comparável com outras empresas e outros investimentos, faz-se necessária a adequação tanto do valor do lucro quanto do valor do ativo (PADOVEZE, 2006). Neste sentido, este autor propõe que o valor do lucro deve ser o lucro operacional ajustado (NOPAT) e o valor do ativo deve ser adaptado para o conceito de ativo operacional, de maneira a isolar, no passivo, apenas as fontes de recursos remuneradas (o patrimônio líquido dos sócios e os empréstimos e financiamentos do capital de terceiros).

Assim, o balanço patrimonial adquire o seguinte formato financeiro:

<b>BALANÇO PATRIMONIAL – (formato financeiro)</b>	
<b>Ativo Operacional</b>	<b>Passivo de Financiamento</b>
Capital de Giro	Capital de Terceiros
Ativo Fixo	Capital Próprio (PL)
<b>Total</b>	<b>Total</b>

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006, p.222)<sup>1</sup>.

O índice de Rentabilidade sobre o Ativo (RSA) passa a adotar a seguinte fórmula:

<b>RSA =</b>	<b>NOPAT</b>
	<b>Ativo Operacional</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

Comparando com o ROI (índice tradicional), nesse novo conceito, corrige-se o grave erro de se levar em consideração as despesas financeiras oriundas de pagamento de juros por passivos exigíveis. Para a comparação de empresas com diferentes estruturas de capital, esse indicador tende a ser mais eficiente, pois reflete melhor a verdadeira capacidade de geração de riquezas por parte dos ativos. Conforme Matias (2007), apesar de apresentar melhores resultados de análise do que o ROI em sua forma mais simples, traz ainda problemas de ajustes inerentes ao processo de contabilidade tradicional. Ajustes quanto a ativos em construção, impostos sobre o lucro operacional, entre outros, podem ser realizados com o objetivo de melhorar a acurácia do indicador.

Outro indicador comumente utilizado para a avaliação da rentabilidade é o retorno sobre o capital próprio, ou retorno sobre o Patrimônio Líquido, ou *Return on Equity* (ROE). A vantagem do ROE é que ele permite ao investidor uma avaliação direta sobre o retorno do capital próprio investido, em face dos resultados gerados pela empresa.

Outras métricas mais avançadas também estão sendo usadas em larga escala para medir a rentabilidade das empresas. Segundo Kaplan e Cooper (1998), o EVA (Valor Econômico Agregado) pode ser compreendido como uma resposta à necessidade de medidas de desempenho que expressem a adequada criação de riqueza por um empreendimento. O conceito foi criado na década de 1980 e posteriormente difundido pela obra de Stewart III (1991). Segundo Nascimento (1998), o EVA é o lucro operacional líquido, menos o custo de

<sup>1</sup> Informação original presente no livro *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*.

oportunidade de todo o capital empregado, sendo este custo de oportunidade definido como o retorno mínimo aceitável pelos investimentos.

Outros métodos de avaliação derivam do conceito do EVA, tal como o MVA (*Market Value Added*). Em termos simplificados, segundo Ehrbar (1999), o MVA é a diferença entre o valor do capital empregado na empresa em face do seu valor de mercado ou do valor percebido pelo mercado.

Conforme se buscou evidenciar, várias técnicas estão disponíveis e são citadas na literatura como potenciais indicadores financeiros de longo prazo, com o objetivo de acompanhar e medir o desempenho das empresas. Esta abordagem reforça a argumentação feita por Matias (2007), que uma empresa é competitiva do ponto de vista financeiro se for capaz de criar valor de forma sustentada.

Para tanto, existem além da avaliação de desempenho decisões como: política de dividendos, estrutura de capital, habilidade para captar recursos a um custo menor e investir em projetos com retorno maior. Os direcionadores de valor, entretanto, não estão restritos ao campo de decisão da função financeira. Decisões estratégicas de *marketing*, produção e logística, para citar apenas algumas, também terão influência na capacidade de criar valor de uma empresa.

Conforme argumentado por Matias (2007), as decisões estratégicas voltadas para as áreas operacionais da empresa formam um conjunto relevante de direcionadores de valor. Desta forma, o desempenho da rentabilidade dos negócios tenderia a atender as necessidades dos proprietários da empresa e seus *stakeholders*. A consistente manutenção desta rentabilidade, no longo prazo, traz como resultante a maximização do valor.

É possível pensar o desempenho competitivo de uma empresa em função de sua capacidade de criar valor. Ignorar, porém, as relações que existem entre as decisões de cada função específica dentro de uma empresa poderia comprometer o entendimento do nível de competitividade de uma organização.

Em razão da procura identificada nas modernas empresas de obtenção de ganhos adicionais ao custo do capital investido, mister se faz que a gestão se apoie num modelo de avaliação de desempenho, como também em indicadores de criação de riqueza. O Quadro 4 lista as abordagens feitas pelos autores pesquisados sobre avaliação de desempenho e os principais indicadores financeiros utilizados .

AUTORES	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Souza e Menezes (1997)	É necessário se obter uma medida que indique se o empreendimento é eficaz e está maximizando valor, o que implica dedicar atenção aos aspectos de risco e retorno.
Corrêa, Rosifini Junior e Matias (2004)	Como avaliar o desempenho das empresas por meio de indicadores que reflitam da forma mais correta possível, o real resultado da empresa analisada?
Rappaport (1999) e Stewart III (1991)	Um primeiro indicador é o resultado do exercício. Entretanto, este indicador ignora a necessidade de investimento e o risco.
Kassai et al. (2000)	Citam indicadores financeiros associados ao lucro: Retorno sobre o investimento (ROI), e o Retorno sobre o ativo (RSA).
Assaf Neto (2010)	Para tornar o indicador (RSA) totalmente comparável com outras empresas e outros investimentos, o índice passa a ser representado pela divisão do lucro operacional após imposto de renda – (NOPAT) pelo ativo operacional (capital de giro + ativo fixo).
Matias (2007)	Em comparação ao ROI (índice tradicional), o novo conceito de cálculo do RSA (NOPAT / ativo operacional) além de corrigir o grave erro de se considerar as despesas financeiras, contribui para melhorar a acuracidade do indicador e propicia uma melhor demonstração da capacidade de geração de riquezas por parte dos ativos.
Nascimento (1998) Kaplan e Cooper (1999) Stewart III (1991)	O indicador EVA (Valor Econômico Agregado) é outra métrica calculada a partir do lucro operacional líquido, menos o custo de oportunidade de todo o capital empregado, sendo este custo de oportunidade defendido como o retorno mínimo aceitável pelos investimentos.

#### **Quadro 4 – Resumo dos principais indicadores utilizados para avaliação de desempenho**

Fonte: elaborado pelo autor (2011), com suporte na literatura.

Ao discorrer sobre os objetivos da firma e a maximização de valor, buscou-se neste tópico, por intermédio das abordagens dos autores pesquisados, demonstrar que a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático, que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação (financiamento) e alocação (investimento) de recursos de capital (ASSAF NETO, 2010, p.8).

Contudo, dentro da teoria financeira percebe-se que os autores dão pouca atenção aos direcionadores de valores que não pertencem ao campo da decisão financeira e que também exercem influência na capacidade de criar valor de uma empresa, tais como decisões estratégicas de marketing, produção e logística. Da mesma forma, pouco se aborda sobre a contabilidade gerencial e seus artefatos, que exercem papel de acompanhamento e controle desses outros direcionadores de valor.

A seguir, discorre-se sobre a contabilidade gerencial e as teorias organizacionais e o papel que desempenham dentro das organizações.

## 2.2 A contabilidade gerencial e as teorias organizacionais

Diversos autores buscaram associar a contabilidade gerencial a uma teoria. Os desafios, entretanto, impostos pelas mudanças contábeis ilustram a variedade e a complexidade deste processo. Scapens (1994) investiga a teoria neoclássica, focando a relação da contabilidade gerencial, tomadores de decisão e o equilíbrio do mercado. O autor conclui que a base teórica da contabilidade gerencial é bastante orientada pela teoria neoclássica da firma, mas esta teoria não constitui referencial teórico adequado para explicar o desenvolvimento de sistemas de contabilidade gerencial. A teoria neoclássica não tem intenção de explicar o comportamento dos gestores dentro das empresas. Guerreiro, Pereira e Lopes (2004, p. 05) complementam a afirmação de Scapens (1994):

Duas pressuposições importantes no âmbito da teoria neoclássica da firma: (i) a maximização racional dos agentes econômicos e (ii) o equilíbrio geral proporcionado pelas forças de mercado. O pressuposto da racionalidade econômica dos indivíduos considera que os indivíduos estarão sempre tomando individualmente decisões racionais. Nesse sentido, todas as demais dimensões que cercam o ser humano, principalmente a psicológica e a sociológica, são desconsideradas na análise econômica do modelo neoclássico. O equilíbrio do mercado é visto como uma consequência dos comportamentos econômicos individuais, considerando que o todo é formado pela soma das partes e não considerando outras variáveis externas ao modelo da racionalidade econômica.

Reforçando a base conceitual da racionalidade do mercado concebida pela teoria neoclássica, a teoria da agência estuda o conflito dos indivíduos com preferências diferentes. Pinto Junior e Pires (2000) focam a teoria da agência no relacionamento entre dois agentes econômicos (um é o principal e o outro é o agente), no qual o agente dispõe de um conjunto de possíveis comportamentos a adotar, suas ações afetam o bem-estar entre as partes e dificilmente são observáveis pelo principal. Este tipo de relação explicita o problema de assimetria de informações entre o agente e o principal.

Martinez (1998, p. 08) destaca a obra *Positive Accounting Theory*, de Watts e Zimmermann (1986), como a introdução do modelo da teoria da agência na contabilidade gerencial:



[...] a obra de WATTS & ZIMMERNAM (1986), onde sobre o título de *Positive Accounting Theory (PAT)*, pretendia explicar “*como o mundo é*” com a regulamentação da prática contábil e “*como o mundo seria*” sem essa regulamentação. A sua obra obteve um grau de aceitação sem precedentes no campo contábil, criando uma veneração às suas hipóteses fundamentais, chegando esse fenômeno a denominar-se de “*PA Cult*”. Muitos atribuem ao PAT uma nova postura da ciência contábil no conjunto das áreas de conhecimento.

Chapman (1997), contudo, assinala que é necessário estudo aprofundado sobre a distinção entre a complexidade e a incerteza. As variáveis contingenciais típicas, tais como tecnologia, ambiente e estratégia, podem ser analisadas com o nível de organizações e sua complexidade. A teoria contingencial da estrutura sugere que a incerteza é que dirigirá as exigências de informações das organizações. A incerteza é causada não somente pela interação de um número de fatores contextuais externos, mas também por fatores tais como: o nível do conhecimento e da compreensão organizacional de como esta impacta os processos internos (CHAPMAN, 1997).

Molinari e Guerreiro (2004, p. 02) apresentam os principais estudos desenvolvidos entre 1990 e 2003 da teoria da contingência em diversas áreas da gestão empresarial:

[...] ética (SCHWEIKART, 1992), aderência ao controle interno (RAMASWAMI, 1996), análise ambiental (YASSAY-ARDEKANI; NYSTROM, 1996), processo de tomada de decisões (TARTER; WAYNE, 1998), tecnologia da informação (SAMBAMURTHY; ZMUD, 1999), administração pública (SIMON, 1999), contabilidade internacional (SAUDAGARAN; DIGA, 1999), avaliação da performance (CHILD; CHUNG; DAVIES, 2003).

O ambiente em que se desenvolvem as práticas da contabilidade gerencial recebe influências das tendências e fenômenos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos, que podem ser caracterizadas como variáveis contingenciais (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Estas pressões institucionais contribuem para a transformação da contabilidade gerencial. A perspectiva de análise das organizações segundo a teoria institucional permite analisar tais tendências e fenômenos buscando entender múltiplos aspectos das instituições e seus processos de institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

A abordagem da teoria institucional é aplicada em diversas pesquisas na área contábil. Diversos autores inserem o tema teoria institucional em suas discussões sobre o ambiente contemporâneo da contabilidade gerencial nas organizações, como Scapens (1994), Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996), Granlund e Lukka (1998), Burns (1999), Guerreiro, Pereira e Rezende (2005), Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008).

Scapens (1994) utilizou a perspectiva institucional para analisar como as rotinas contábeis institucionalizadas permitem às organizações a reprodução do comportamento legitimado para conseguir a coesão organizacional. Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996) avaliaram as tradições teóricas organizacionais e sociológicas utilizadas nas pesquisas da contabilidade gerencial. Os autores debateram a aplicabilidade e a compreensão mais profunda de tais teorias, incluindo a teoria institucional e da contingência.

A teoria contingencial da estrutura é a base teórica do comportamento organizacional que relata a maneira como as contingências, como a tecnologia e pressões ambientais influenciam o desenvolvimento das organizações (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 1996). Estuda também o modo como as contingências afetam a estrutura das organizações nos níveis de formalização, especialização, diferenciação e burocratização (COVALESKI; DIRSMITH; SAMUEL, 1996).

Granlund e Lukka (1998) identificaram as forças de convergência das práticas da contabilidade gerencial no mundo. Os autores consultaram testes padrão e estilos comportamentais do uso institucional da informação, como, por exemplo, o comportamento orçamento-relacionado. Burns (1999) explorou a mudança da contabilidade gerencial no departamento de desenvolvimento de produtos de um pequeno fabricante britânico de produtos químicos. O trabalho privilegiou a estrutura institucional da contabilidade gerencial e a estrutura de mobilização do poder que impede a dinâmica dos processos de mudança (BURNS, 1999).

Os estudos sobre mudança em contabilidade gerencial fornecem importantes inferências para o ambiente acadêmico e para o ambiente profissional da contabilidade. Ao informar quais os melhores caminhos a seguir, mediante a análise da dinâmica dos processos de mudança, os gestores podem adotar posições visando a antecipar os problemas potenciais ao longo do processo. Essa análise, segundo Burns (2000), deve estar focada em aspectos internos e externos à organização, não se ignorando quaisquer fatores que possam afetar o processo como um todo, incluindo a resistência e o conflito, que são figuras presentes no processo de mudança, tendo em vista aspectos como os políticos e de poder.

Guerreiro, Pereira e Rezende (2005) identificaram as características fundamentais de hábitos e rotinas da contabilidade gerencial. A pesquisa buscou estudar os hábitos e rotinas institucionalizados, bem como novos hábitos e rotinas surgidos da instalação de uma mudança

nos sistemas de custos e preços de uma empresa comercial familiar de porte médio. Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008) testaram a aplicabilidade do modelo de Burns e Scapens (2000) para avaliar a institucionalização da contabilidade gerencial em uma organização bancária brasileira.

Segundo d'Aunno, Succi e Alexander (2000), estudos empíricos sobre a teoria institucional, por exemplo, estudos de Davis, Diekmann e Tinsley (1994) e Kraatz e Zajac (1996), enfatizaram a importância da competição de mercado e de fatores institucionais na mudança organizacional.

O Quadro 5 resume os principais aspectos das abordagens referentes à contabilidade gerencial e as teorias organizacionais.

AUTORES	CONTABILIDADE GERENCIAL E AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS
Scapens (1994) Guerreiro, Pereira e Lopez (2004).	Disseram que a contabilidade gerencial é orientada pela teoria neoclássica da firma, que contempla: maximização racional dos agentes econômicos e o equilíbrio geral proporcionado pelas forças de mercado. Explicitam que esta teoria não tem intenção de explicar o comportamento de gestores dentro das empresas.
Pinto Jr e Pires (2000)	Contrapõem a teoria neoclássica da firma à teoria da agência. Focam o relacionamento de dois agentes econômicos e o problema de assimetria de informações entre ambos (o principal e o agente).
Chapman (1997)	Garante que as variáveis contingenciais (tecnologia, ambiente e estratégia) propiciarão distinção entre complexidade e incerteza. A incerteza dirigirá as exigências de informações das organizações.
Molinari e Guerreiro (2004)	Apresentam diversos estudos da teoria da contingência (1990 a 2003), abordando: ética, aderência ao controle interno, processo de tomada de decisões, tecnologia da informação, administração pública, contabilidade internacional e avaliação de performance.
Tolbert e Zucker (1999)	O ambiente em que se desenvolvem as práticas da contabilidade gerencial sofre influências de variáveis contingenciais (das tendências e fenômenos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos).
Scapens (1994)	Utilizou a perspectiva institucional para analisar como as rotinas contábeis institucionalizadas permitem que organizações reproduzam comportamento legitimado para conseguir a coesão organizacional.

**Quadro 5 – Resumo dos aspectos da contabilidade gerencial e as teorias organizacionais**  
continua.

AUTORES	CONTABILIDADE GERENCIAL E AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS
Covaleski, Dirsmith e Samuel (1996)	Com base na teoria contingencial da estrutura, estudaram o modo como as contingências afetam a estrutura das organizações nos níveis de formalização, especialização, diferenciação e burocratização.
Burns (2000)	Afirma que a área da teoria institucional fundamenta a dinâmica dos processos de mudanças na contabilidade gerencial. Alerta para o fato de que, além dos fatores internos e externos, devem ser considerados os fatores associados à resistência e ao conflito causados pela estrutura de mobilização do poder ante as mudanças.
Guerreiro, Pereira e Rezende (2005)	Identificaram as características fundamentais de hábitos e rotinas da contabilidade gerencial.
Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008)	Testaram a aplicabilidade do modelo de Burns e Scapens (2000) para avaliar a institucionalização da contabilidade gerencial, em uma organização bancária brasileira.

**Quadro 5 – Resumo dos aspectos da contabilidade gerencial e as teorias organizacionais**  
**Continuação.**

Fonte: elaborado pelo autor (2011), com base na literatura.

As teorias, independentemente das divergências, deixam claro que o processo contábil atual demanda sistemas eficientes, capazes de fornecer informações financeiras e não financeiras oportunas e precisas, de modo a facilitar a coordenação e motivação das diversas atividades realizadas pelos componentes humanos que formam a organização. Daí surge a contabilidade gerencial, sendo essa o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar as informações sobre os eventos econômicos, para os gestores (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007; JOHNSON; KAPLAN, 1996).

À medida que as organizações se desenvolvem e se profissionalizam, tornando-se mais complexas, dado o crescimento de suas operações, surge a necessidade cada vez maior de informações gerenciais para definir onde, quando, com quem e como a empresa realizará seus negócios. Assim, é relevante o conhecimento da institucionalização de hábitos e rotinas organizacionais na estabilidade ou mudança da contabilidade gerencial, que por sua vez, apresenta evoluções nos processos de gestão das informações gerenciais nas organizações. Na seção seguinte comenta-se sobre as principais características de cada estágio evolutivo.

### 2.3 Estudos e estágios evolutivos da contabilidade gerencial

As principais características do atual ambiente social e empresarial constituem fatores indutores de processos de mudanças; em tese, as empresas são forçadas a implementar processos de mudanças profundos na sua forma de atuação, no seu modelo da gestão de negócios, nos seus instrumentos gerenciais e, portanto, na contabilidade gerencial. Granlund e Lukka (1998) utilizam o conceito de direcionadores de convergência e divergência, na argumentação de que existe atualmente uma tendência no sentido da convergência dos conceitos e concepção de sistemas de contabilidade gerencial em termos globais.

Além dos desafios atuais que devem impulsionar as empresas no sentido da implementação de melhoria contínua, existem outras características contemporâneas, ou seja, fatores facilitadores de mudanças nos sistemas de contabilidade gerencial. Dentre esses fatores facilitadores podem ser destacados: (i) maior volume de informações disponíveis, por meio de publicações acadêmicas, livros técnicos e revistas; (ii) maior facilidade de acesso às informações, principalmente em função da Internet e das novas tecnologias de informação; (iii) melhor formação acadêmica dos executivos da área contábil, em virtude, principalmente, do atendimento de cursos de especialização, cursos do tipo MBA e cursos à distância; e (iv) emprego de novas tecnologias de informação no ambiente empresarial, dentre as quais se destacam os denominados sistemas ERP, a transmissão de dados via satélite e a Internet (GUERREIRO; FREZATTI; LOPES; PEREIRA, 2005).

Os três primeiros fatores têm um impacto específico nos profissionais da contabilidade gerencial, fazendo com que os executivos tenham acesso aos novos conceitos e técnicas disponíveis. O quarto fator tem impacto no ambiente operacional da empresa, facilitando a operacionalização de novos conceitos e também dos antigos, que eram de operacionalização difícil no ambiente das antigas tecnologias de processamento de dados e transmissão de informações. Em síntese, esses fatores se tornam facilitadores da implementação de conceitos gerenciais modernos, propiciando à contabilidade gerencial assumir o papel de instrumento da gestão importante para subsidiar as organizações no enfrentamento dos desafios do mundo atual.

A despeito da existência de fortes fatores indutores e facilitadores para a modernização da contabilidade gerencial, ela pouco se modificou. Diversos autores e pesquisadores têm

alertado para o problema do que se pode denominar de “estabilidade da contabilidade gerencial” (GUERREIRO; PEREIRA; LOPES, 2004), chamando a atenção para o fato de que a pesquisa contábil tem pouco impacto na prática empresarial e, também, para as diferenças entre o que diz a teoria e o que é feito na prática.

Diversos trabalhos, desde o início da década de 1990, de forma direta ou indireta, abordam esse tema, destacando-se: Cohen e Paquette (1991), Brigh et al. (1992), Emore e Ness (1991), Green e Amenkhienan (1992), Ask e Ax (1992), Drury et al. (1993), Scapens e Roberts (1994), Scapens (1994), Covaleski et al. (1996), Evans e Ashworth (1996), Libby e Waterhouse (1996), Granlund e Lukka (1998), Burns (2000), Burns e Scapens (2000) e Granlund (2001). O baixo grau de inovação de técnicas contábeis é destacado por Guerreiro, Frezatti e Casado (2004, p. 01) que alertam para o fato que mesmo diante da existência de fatores indutores para a modernização da contabilidade gerencial, ela pouco se modificou:

Apesar de fatores indutores e facilitadores do ambiente externo, apesar do rol de novas técnicas e instrumentos à disposição dos gestores empresariais, o que se observa efetivamente, na prática, é o baixo grau de implementação de novas técnicas e conceitos de contabilidade gerencial nas empresas.

Estudos comprovam o caráter conservador da contabilidade gerencial. Otley (1985), Johnson e Kaplan (1987), Scapens e Roberts (1993), Scapens (1994), Covaleski et al. (1996), Libby e Waterhouse (1996), Burns (2000) e Granlund (1998) demonstram que, apesar do desenvolvimento de novas técnicas e procedimentos da gestão, a contabilidade gerencial utilizada pelas empresas não acompanha tal evolução.

O ambiente mais competitivo tem profundas implicações sobre os sistemas de contabilidade gerencial. O conhecimento mais acurado dos custos dos produtos, o maior controle dos custos e a coerente medição do desempenho se tornaram mais importantes do que no passado (JOHNSON; KAPLAN, 1987). Surgiu, por conseguinte, um significativo número de artefatos, que propõem soluções aos problemas gerenciais das empresas. Como exemplos, podem ser citados o *Activity Based Costing* (ABC), *Activity Based Management* (ABM) e *Balanced Scorecard* (BSC).

Pesquisas empíricas constataam que, apesar do surgimento de outros sistemas gerenciais, o que se observa efetivamente, na prática, é o baixo grau de implementação de novas técnicas e conceitos de contabilidade gerencial nas empresas. Citam-se a título de exemplo as pesquisas: *Management accounting practices: perceptions of controllers* (COHEN; PAQUETTE, 1991);

*The deployment of costing techniques and practices: a UK study* (BRIGTH; DAVIES; DOWNES; SWEETING, 1992); *Accounting inovations: a cross sectional survey of manufacturing firms* (GREEN; AMENKHIENAN, 1992); *Trends in the development of product costing practices and techniques – a survey of Swedish manufacturing industry* (ASK; AX, 1992); *Accounting and control: a case study of resistance to accounting change* (SCAPENS; ROBERTS, 1993). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso (GUERREIRO; PEREIRA; REZENDE, 2005); A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica GECON (FARIAS, 1998); Modelo de Controladoria para empresas do ramo de construção civil (GARCIA, 2003); Contabilidade Estratégica (GOLDEMBERG, 1994); Avaliação de Desempenho: um enfoque de gestão econômica (PELEIAS, 1992); Avaliação de Resultados e Desempenho (PEREIRA, 2001); Estruturação Conceitual Básica de Controladoria (BORINELLI, 2006). .

Exemplo de moderna técnica de contabilidade gerencial com baixo nível de implementação prática é o sistema *Activity Based Costing*. Riccio, Segura e Sakata (2000) citam o grande volume de trabalhos científicos publicados sobre “ABC”. Evans e Ashworth (1996) comentam que somente 28% das companhias dos Estados Unidos introduziram efetivamente o sistema “ABC”.

Inúmeros autores, dentre os quais se destacam Johnson e Kaplan (1987), levantaram a questão da relevância da contabilidade gerencial em ambiente de crescente competição global e mudanças revolucionárias na gestão operacional das empresas. Às críticas, seguiu-se uma série de prescrições para melhorar a relevância da contabilidade gerencial no novo ambiente. Coad (1999, apud GUERREIRO, PEREIRA e LOPES, 2004) cita os chamados “modelos ideais” que surgiram há pouco mais de uma década: *Activitiy Based Costing* - ABC (Custeio Baseado em Atividades), *Activity Based Management* - ABM (Gestão Baseada em Atividades), *Throughput Accounting*, (Contabilidade de Ganhos), *Life Cycle Costing* (Custeio do Ciclo de Vida do Produto), *Value Chain Approaches to Strategic Management* (Abordagem de Cadeia de Valor para Gestão Estratégica), *The Accounting Assessment of Competitive Position* (Avaliação Contábil de Posição Competitiva), *Qualitative Performance Measures* (Medidas de Desempenho Qualitativas), *Balanced Scorecard* - BSC, *Target Costing* (Custeio Meta), *Kaizen Cost Management* (Administração de Custos Kaizen). A esse rol de novas abordagens podem ser adicionados ainda os modelos EVA - *Economic Value Added* (Valor Econômico Agregado) e GECON - Sistema de Gestão Econômica.

São várias as justificativas para que os sistemas gerenciais não sejam utilizados em grande parte das organizações. Dentre elas, uma das mais apontadas é que as ferramentas propostas não resolvem eficazmente diversos problemas gerenciais, tais como avaliação do desempenho, compensação de gestores e alocação de custos.

Guerreiro, Pereira e Lopes (2004) enfatizam o número restrito de pesquisas no Brasil sobre o tema da estabilidade e mudança nos sistemas de contabilidade gerencial e a importância deste assunto em publicações internacionais. Citam que a importância deste tema de pesquisa se revelou na revista acadêmica *Management Accounting Research*, que dedicou a edição completa do seu volume 12, em 2001, para a publicação de artigos versando sobre esta temática.

Johnson e Kaplan (1996) ensinam que o sistema de contabilidade gerencial funciona como um elo de comunicação vital e bidirecional entre aqueles que compõem a entidade. Bidirecional por ser tanto um instrumento de propagação das metas e objetivos organizacionais fixados pelos quadros superiores, quanto o canal através do qual as informações sobre o rendimento da produção e desempenho da organização, de uma maneira geral, são comunicados para os níveis superiores de gerência. É vital por ser um processo formal de procedimentos utilizados pelos gestores para alterar ou manter as atividades organizacionais, configurando como importante ferramenta para a profissionalização da organização (DAVILA; FOSTER, 2007).

Em consonância, Anthony (1970) define contabilidade gerencial como o processo de assegurar que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos propósitos da organização. Nesse sentido, Atkinson et al. (2008, p. 38), oferecem uma visão geral das características básicas que compõem a contabilidade financeira e a gerencial. O Quadro 6 ilustra o contraste entre elas.

ASPECTOS	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Audiência	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias.	Interna: funcionários, gerentes e executivos.
Propósito	Relatar o desempenho passado ao público externo; contratos com proprietários e credores.	Fornecer <i>feedback</i> , controlar o desempenho operacional e suprir os gestores com informações para tomada de decisões.

**Quadro 6 – Características básicas das contabilidades financeira e gerencial**



ASPECTOS	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Temporalidade	Histórica: atrasada.	Atual: orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: orientada por princípios contábeis geralmente aceitos e por autoridades governamentais.	Desregulamentada: sistemas e informações determinados pela administração para atender às necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de informação	Elabora apenas mensurações financeiras.	Mensurações financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e concorrentes.
Natureza da informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente e precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor; válida, relevante e precisa.
Escopo	Agregada; relatórios sobre a organização total.	Desagregada; informa decisões e ações locais.

**Quadro 6 – Características básicas das contabilidades financeira e gerencial.**

**Continuação.**

Fonte: Atkinson et al. (2008, p. 38).

Em virtude da pluralidade envolvida no conceito de contabilidade gerencial, em março de 1998, a *International Federation of Accountants* (IFAC) divulgou um pronunciamento intitulado *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1), que visava descrever o campo da atividade organizacional conhecido como contabilidade gerencial. Esse documento foi desenvolvido na forma de estrutura conceitual (*conceptual framework*) e apresentava os objetivos, tarefas e parâmetros da contabilidade gerencial. O IFAC (1998) reconhece que:

- a) as diferentes nomenclaturas, em línguas diferentes, são utilizadas para consultar a contabilidade gerencial em torno do mundo;
- b) esse campo de atividade é organizado diferentemente em cada país, em culturas e em organizações diferentes;
- c) o pensamento e a prática abrangidos pela contabilidade gerencial mudou, evoluiu e continuará evoluindo;
- d) a contabilidade gerencial é descrita como referência de prática organizacional com abordagem internacional.

De acordo com o estudo, a contabilidade é caracterizada como uma instituição universal, o papel dos contadores gerenciais evoluiu, as funções da tradicional contabilidade se tornaram obsoletas, a contabilidade gerencial é avaliada como uma atividade estratégica da organização.

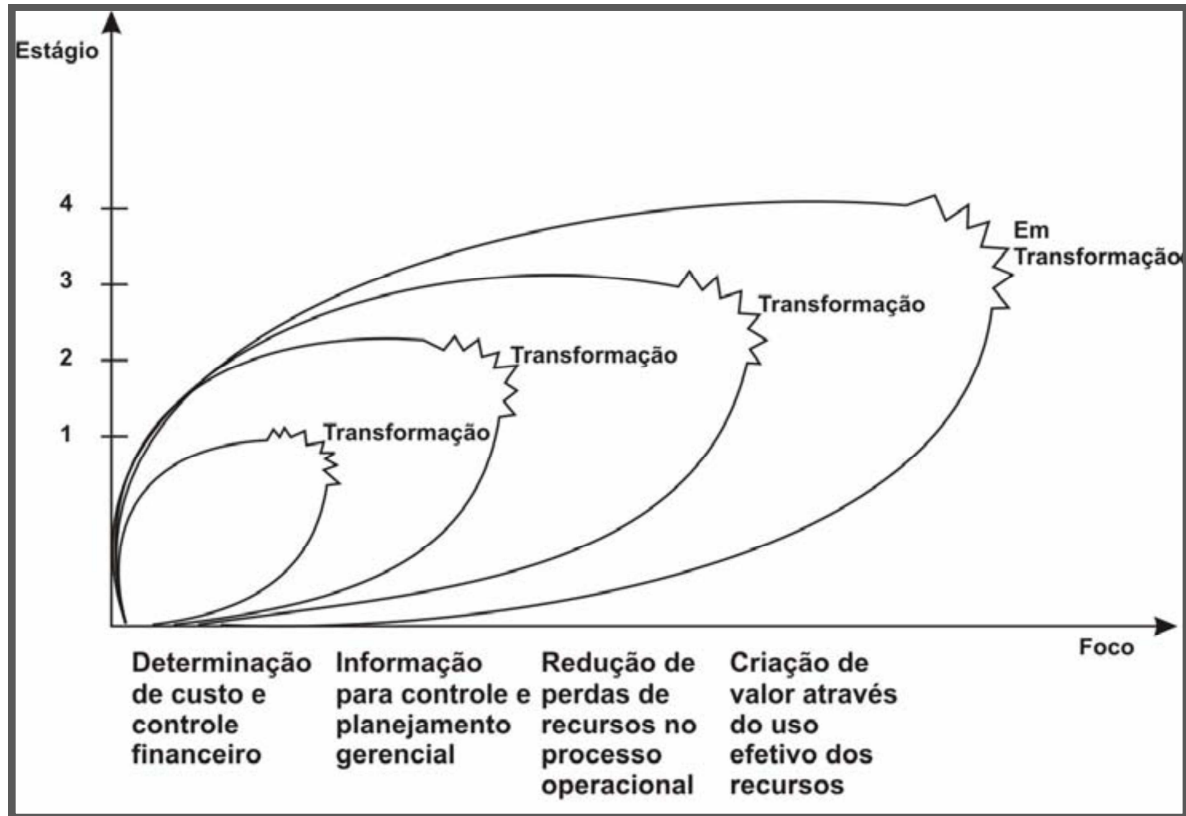
Uma das principais contribuições do documento publicado pela IFAC se encontra na sua segunda seção, intitulada *Evolution and Change in Management Accounting*, onde são relatadas a evolução e as mudanças na contabilidade gerencial, com a definição de quatro estágios, para os quais são descritos o foco de atuação e os objetivos da contabilidade gerencial. O Quadro 7 apresenta os estágios definidos pelo IMAP 1 e o respectivo foco de atuação da contabilidade gerencial em cada estágio.

ESTÁGIO	PERÍODO	FOCO DE ATUAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL
1	Antes de 1950	Foco na determinação de custos e controle financeiro, através do uso de orçamentos e tecnologias de contabilidade de custos.
2	1950 a 1965	Foco no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, através do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
3	1965 a 1985	Atenção na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos da empresa, através do uso da análise de processos e tecnologias de gerenciamento de custos.
4	1985 até Hoje.	Atenção na geração de valor através do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para o cliente e para o acionista, e de inovação organizacional.

**Quadro 7 – Estágios da contabilidade gerencial segundo IMAP1**

Fonte: elaborado com base no IMAP 1 (IFAC, 1998).

Segundo o IMAP 1 (IFAC, 1998), a passagem de um estágio para o outro se deu de forma gradual, sendo que cada estágio representou uma adaptação a um novo conjunto de condições com o qual as organizações se depararam. Assim, cada estágio é uma combinação do velho com o novo, sendo o velho remodelado para se encaixar ao novo, de maneira que houvesse uma adaptação ao conjunto de condições atuais do ambiente. A Figura 1 demonstra o processo de evolução da contabilidade gerencial por meio dos estágios evolutivos.



**Figura 1: Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial**

Fonte: Adaptada do IMAP 1 (IFAC, 1998)

O IMAP 1 (IFAC, 1998) abordou também o posicionamento da contabilidade gerencial dentro das organizações em cada estágio. O Quadro 8 demonstra as análises efetuadas pelo IMAP 1 com relação ao posicionamento da contabilidade gerencial nas organizações.

PERÍODOS	POSIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL
até 1950	Atividade técnica necessária para perseguir os objetivos organizacionais.
de 1950 até 1965	Atividade de gerenciamento, mas em um papel de apoio.
de 1965 até 1985	Parte integrante do processo da gestão.
de 1985 até hoje	Parte integrante do processo da gestão.

**Quadro 8 – Estágios e posicionamento da contabilidade gerencial**

Fonte: elaborado com base no IMAP 1 (IFAC, 1998)

O IFAC menciona a existência de uma diferença crítica no modo como a contabilidade gerencial é percebida pelas empresas. No estágio 1 era encarada como “a atividade técnica necessária para alcançar os objetivos organizacionais”. No estágio 2 a atividade contábil gerencial migra de uma atividade operacional estritamente técnica para ganhar espaço na hierarquia institucional, no papel de atividade de staff, “disponibilização de informações para planejamento e controle”. A posição de completa integração com os sistemas da gestão emerge a partir dos estágios 3 e 4, com informações disponibilizadas em tempo real para a administração.

A natureza evolucionária da contabilidade gerencial está sendo requisitada para ajudar os seus clientes a desenvolver as competências que necessitariam para sobreviver no futuro (IFAC, 1998). Em vez de meramente elaborar os livros contábeis, os profissionais da contabilidade gerencial estão sendo incitados a combinar a introspecção com integridade, para ajudar na comunicação do retrato global da organização, com clareza e objetividade, a fim de agregar valor a seus clientes (IFAC, 1998).

Para agregar valor a seus clientes, a contabilidade gerencial faz uso de ferramentas chamadas de artefatos. O termo artefatos é utilizado dentro da contabilidade gerencial de forma genérica e referindo-se ao uso de ferramentas com o objetivo de “[...] mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem aos gestores a atingir os objetivos organizacionais” (HORNGREN et al. 2008, p.4).

Diversos autores realizaram trabalhos com o objetivo de analisar o uso dos artefatos de contabilidade gerencial tanto no exterior quanto no Brasil, que culminaram na classificação dos artefatos entre tradicionais e modernos.

No exterior, Sulaiman et al. (2004) analisaram o uso de ferramentas gerenciais consideradas tradicionais e modernas, em quatro países asiáticos - Cingapura, Malásia, China e Índia. Os autores agruparam as ferramentas de contabilidade gerencial em ferramentas tradicionais e modernas. Na classificação, ferramentas como custeio-padrão, análise de custo/volume/lucro, retorno sobre os investimentos e orçamentos foram classificados como artefatos tradicionais. Gestão da qualidade total, ABC, custeio meta e *balanced scorecard*, foram considerados artefatos modernos. Os autores encontraram ainda evidências de que não se usam ferramentas consideradas modernas nos quatro países da amostra.

No Brasil, consta trabalho realizado por Soutes (2006), que ao verificar a utilização de artefatos de contabilidade gerencial em empresas brasileiras, os classificou em tradicionais e modernos e os distribuiu entre os quatro estágios descritos pelo IMAP 1. O Quadro 9 demonstra a classificação adotada por Soutes (2006). Neste quadro estão listados os artefatos segregados por estágio evolutivo, sendo que os artefatos distribuídos entre os estágios 1 e 2 são classificados como artefatos tradicionais e os artefatos distribuídos entre os estágios 3 e 4 são classificados como artefatos modernos.

	1º ESTÁGIO	2º ESTÁGIO	3º ESTÁGIO	4º ESTÁGIO
<b>Foco</b>	Determinação do custo e controle financeiro	Informação para controle e planejamento gerencial	Redução de perdas de recursos no processo operacional	Criação de valor pelo uso efetivo dos recursos
<b>Métodos e Sistemas de Custeio</b>	Custeio por absorção		Custeio baseado em atividades (ABC)	
	Custeio variável		Custeio-Meta ( <i>Target Costing</i> ).	
	Custeio padrão.			
<b>Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho</b>	Retorno sobre o investimento	Preço de transferência.	<i>Benchmarking</i>	<i>Economic Value Added</i> (EVA)
		Moeda constante.		
		Valor presente		
<b>Filosofias e modelos de gestão</b>		Orçamento	<i>Kaizen</i>	Gestão Econômica (GECON)
		Descentralização	<i>Just in Time</i> (JIT)	
			Teoria das Restrições	Simulação
			Planejamento Estratégico	<i>Balanced Scorecard</i>
			Gestão Baseada em Atividades (ABM)	Gestão Baseada em Valor (VBM)

**Quadro 9 – Segregação dos artefatos de contabilidade gerencial por estágio evolutivo**

Fonte: adaptado de Soutes (2006, p. 24).

Nessa linha, Soutes e Guerreiro (2007) verificaram se as empresas brasileiras que foram indicadas para o Prêmio ANEFAC-FIPECAFI-SERASA (Troféu de Transparência), que constavam na relação das 500 Melhores e Maiores no ano de 2004, utilizavam artefatos

modernos de contabilidade gerencial e a relação entre o uso dos artefatos e o desempenho financeiro das empresas da amostra.

Os autores consideraram como artefatos tradicionais: custeio por absorção, custeio variável, custeio-padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, moeda constante, valor presente, orçamento e descentralização. Como artefatos modernos foram classificados: ABC, Custeio-Meta, *Benchmarking*, *Kaizen*, *Just-in-Time* (JIT), Teoria das Restrições, Planejamento Estratégico, ABM, GECON (Gestão Econômica), EVA, simulação, *Balanced Scorecard* e Gestão Baseada em valor (VBM). Como resultado, os autores observaram, por meio de teste de significância de médias de duas amostras independentes, que as empresas brasileiras constantes na amostra utilizam artefatos considerados modernos pela contabilidade gerencial. Verificou-se ainda, que: i) as empresas que utilizam artefatos classificados como modernos apresentam desempenho financeiro diferenciado; e ii) não há relação entre setor econômico, controle acionário e os artefatos de contabilidade gerencial utilizados.

Com base no IMAP 1, Soutes e De Zen (2005) procuraram identificar em qual estágio evolutivo a contabilidade gerencial brasileira se encontra. Propuseram, nos quatro estágios evolutivos da contabilidade gerencial, uma classificação e segregação dos artefatos que surgiram em função das mudanças, verificando que os três primeiros estágios estão dominados pela contabilidade gerencial das empresas brasileiras. Como a amostra da pesquisa das autoras foi intencional, os resultados obtidos não podem ser generalizados e oferecem, segundo elas, “apenas um breve diagnóstico da utilização dos artefatos e estágios da contabilidade gerencial no Brasil”. (SOUTES; DE ZEN, 2005).

A contabilidade gerencial ganhou relevância a partir do 3º estágio, em que passou de atividade de *staff* para integrar o processo da gestão. Siegel e Sorensen (1999) garantem que nos anos 1980, a contabilidade gerencial funcionava como uma área de *staff*, fora do ambiente de tomada de decisões operacionais da empresa, exercendo funções de apoio, como controle de custos, preparação de orçamentos e confecção de relatórios padronizados. Posteriormente, a contabilidade gerencial passou de área de apoio a parceira na tomada de decisões.

Teixeira et al. (2009) buscaram identificar se as empresas do estado do Espírito Santo utilizam artefatos modernos de contabilidade gerencial, bem como a relação entre a utilização de artefatos tradicionais e modernos com o êxito econômico das empresas presentes no *ranking* das 200 maiores empresas do Estado do Espírito Santo. Foram encontradas evidências

sugerindo que as empresas do Estado do Espírito Santo utilizam ferramentas consideradas tradicionais de contabilidade gerencial, porém não foram encontrados indícios de relação entre o uso de artefatos considerados tradicionais e modernos e o êxito econômico das empresas da amostra.

Guerreiro, Cornachione Jr. E Soutes (2010) investigaram 90 empresas dentre as listadas entre as 500 maiores do caderno Melhores e Maiores da Revista Exame, de julho de 2005 (ano-base 2004) e dentre o rol de empresas indicadas ao Prêmio ANEFAC-FIPECAFI-SERASA, Troféu Transparência, entre os anos-base de 1996 a 2004. Em resposta ao primeiro objetivo, os resultados apresentados indicam que empresas brasileiras da amostra estudada utilizam artefatos modernos de contabilidade gerencial. O segundo objetivo foi investigar se empresas que se destacam pela qualidade de suas informações junto aos usuários externos também se destacariam junto aos usuários internos. Os dados da amostra demonstram que empresas indicadas ao Prêmio ANEFAC-FIPECAFI-SERASA (Troféu Transparência) não se diferenciam das demais pesquisadas. Para a amostra estudada, pode-se inferir que empresas que se sobressaem pela qualidade das informações prestadas para usuários externos não se diferenciam no que concerne à geração de informações para controle gerencial. Os autores alertam para a noção de que o tipo de pesquisa efetuada (não probabilística) significa que os resultados são válidos apenas para a amostra estudada e devem ser utilizados com cuidado. Dessa forma, é preciso atenção na extrapolação dos resultados deste estudo e nas comparações diretas com resultados de outros estudos relativos à utilização de artefatos de contabilidade gerencial.

Conforme foi evidenciado nesta seção, há diversos trabalhos de cunho internacional e nacional demonstrando que a contabilidade gerencial passou por processos de evolução e o papel que tem desempenhado na gestão de informações gerenciais dentro das organizações ganhou relevância. Corroborando com tal afirmativa há diversos trabalhos realizados no Brasil que permite inferir, respeitando-se as recomendações de seus autores, que no âmbito das empresas estabelecidas no Brasil percebe-se também evolução na utilização dos artefatos de contabilidade gerencial. Os resultados apresentados mostram ser notória a utilização de artefatos considerados modernos pelas empresas pesquisadas.

A seguir, são abordados os conceitos dos artefatos de contabilidade gerencial aos quais as empresas podem ter acesso e fazer uso para dar suporte ao processo decisório; para acompanhar o desempenho das empresas; para auxiliar o processo de planejamento; para

instruir o processo de preparação das informações financeiras e para mensurar a maximização de valor e outros indicadores.

#### 2.4 Artefatos de contabilidade gerencial

Segundo Horngren et al.(2008), o objetivo básico da informação contábil é ajudar alguém a tomar decisões. Esse alguém pode ser o presidente de uma empresa, o gestor de produção, o administrador de um hospital ou de uma escola, ou um investidor. Independentemente de quem está tomando a decisão, o entendimento da informação contábil propicia a tomada de uma decisão melhor e mais bem fundamentada.

Conforme Horngren et al. (2008, p.5), uma boa informação contábil ajuda uma organização a atingir seus objetivos e metas ao ajudar a responder três tipos de questões:

- ✓ questões de registro – manter um registro é a acumulação e classificação dos dados. Esse aspecto permite aos usuários internos e externos a avaliar o desempenho organizacional;
- ✓ questões de direção de atenção – significa relatar e interpretar informações que ajudam os gestores a focalizar problemas, imperfeições, ineficiências e oportunidades operacionais. Dirigir a atenção associa-se, geralmente, com planejamento e controle atuais e com análise e investigação de relatórios contábeis internos rotineiros e recorrentes; e
- ✓ questão de solução de problemas – das diversas maneiras de se fazer um trabalho qual é a melhor? O aspecto da solução de problemas da contabilidade quantifica os resultados prováveis dos possíveis cursos de ação e, frequentemente, recomenda o melhor curso a seguir.

Para suprir adequadamente todos os gestores da empresa com informações corretas e oportunas que propiciem eficiência e eficácia ao processo decisório, a contabilidade gerencial faz uso de ferramentas chamadas de artefatos. O termo artefatos da contabilidade gerencial, neste trabalho, é utilizado de forma genérica e referindo-se ao uso de ferramentas pela contabilidade gerencial com o objetivo de “[...] mensurar, acumular, analisar, preparar,



interpretar e comunicar informações que auxiliem aos gestores a atingir os objetivos organizacionais”. (HORNGREN *et al.* 2008, p.4).

A seguir, são apresentados os conceitos e definições dos artefatos de contabilidade gerencial. Para tanto, considerou-se o trabalho de Soutes (2006) que além de distribuir os artefatos de contabilidade gerencial entre os estágios descritos pelo IMAP 1, os segregou em três grupos – (1) métodos e sistemas de custeio; (2) métodos de avaliação e medidas de desempenho; (3) filosofias e modelos de gestão.

#### 2.4.1 Métodos e sistemas de custeio

Para Crepaldi (2004, p. 223) “Custear significa acumular, determinar custos [...]”. Portanto, o custeio ou custeamento são métodos empregados segundo os quais se procede a acumulação e apuração dos custos. Conforme Soutes (2006), os artefatos da contabilidade gerencial que fazem parte dos métodos e sistemas de custeio são: Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio-Padrão, Custeio com Base em Atividades (ABC) e o Custeio Meta (*Target Costing*).

##### 2.4.1.1 Custeio por Absorção

O custeio por absorção é um método desenvolvido com suporte na aplicação dos conceitos básicos da contabilidade clássica e que consiste na apropriação de todos os custos de produção (variáveis e fixos) aos produtos produzidos, assim como todos os demais gastos relativos ao esforço aplicado na produção (MARTINS, 2003, p. 37).

Conforme Kaplan e Cooper (1998), este método implica na separação de custos e despesas e a consequente apropriação dos custos indiretos, por intermédio de rateio, aos produtos, assim como seus custos diretos.

No âmbito gerencial, outros critérios surgiram, no entanto, esse é o que continua sendo adotado pela Contabilidade Financeira, portanto, válido tanto para fins de Balanço

Patrimonial e Demonstração de Resultados, como também, na maioria dos países, para Balanço e Lucros Fiscais (MARTINS, 2004).

#### 2.4.1.2 Custeio Variável

A literatura da área de custos também denomina o método de Custeio Variável como método de Custeio Direto. Cabe ressaltar, porém, que existe diferença entre o Custeio Variável e o Direto, tornando-os distintos.

Para Santos e Ninim (1999), embora os estudos do método de custeio variável tenham sido iniciados entre 1905 e 1935, o primeiro artigo relevante que divulgou, de forma sistemática, o Custeio Variável e suas vantagens foi de Jonatham N. Harris, intitulado “*What Did We Earn Last Month?*”, publicado em 1936, na *National Association of Accountants*. Somente nos anos 1950, no entanto, é que esse método começou a receber atenção por parte de pesquisadores e empresas como instrumento relevante para tomada de decisão.

Nesse método, todos os custos de produção e despesas são separados em fixos e variáveis, e somente os valores variáveis são considerados para cômputo final dos custos. Os custos fixos são tratados como custos do período em que ocorrem e incluem custos fixos de produção e despesas fixas de venda e administração. Pelo fato de o método não ser aceito para fins de legislação fiscal, e por não se enquadrar nos princípios de contabilidade geralmente aceitos, suas aplicações estão no âmbito da contabilidade gerencial, para fins de auxiliar a tomada de decisão dos gestores da empresa (SANTOS; NINIM, 1999).

O custeio variável também é utilizado quase indistintamente como custeio direto, pois como os custos diretos são geralmente variáveis e os indiretos quase sempre são fixos, o que acontece é a utilização do variável, o qual só distingue os custos e despesas variáveis dos custos e despesas fixas. Nessa linha, Vartanian (2000, p. 72) concluiu que custeio variável não é a mesma coisa que custeio direto, pois, neste último, custos fixos que porventura sejam diretamente identificáveis com os objetos de custeio – (tais como a linha de produto, o centro de custos, o departamento), a estes são levados, o que não ocorre no custeio variável.

#### 2.4.1.3 Custeio Baseado em Atividade - ABC (*Activity Based Costing*)

Este método de custeio baseia-se na premissa de que são as atividades, e não os produtos, que consomem recursos e, portanto, essas atividades, conforme são requeridas, é que formam os custos de produtos e serviços (KAPLAN; COOPER, 1998).

Segundo Atkinson et al. (2008, p. 53), a ideia básica no custeio (ABC) é, primeiramente, atribuir os custos indiretos dos recursos às atividades desenvolvidas pela organização. Posteriormente, os custos dessas atividades são alocados aos produtos, clientes e serviços que se beneficiam ou estão criando a demanda por atividades.

Conforme Martins (2003, p. 96), para atribuir-se custos às atividades e aos produtos, utilizam-se direcionadores. O mesmo autor alerta para a noção de que é necessário distinguir dois direcionadores – os de custos de recursos e os de custos de atividades. O citado autor esclarece que "o primeiro identifica a maneira como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades" e que "o segundo identifica a maneira como os produtos consomem atividades e serve para custear produtos".

Nakagawa (2001, p. 42) conceitua atividade "como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos". Assim, para o estudo do método ABC, deve-se ponderar sobre as atividades envolvidas em cada processo de produção, seja de uma mercadoria ou um serviço.

O sistema de custeio baseado em atividades (ABC – *Activity Based Costing*) procura, igualmente, amenizar as distorções provocadas pelo uso do rateio, necessários aos sistemas tratados anteriormente, principalmente no que tange ao sistema de custeio por absorção.

#### 2.4.1.4 Custeio-Padrão (*Standard Costing*)

A ideia de custo padrão decorre do custeio de um produto na situação ideal de produção. Nos estudos sobre produtividade, considerando um cenário de adequado desempenho operacional, levando-se em conta eventuais deficiências materiais e insumos de produção, na mão de obra

etc., normalmente realizado pelo setor de engenharia de processos, torna-se viável estabelecer padrões de produção para a área produtiva da empresa. Este custeio foi o principal instrumento de controle de custos até os primeiros anos da década de 1960 (SAKURAI, 1997). São *benchmarks* baseados em padrões preestabelecidos para (i) o volume de recursos das atividades que deveriam ser consumidos por produto ou outra unidade de *output* e (ii) o preço desses recursos (ATKINSON et al., 2008, p. 151).

O custeio-padrão, conforme Nascimento e Reginato (2010, p.302), consiste em um instrumento de controle dos custos de produção. Conhecendo-se o bem produzido pela empresa, pode-se orçar o quanto seria o seu custo padrão, ou seja, quanto esse bem custaria se não ocorressem desvios ou falhas na produção. Definindo-se esse valor, passa-se a compará-lo com o custo real incorrido na produção mensal, ou por ordem de produção, analisando-se a ocorrência de eventuais divergências, buscando-se o motivo destas e a solução para que tais variações deixem de ocorrer.

#### 2.4.1.5 Custeio-Meta (*Target Costing*)

Conforme comentou Sakurai (1997), com o aprimoramento dos processos produtivos e com a consequente redução do uso de mão de obra, o custo-padrão perdeu sua importância como instrumento de gerenciamento de custos em montadoras. Com efeito, o custo-meta surgiu, inicialmente, com a prática das empresas japonesas, principalmente dos ramos automobilísticos, de produtos eletrônicos e de equipamentos de precisão. Para fazer frente à competição imposta por essas empresas, que começaram a ter um controle muito melhor de seus produtos, as companhias norte-americanas começaram a seguir esta mesma técnica gerencial.

Para Hansen e Mowen (2002), o custeio-meta consiste no planejamento de resultados, no qual os preços de venda estabelecidos pelo mercado e as margens estabelecidas pela empresa ganham realce. Os custos, neste custeio, são definidos no momento da projeção de produtos, analisando-se todas as etapas que irão incorrer desde o momento da produção até a disponibilização desses produtos.

## 2.4.2 Métodos de avaliação e medidas de desempenho

Na opinião de Martins (1998), as informações produzidas para gestão tornam possíveis diagnósticos, estratégias e decisões. Ele também destaca a necessidade da informação preditiva para focalizar os fatores que irão conduzir ao desempenho futuro desejado e, dessa forma, será possível atingir a melhoria com êxito maior.

Com efeito, a definição dos indicadores de desempenho se torna ponto crucial para o sucesso de uma empresa, já que eles podem ser usados como ferramentas para se traçar estratégias em níveis, departamentos e, até mesmo, localidades de uma mesma organização.

Com base na segregação feita por Soutes (2006), os artefatos de contabilidade gerencial agrupados como métodos de avaliação e medidas de desempenho são: Retorno sobre Investimento (ROI), Preço Transferência, Moeda Constante, Valor Presente, *Benchmarking* e *Economic Value Added* (EVA).

### 2.4.2.1 Preço de Transferência

Para Horngren (2000), preços de transferência são associados aos bens ou serviços trocados entre as subunidades de uma empresa. Na maioria das vezes, a expressão é associada a materiais, peças ou produtos acabados. Em um sentido mais básico, toda a alocação de custos é uma forma de preço de transferência.

De acordo com Atkinson et al. (2008, p. 633), o preço de transferência é um conjunto de ferramentas e métodos (regras) usados pela empresa para distribuir as receitas conjuntamente arrecadadas entre as subunidades da empresa. Essas regras podem ser arbitradas quando há elevado nível de interação dos centros de responsabilidade e estes determinam os valores de transferências internas, os quais distribuirão as receitas arrecadadas na empresa para os centros de lucros individuais, afetando o lucro informado de cada centro. As abordagens comuns de preços de transferência são baseadas no custo, mercado, negociação e administração.

Hansen e Mowen (2002) asseveram que os preços de transferência são os preços cobrados pelos artigos produzidos por uma divisão e transferidos para outra. O preço cobrado afeta as receitas da divisão que está transferindo e os custos da divisão que está recebendo. Como resultado, o retorno sobre o investimento e a avaliação do desempenho gerencial em ambas as divisões são afetados.

A principal razão da existência de sistemas de preço de transferência pode ser a comunicação de dados, que ajuda a resolver os principais problemas das operações entre custo e benefício e os relacionados à congruência de objetivos.

#### 2.4.2.2 Valor Presente

Segundo Atkinson et al. (2008), um investidor pode esperar que um investimento proposto possa ensejar proventos na forma de um fluxo de caixa crescente após muitos períodos no futuro. O investidor tem que comparar os rendimentos desse fluxo de caixa com os custos do investimento, a fim de melhor avaliá-lo. Em virtude do valor do dinheiro no tempo, devem ser convertidos todos os fluxos de caixa associados ao investimento aos seus valores equivalentes em uma data comum, a fim de se realizar significativas comparações entre as entradas e saídas de caixa do projeto.

Embora qualquer ponto no tempo possa ser escolhido como a data comum para se comparar entradas e saídas de caixa, a escolha convencional é a data focal em que o investimento foi realizado. Os analistas chamam esse ponto de momento zero. Os analistas chamam o valor de um fluxo de caixa futuro no momento zero de valor presente e o processo de cálculo desse valor presente de desconto. (ATKINSON et al. 2008, p.528).

#### 2.4.2.3 Retorno sobre o investimento (ROI)

Segundo Assaf Neto (2010, p. 113), o retorno sobre o investimento é uma medida de rentabilidade que tem por objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa em

relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Uma análise baseada exclusivamente no valor absoluto do lucro líquido, por exemplo, traz normalmente sério viés de interpretação, ao não refletir se o resultado gerado no exercício foi condizente ou não com o capital investido.

As principais bases de comparação adotadas para o estudo dos resultados empresariais são o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de vendas. Os resultados normalmente utilizados, por sua vez, são o lucro operacional (lucro gerado pelos ativos) e o lucro líquido, todos esses resultados calculados após o Imposto de Renda.

Uma das unidades de medida para avaliar o retorno produzido pelo total de recursos aplicados por acionistas e credores nos negócios é a medida do Retorno sobre o investimento (ROI). Enquanto os ativos incorporam todos os bens e direitos mantidos por uma empresa, o investimento equivale aos recursos deliberadamente levantados pela empresa e aplicados em seus negócios.

O capital investido é composto pelos recursos (passivos) onerosos captados pela empresa junto a credores e os recursos próprios aplicados por seus proprietários (acionistas), cujos valores são registrados em contas do Patrimônio Líquido.

São considerados como passivos onerosos todas as dívidas da empresa que produzem custos financeiros (juros). Nessa classificação incluem-se basicamente empréstimos, financiamentos, debêntures etc.

Os passivos geralmente sem ônus (não apropriam encargos financeiros), entendidos como inerentes à atividade da empresa (salários, encargos sociais, fornecedores, impostos, tarifas públicas, dividendos etc.) não são recursos efetivamente investidos nas empresas por seus credores e acionistas. São mais bens classificados como passivos de funcionamento (ou não onerosos). Assim, o investimento pode ser apurado da seguinte forma:

Investimento = Ativo total – Passivo de funcionamento, ou

Investimento = Passivo oneroso + Patrimônio Líquido.

O cálculo da ROI é determinado pela seguinte expressão:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Operacional líquido de I. Renda}}{\text{Investimento Médio}}$$

#### 2.4.2.4 *Benchmarking*

Consiste em comparar produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes no segmento em que a empresa analista está atuando. Esse processo permite à empresa comparar seus processos e práticas em relação às demais empresas de seu segmento para possibilitar a criação de padrões e melhorar processos que ocorrem em seu ambiente interno (TEM HAVE, 2003).

Nascimento e Reginato (2010, p. 304) argumentam que a prática de *benchmarking* pode efetivamente contribuir para a melhoria do desempenho operacional das empresas, primeiro por meio da melhoria da rentabilidade e da compreensão de sua posição competitiva diante do mercado, bem como de seus pontos fracos e fortes em relação aos seus concorrentes. Em segundo lugar, mediante a sistemática mudança com vistas ao que foi aferido.

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

O *Economic Value Added* (EVA®), medida desenvolvida e registrada pela empresa de consultoria Stern & Stewart & Co. (EUA), em 1992, e que recupera a ideia do lucro econômico, seduz o mercado, em razão da sua relativa simplicidade de aplicação. Não há novidades em sua teoria e aplicação. São utilizados conceitos simples, como eficiência de mercado, risco e retorno e custo de capital.

Aritmeticamente, é o lucro operacional após o pagamento de impostos menos o encargo sobre o capital, apropriado tanto para endividamento quanto o capital acionário. É o valor pelo qual o lucro excede ou deixa de alcançar o custo do capital utilizado para realizar aquele lucro. É o que os economistas denominam lucro residual, que significa exatamente aquilo que implica: é o resíduo que sobra depois de todos os custos terem sido cobertos. Economistas também se referem a isto como lucro econômico ou aluguel econômico. Nós o chamamos de EVA, valor econômico adicionado.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ehrbar vice-presidente sênior da Stern Stewart & Co. em Valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação da riqueza, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.



Tecnicamente, o EVA® é explicado como o NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes* – Lucro Operacional Após o Imposto de Renda), deduzido do respectivo WACC (*Weighted Average Cost of Capital* - Custo Médio Ponderado de Capital). O WACC deve representar o efetivo custo do capital que foi operacionalmente utilizado para produzir o resultado econômico obtido. Os componentes utilizados para obtenção do EVA® são o NOPAT e os Encargos do Capital.

### 2.4.3 Filosofias e modelos de gestão

Este agrupamento de artefatos, denominado filosofias e modelos da gestão, pode ser entendido como a maneira particular de a organização desenvolver as atividades empresariais. Retrata o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, de que a organização faz uso para desenvolver, expandir e sobreviver em seu meio ambiente de atuação (TACHIZAWA, CRUZ JÚNIOR e ROCHA, 2001).

Tomando-se por base a classificação feita por Soutes (2006), os artefatos de contabilidade gerencial que fazem parte deste agrupamento são: Orçamento, Simulação, Descentralização, *Kaizen*, *Just in Time*, Teoria das Restrições, Planejamento Estratégico, Gestão Baseada em Atividades (ABM), GECON – Gestão Econômica, *Balanced Scorecard* (BSC) e Gestão Baseada em Valor (VBM).

#### 2.4.3.1 Orçamento

Anthony e Govindarajan (2001, p.461) conceituaram orçamento como “um instrumento importante para o planejamento e o controle das empresas em curto prazo. Geralmente, um orçamento operacional cobre um ano e inclui as receitas e as despesas previstas para este”.

Ainda segundo Anthony e Govindarajan (2001), o orçamento tem as seguintes características: (a) estima o potencial de lucro; (b) é apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários, como, por exemplo, as unidades

vendas ou produzidas; (c) cobre geralmente o período de um ano; (d) é um compromisso gerencial, pois os executivos se comprometem a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento; (e) a proposta orçamentária é aprovada por autoridade mais alta dos que os responsáveis pela execução do orçamento; (f) uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais; (g) o desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações são analisadas e explicadas.

Esse entendimento dado por Anthony e Govindarajan (2001) deixa explícito, quanto ao uso do orçamento, que a sua elaboração está circunscrita a quatro finalidades básicas: (1) oferecer uma forma pormenorizada ao planejamento estratégico; (2) auxiliar a coordenação de várias atividades da organização; (3) definir as responsabilidades dos executivos, autorizar limites de gastos que eles podem fazer e informa-los do desempenho que deles se espera; e (4) obter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos.

#### 2.4.3.2 Simulação

A simulação pode ser defendida como uma técnica que possibilita, por intermédio de experimentos, estudar o comportamento de um sistema ou de um modelo que o represente de forma simplificada. Permite, por meio de análises, avaliar os resultados que serão encontrados em situações reais, ampliando a compreensão do comportamento de sistemas ou mesmo avaliando estratégias ante os fatos dos quais não se conseguem vislumbrar os resultados finais ou a totalidade de suas implicações (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Conforme Nascimento e Reginato (2010), a simulação possibilita a verificação e a manipulação de variáveis que compõem o modelo problemático em estudo, para determinar a sensibilidade e o comportamento do sistema em relação a essas mudanças, além de apontar quais ajustes são necessários para que os efeitos das mudanças possam ser maximizados ou mesmo minimizados.

Na simulação, é possível utilizar modelos, já consagrados na área de pesquisa operacional, para projetar e analisar as repercussões de cada alternativa de decisão no resultado da empresa. A pesquisa operacional preocupa-se com operações e sua execução. Dentre alguns

modelos da pesquisa operacional pode-se mencionar: teoria das filas, diagramas de árvores de decisão, teoria dos jogos, redes neurais, programação linear, programação não linear e *goal programming* (PRADO, 1999; PIDD, 1998; MOORE, 2005; SILVA, 2004). A simulação de um ou mais modelos amplia a quantidade e a qualidade das informações disponíveis, tornando as decisões coerentes aos objetivos da empresa.

#### 2.4.3.3 Descentralização

A essência da descentralização é a delegação aos gerentes de escalões inferiores da empresa para tomar decisões (HORNGREN et al., 1994). Em outras palavras, os administradores dos escalões inferiores conhecem bem as condições locais, tendo a princípio, portanto, condições de tomar melhores decisões do que seus superiores. Dentre as vantagens da descentralização, cumpre ressaltar o domínio sobre a assimetria das informações disponíveis (HORNGREN et al., 1994) e o tempo disponível para a tomada de decisão, por vezes próximo a zero.

Segundo Anthony e Govindarajan (1995), a descentralização tem como principais benefícios: (a) motivação dos gerentes de níveis inferiores; (b) incentivo à rápida tomada de decisão; (c) aumento de responsabilidade e comprometimento; (d) cooperação no desenvolvimento e melhoria de processos; e (e) melhoria de foco na resolução de problemas.

Anthony e Govindarajan (1995) apontam também algumas desvantagens na descentralização: (a) divergência de objetivos; (b) realização de atividades em duplicidade; (c) diminuição da lealdade com o todo organizacional; e (d) aumento nos custos de levantamento de informações.

A descentralização pode conduzir a um problema de maximização dos resultados das unidades não convergentes com os interesses da organização como um todo. Isto acontece com frequência quando as unidades disputam os mesmos insumos ou quando a estrutura é verticalizada, em que um produto de uma unidade é insumo de outra.

#### 2.4.3.4 *Kaizen*

*Kaizen* também é uma palavra japonesa, de acordo com Siqueira (2005), na qual o Kai significa mudança, e Zen significa para melhor. O sistema *Kaizen* tem como premissa a melhoria contínua e sua filosofia consiste em um importante recurso na busca incessante da melhora de processos produtivos e administrativos, tornando-os mais enxutos e velozes. Segundo Siqueira (2005), no que se refere à aplicação do sistema *Kaizen* em uma organização, pode-se considerar o seguinte:

- a) a alta administração da empresa passa a assumir os valores do *Kaizen* (basicamente a melhoria contínua) como parte da política da qualidade;
- b) a alta administração precisa instituir uma série de atividades para a promoção dos valores adotados. Isto pressupõe a disponibilização dos recursos necessários a todas essas atividades. Estas atividades podem variar de empresa para empresa e pode-se mencionar como exemplo o estímulo à formação de círculos da qualidade, programas de sugestão, Programa 5S, programas de treinamento em técnicas estatísticas e ferramentas da qualidade e principalmente técnicas de solução de problemas, entre outros;
- c) o corpo de funcionários passa a incorporar no seu dia a dia práticas relacionadas com a melhoria contínua. Normalmente a melhoria se aplica ao desempenho dos processos, à satisfação do cliente (tanto externo quanto interno), à qualidade de vida na empresa (chegando às vezes a extrapolar o local de trabalho), à organização do ambiente de trabalho, à segurança pessoal etc.

Pode-se considerar, conforme Siqueira (2005), que o *Kaizen* é um complemento às práticas de reengenharia. Enquanto a reengenharia promove a melhoria por via da inovação, isto é, substituindo os processos utilizados, o *Kaizen* promove a melhoria mediante a eliminação de problemas identificados nos processos correntes.

É similar ao custo-meta em sua missão de reduzir custo, exceto que ele enfoca a redução dos custos durante a fabricação do ciclo total de vida de um produto. *Kaizen* é o termo japonês para trazer pequenas melhorias para um processo, por meio de montantes incrementais em vez de grandes inovações. O *Kaizen* propicia oportunidades para efetuar mudanças, porque o

projeto do produto ainda está em andamento enquanto as decisões estão sendo tomadas. (ATKINSON et al., 2008, p. 684).

#### 2.4.3.5 *Just in time (JIT)*

O primeiro sistema de coordenação de manufatura baseado em tempo foi o *Just in Time*, desenvolvido por Taiichi Toyoda, o qual teve por objetivo inicial eliminar a necessidade de espaço. Toyoda conclui que, se fossem eliminados os espaços intermediários, poder-se-ia otimizar o espaço disponível dentro das fábricas. Com a reorganização do fluxo operacional, foi possível reduzir o tempo de produção. Nakagawa (1990, p. 88-89) justifica a necessidade de implantação do *Just in Time* com o argumento de que “O tempo necessário para a produção do produto também tem um grande impacto sobre os custos. As empresas acabam tendo que financiar o estoque de produtos em elaboração, que é agravado, ainda, por procedimentos cada vez mais sofisticados de controle de produção, sejam físicos ou contábeis”. E acentua que:

Há uma constatação sobre a existência de uma forte correlação entre tempo e lucratividade, conceito largamente utilizado pelas empresas que operam no varejo. As empresas industriais estão preocupadas em reduzir fortemente o tempo da engenharia do projeto e desenvolvimento de produtos, pois isso lhes permitiria lançar produtos mais rapidamente do que seus concorrentes, e assim, também, aumentar sua participação no mercado (NAKAGAWA, 1990, p. 88).

Na visão de Reid e Sanders (2005, p.123) “a manufatura *Just in Time* (JIT) é um sistema de produção eficientemente coordenado que torna possível entregar as quantidades certas de produtos no local em que são necessários no momento certo”. Na percepção de Reid e Sanders, o *Just in Time* (JIT) é uma filosofia fundamentada na eliminação do desperdício e pode ser segregada em três elementos: (1) manufatura Just in Time; (2) gestão da qualidade total e (3) respeito pelo pessoal.

Conforme Reid e Sanders (2005, p. 124) “Muitas vezes, o estudo do JIT focaliza exclusivamente a manufatura JIT. Contudo, o envolvimento dos trabalhadores é essencial para

a filosofia JIT. O JIT requer uma total reforma organizacional e participação de todos da empresa. Todos são igualmente importantes e estão envolvidos”. E acrescentam:

Os empregados de organizações JIT devem ser ativos participantes no atendimento das necessidades dos clientes, do desenvolvimento de melhoras do processo de produção para assegurar que os padrões de qualidade sejam observados em todos os níveis. O sistema JIT também depende de os trabalhadores desempenharem múltiplas tarefas e trabalharem em equipes, inclusive a administração, a mão-de-obra, o pessoal de assessoria e até mesmo os fornecedores. (2005, p. 124).

Na percepção de Reid e Sanders (2005), as pessoas envolvidas no JIT podem ser divididas em três grupos: os empregados da produção, a administração e os fornecedores. Cada qual desempenha o seu papel, sendo que, para o pessoal da administração, cabem as seguintes atribuições: responsabilizar-se pela criação de uma cultura JIT; servir como orientadores e facilitadores e não como “chefes”; desenvolver um sistema de incentivos que premie os trabalhadores por seu esforço; desenvolver nos empregados as habilidades necessárias para que atuem num ambiente JIT; assegurar que os trabalhadores recebam treinamento multifuncional; facilitar o trabalho em equipe (REID e SANDERS, 2005, p. 133).

As empresas, com o foco voltado para o aprimoramento da qualidade, condicionaram o relacionamento com fornecedores e compradores para serem parcerias de fato, ou seja, deve existir a participação no processo produtivo, aliado ao progresso dos sistemas de comunicação e informação (NASCIMENTO e REGINATO, 2010).

Conforme Padoveze (2006, p. 602), “Conceitualmente, o JIT enfoca que as compras de materiais só devem ser feitas em quantidade e no momento exato da necessidade de produção, processadas em seguida e os produtos concluídos devem ser expedidos imediatamente aos clientes”.

O JIT é uma filosofia voltada ao gerenciamento dos estoques e da produção. Aliada aos conceitos de TQC, a filosofia JIT agregou outros conceitos, tornando-se um sistema amplo de gerenciamento fabril. Assim, a expansão do conceito JIT tornou-se uma filosofia de excelência empresarial. Nakagawa (1990) exprime que essa filosofia se baseia em dois princípios fundamentais: contínuo aperfeiçoamento e eliminação de desperdícios.

#### 2.4.3.6 Teoria das Restrições

A teoria das restrições surgiu nos anos 1970, sendo criada, pensada e difundida por meio de estudos de um físico israelense chamado Eliyahu Goldratt. O autor desse conceito desenvolveu uma formulação matemática para o planejamento de uma fábrica que se tornou a base para a formulação do *software* OPT (*Optimized Production Technology*), voltado à programação de produção. Ao mesmo tempo em que o *software* fora evoluindo, formulavam-se princípios que resultaram na ferramenta OPT – Tecnologia da Produção Otimizada.

Goldratt, em conjunto com Jeff Cox, escreveram um livro chamado *A Meta*, divulgando a Teoria das Restrições (*Theory of Constraints – TOC*), a qual é uma evolução do pensamento da tecnologia da produção otimizada. Nesse livro, Goldratt (1997) critica os métodos de administração tradicionais, incluindo a contabilidade e os custos.

A teoria das restrições se baseia no princípio de que existe uma causa comum para muitos efeitos e isso leva os gestores a uma visão sistêmica da empresa, ou seja, a empresa é um conjunto de elementos entre os quais há alguma relação de interdependência. Cada elemento depende um do outro de alguma forma e o desempenho global do sistema depende dos esforços conjuntos de todos os elementos (NASCIMENTO e REGINATO, 2010).

#### 2.4.3.7 Planejamento estratégico

A palavra estratégia é derivada do termo grego *strategos*, que é produto da combinação das palavras *stratos* (exercito) e *ag* (liderar). Originalmente, seu emprego teve origem no campo militar, sendo o exemplo disso mais citado pela literatura a obra milenar *A arte da guerra*, de Sun Tzu, filósofo chinês, na qual são relatadas situações de batalhas nas quais estratégias eram amplamente empregadas. Já no mundo dos negócios, o termo estratégia corresponde à diretriz a ser seguida pela administração da empresa para levá-la ao resultado desejado no curto, médio e longo prazo; em síntese, para garantir a sua perenidade, o que se torna possível apenas quando a empresa é considerada atrativa por seus clientes, fornecedores, investidores e outras partes interessadas (NASCIMENTO e REGINATO, 2010).

Na década de 1960, a comunidade acadêmica se dedicou ao estudo do tema com maior profundidade, surgindo então várias definições sobre o que são as estratégias empresariais. Andrews (1996) contribuiu para isso, oferecendo sua visão sobre a estratégia incluir aspectos relacionados à empresa que extrapolam os limites de “simples cursos de ação” a serem adotados para se atingirem objetivos. Ele sugeriu que

[...] a estratégia é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para realizar aquelas metas e define os limites de negócio a ser seguido pela empresa, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza de contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade.

Para Anthony e Govindarajan (2001), planejamento estratégico consiste no processo pelo qual se decidem os programas que a empresa adotará e a quantidade aproximada de recursos que a empresa reservará para cada um desses programas, nos vários anos seguintes. Ressaltam ainda que o planejamento estratégico é sistemático; há um processo de planejamento anual, com procedimentos e prazos definidos. A formulação da estratégia, entretanto, não é sistemática. As estratégias são reexaminadas sempre e quando se apresentam oportunidades e riscos.

#### 2.4.3.8 Gestão Baseada em Atividade (ABM)

Com a utilização do ABM, a empresa muda sua visão em relação aos custos de fabricação de um produto. A organização passa a gerenciar seus custos e processos de maneira completa, ou seja, voltada totalmente para o cliente, busca melhorar continuamente seu processo de fabricação de modo a maximizar seus recursos e racionalizar seus produtos (BIAGGIO, et al., 1999). A gestão baseada em atividades (ABM) é vista como um sistema avançado na gestão de custos, que surgiu decorrente da necessidade de os gerentes obterem respostas para tomada de decisões em um ambiente afetado por novas tecnologias com forte inclinação aos sistemas da gestão, tais como, *Total Quality Management* (TQM) e a manufatura *Just in Time* (JIT).

Pela ABM, a empresa procura tornar visíveis os desperdícios para depois tomar as decisões de melhoria dos processos e atividades. Segundo Biaggio et al. (1999), a ABM pode ser definida como um novo paradigma para a gestão de custos, que possui como objetivo melhorar a



atividade de redução de custos e ajudar a empresa a obter ganhos de produtividade. Portanto, pode-se dizer que a ABM é um modelo de gerenciamento que questiona os processos e atividades e avalia a forma eficiente de como devem ser conduzidos de forma a atingir quatro objetivos: reduzir custos, diminuir o ciclo de tempo de processo, melhorar a qualidade, agregar valor ao cliente, em termos de serviço e flexibilidade.

Conforme Atkinson et al. (2008, p.53), “a gestão baseada em atividades (ABM) possibilita que os gerentes conheçam os custos reais das atividades e processos desempenhados no último período e a rentabilidade dos produtos, serviços e clientes do período anterior”. Essas informações tornam a base para as ações do período seguinte.

Atkinson et al. (2008) informam ainda que a ABM inclui tomar as seguintes decisões: (1) modificar preços, *mix* de produtos e *mix* de clientes; (2) melhorar os relacionamentos com fornecedores e clientes; (3) melhorar o *design* de produtos e serviços; (4) desempenhar atividades com maior eficiência; (5) eliminar a necessidade de desempenhar certas atividades que não criam qualquer valor ao cliente. A meta da ABM é possibilitar que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas e, ao mesmo tempo, reduzir a demanda pelos recursos organizacionais.

#### 2.4.3.9 Gestão Econômica (GECON)

O GECON começou a ser estruturado por volta dos anos 1970, com base em levantamentos e estudos das necessidades da gestão empresarial, visando a atender os modelos decisórios utilizados pelos gestores na tomada de decisões, por uma equipe de pesquisadores sob a orientação de Armando Catelli.

Para Catelli et al. (2001, p. 31), este modelo significa “administração por resultado” e objetiva otimizar resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais, sendo estruturado em um entendimento da missão da empresa, da estrutura organizacional, do conjunto de crenças e valores de seus proprietários, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais.

O GECON privilegia um sistema da gestão e um sistema de informações. Conforme Catelli et al. (2001, p. 30), o sistema da gestão se refere ao “processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico”.

No sistema de informações “utiliza fundamentalmente conceitos e critérios que atendem às necessidades informativas dos diversos gestores da empresa para seu processo de tomada de decisão específico e que impulsionam as diversas áreas a implementar ações que otimizam o resultado global da companhia”. (CATELLI et al., 2001, p. 30).

Para implantação do modelo GECON, é necessário o uso de um aplicativo para controlar e mensurar os valores econômicos e financeiros da empresa. Basicamente a apuração do resultado econômico de cada setor da empresa é comparada com o resultado de outros setores em que a análise de custos e resultados é fundamental para busca de uma constante eficiência e eficácia nos processos.

#### 2.4.3.10 *Balanced Scorecard (BSC)*

O BSC foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, em Boston, e por David P. Norton, presidente da Balanced Scorecard Collaborative, sediada em Lincoln, Massachusetts, os quais acreditavam que as medidas de desempenho tradicionais (financeiras) já não correspondiam às medidas de desempenho da era da informação.

Objetivando a maximização dos resultados, Kaplan e Norton (1997) defendem o argumento de que o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas relacionadas aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas. Dessa forma, os indicadores financeiros e não financeiros propostos no BSC são agrupados em quatro perspectivas, que estabelecem um diálogo entre os formuladores da estratégia e os *stakeholders* da organização. Na sequência, apresenta-se separadamente cada uma das perspectivas, conforme Kaplan e Norton (1997), objetivando melhor entendimento.

- ✓ **Perspectiva financeira** – as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução contribuem para a melhoria dos resultados financeiros.
- ✓ **Perspectiva dos clientes** – essa perspectiva permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados, nos quais a empresa pode competir, além das medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo.
- ✓ **Perspectiva dos processos internos** – os objetivos dos processos internos no BSC derivam de estratégias voltadas para o atendimento às expectativas do acionista e clientes-alvo. As atividades internas devem estar direcionadas para o atendimento dos clientes. Afinal, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização.
- ✓ **Perspectiva do aprendizado e crescimento** – essa perspectiva objetiva identificar a infraestrutura necessária que resulta em crescimento e melhoria, por meio de investimento nos colaboradores, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Ainda de acordo com seus idealizadores, no BSC, os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos, geralmente apresentam lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos, e o que será necessário para alcançar um novo desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Com isso, a perspectiva do aprendizado e crescimento muitas vezes tem que passar por modificações para que possa ocorrer o resultado positivo nas demais perspectivas.

#### 2.4.3.11 Gestão Baseada em Valor (*VBM – Value Based Management*)

A *Value-Based Management* (VBM – Gestão Baseada em Valor) é um processo sistêmico que orienta toda a tomada de decisão de uma organização no intuito da criação do valor. Este sistema requer da organização e de seus gestores uma mudança comportamental e uma condução organizacional voltada para esse intuito. O processo sistêmico deve estar presente em todos os níveis hierárquicos da organização; e todos deverão ser orientados para quaisquer

decisões dentro da organização, levando em consideração os direcionadores de valor (*value drivers*), ou seja, aqueles que interferem no valor da empresa (LOPO et. al. 2001).

A gestão baseada em valor possui um modelo para auxiliar na criação de valor que segundo Copeland, Koller & Murrin (1994, p.90), “é a combinação de uma cultura voltada para a criação de valor e dos processos e sistemas administrativos necessários para traduzir essa cultura em ação”. Este modelo se subdivide em etapas que são: definir a maximização de valor como objetivo financeiro; adotar uma cultura baseada em valor; identificar e analisar os *value drivers*; desenvolver e implantar estratégias voltadas para os principais *value drivers*; definir metas; desenvolver um plano de ação e pressupostos voltados ao cumprimento das metas; e avaliar o desempenho.

Os conceitos apresentados nesta plataforma teórica norteiam o desenvolvimento deste trabalho, cujo objetivo é investigar a relação entre maximização de valor e a utilização dos artefatos de contabilidade gerencial. Discorreu-se, então, sobre objetivos da firma e maximização de valor, contabilidade gerencial e teorias organizacionais, estágios evolutivos da contabilidade gerencial e seus artefatos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Martins e Theóphilo (2009, p.2) argumentam que a busca incessante do homem por novas descobertas o direciona aos caminhos do conhecimento, que será seguido conforme a sua tendência. Estes autores segregam o conhecimento em quatro tipos, cada qual subordinado ao tipo de apropriação que o homem faz da realidade: o conhecimento vulgar, ou senso comum, o conhecimento filosófico, o conhecimento teológico e o conhecimento científico. Este último resulta da investigação metódica e sistemática da realidade.

Entende-se que em uma pesquisa científica além da clareza sobre o que fazer, é primordial ter clara a forma de como será feita. Esta seção expõe o método e os procedimentos da pesquisa. Na lição de Martins e Theóphilo (2009, p.37),

O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. Por sua vez, método (do grego *méthodos*) é o caminho para se chegar a determinado fim ou objetivo. A metodologia é equiparada a uma preocupação instrumental: a ciência busca captar a realidade; a metodologia trata de como isso pode ser alcançado.

Com efeito, todo trabalho científico requer uma estruturação que propicie ao leitor uma compreensão de qual foi o caminho trilhado pelo autor da pesquisa. Para tanto, se faz necessário esclarecer alguns conceitos, estabelecer o tipo de busca, os procedimentos técnicos seguidos, a estratégia para a coleta dos dados, a análise dos indicadores para se chegar à conclusão, além de evidenciar as limitações da investigação. Estes pontos estão apresentados mais adiante, sendo que primeiramente é esboçado o conjunto de informações que delinea a pesquisa.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Com base no referencial teórico apresentado na seção anterior, foram feitas abordagens com o objetivo de sustentar a hipótese de que a maximização de valor das empresas brasileiras de capital aberto é positivamente impactada pela implementação de artefatos de contabilidade gerencial.

Primeiramente, fez-se uma incursão sobre os conceitos da área financeira para abordar os objetivos da firma e a maximização de valor. Com efeito, toda empresa se constitui e se desenvolve com base em investimentos destinados à criação de valor. A lógica básica de que o valor criado resulte em acréscimo ao valor investido exprime o princípio econômico da análise marginal, que fundamenta a abordagem financeira da empresa. Uma empresa é competitiva do ponto de vista financeiro, porém, se for capaz de criar valor de forma sustentada. Para tanto, existem decisões, direcionadas para criar valor, não restritas ao campo decisório da função financeira. Há outras funções, voltadas para as áreas operacionais, como: *marketing*, produção, logística, para citar apenas algumas, que formam conjunto relevante dos direcionadores de valor.

Com base nesta linha de raciocínio, percebe-se que os resultados alcançados pelo desempenho das atividades operacionais dependem da assertividade das decisões tomadas nas diversas esferas das organizações. Por sua vez, tais decisões precisam estar fundamentadas em informações que permitam avaliar o desempenho das atividades e ter uma visão antecipada dos possíveis ganhos oriundos de oportunidades de melhorias. A contabilidade gerencial, pois, procura por meio de seus artefatos suprir a demanda dos gestores por informações que propiciem uma decisão melhor e bem fundamentada, ou seja, um direcionamento da tomada de decisão à maximização de valor.

Depreende-se deste contexto que a geração incremental de resultados positivos, de forma consistente e consecutiva, no longo prazo, resultantes de melhorias contínuas no desempenho das funções operacionais, culmina no alcance do objetivo da firma, ou seja, atende às necessidades dos proprietários da empresa e de seus *stakeholders* no tocante à maximização do valor. Assim, a definição dos indicadores de desempenho se torna ponto crucial para o sucesso de uma empresa, assim como ter uma área específica dentro da organização para gerar e acompanhar a evolução de tais indicadores.

No enfoque dado à contabilidade gerencial e às teorias organizacionais ficou evidenciado, independentemente das divergências entre os autores, o fato de que as organizações necessitam de um processo contábil atual, com sistemas eficientes, capazes de fornecer informações financeiras e não financeiras oportunas e precisas, de modo a facilitar a coordenação e motivação das diversas atividades realizadas pelos componentes humanos que formam a organização.

Paralelamente, há posicionamento distinto dentro da literatura. Diversos autores e pesquisadores defendem a ideia de existir um problema denominado “estabilidade da contabilidade gerencial”, resultante do descompasso da evolução dos conceitos em relação às ferramentas desenvolvidos e a efetiva implementação de tais conceitos na gestão dos negócios. Contrapondo este posicionamento, outros autores garantem que a contabilidade gerencial ganhou relevância dentro das organizações pelo fato de mudar sua forma de atuação: evoluiu de uma atividade de *staff* e passou a integrar a gestão e a atuar como parceira no processo decisório. Para desenvolver com eficácia o seu papel, a contabilidade gerencial conta com diversas ferramentas, denominadas, neste trabalho, “artefatos”, cuja finalidade é propiciar ao gestor maior segurança para tomar decisões.

Neste trabalho, buscou-se mediante fundamentação teórica, apontar para o fato de que a maximização de valor ocorre pela eficácia do desempenho consistente e permanente das atividades operacionais, que por sua vez, devem atender às expectativas dos acionistas e dos *stakeholders*. Para tanto, a estruturação contábil voltada para uma gestão que traduza aos acionistas informações sobre a variação de sua riqueza é o ponto-chave dessa discussão. Neste âmbito, os objetivos da pesquisa estão alinhados com os estudos anteriormente relatados, de investigar a relação entre maximização de valor e a implementação de artefatos de contabilidade gerencial pelas empresas brasileiras de capital aberto.

O estudo também buscou examinar como este relacionamento se comporta. Para tanto, procurou-se identificar de quais artefatos de contabilidade gerencial as empresas brasileiras de capital aberto fazem uso e desde quando estão implementados. Entendendo que a investigação desta relação (maximização de valor e implementação de artefatos) decorre da mensuração da variação da riqueza, desenvolveu-se modelo para examinar tal relação e responder à indagação acerca de qual é a relação entre uso dos artefatos de contabilidade gerencial e a maximização do valor, estimada pela vertente de altos níveis de desempenho operacional, em empresas de capital aberto do Brasil.

Dentro deste contexto, a hipótese a ser testada é se a maximização de valor, através de seu componente de desempenho dos investimentos, em empresas de capital aberto do Brasil tem sido positivamente impactada pela implementação de artefatos de contabilidade gerencial, considerando-se que os gestores tomam decisões com amparo na avaliação de informações e que a assertividade no processo decisório reside na qualidade destas informações.

Concluindo, buscou-se investigar e evidenciar, com a mediação do teste da hipótese que os artefatos de contabilidade gerencial contribuem positivamente para se chegar a uma tomada de decisão direcionada ao conceito de maximização de valor.

### 3.2 Tipo e estratégias de pesquisa

Considerando-se a escassez de literatura acadêmica relacionada com o tema sob relato, a contribuição da implementação de artefatos de contabilidade gerencial à maximização de valor nas empresas brasileiras de capital aberto, adotou-se para a fundamentação e estruturação metodológica a pesquisa do tipo exploratória, com abordagem quantitativa.

As pesquisas exploratórias são realizadas quando existe pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada, isto é, por intermédio de um estudo exploratório, intenta-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou formular questões importantes para a condução da pesquisa (BEUREN, et al., 2006.p.80).

De acordo com Gil (2006, p.43), a pesquisa exploratória é adotada “quando o tema escolhido é pouco explorado”. Ainda segundo este autor, um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa a proporcionar maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses passíveis de consultas por estudos posteriores.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, existem duas perspectivas para a realização da pesquisa: a forma quantitativa e a qualitativa (RICHARDSON, 1999; ROESCH, 1999). A pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e a análise. Exige o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Para Richardson (1999), esta modalidade de pesquisa caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas, independentemente de sua complexidade.



Em relação à natureza do problema esta pesquisa pode ser vista sob a ótica quantitativa, pois foram feitas relações de causa e efeito entre os grupos de segmentos de empresas, evolução no uso dos artefatos de contabilidade gerencial e a maximização de valor, procurando-se, por meio de técnicas estatísticas, aproximar e descobrir as relações entre eles.

Para atingir os objetivos foram adotadas duas estratégias de pesquisa: a bibliográfica e a documental. Adotando-se os conceitos da estratégia de pesquisa bibliográfica, conforme Martins e Theóphilo (2009) procederam-se ao levantamento dos trabalhos acadêmicos já realizados e publicados em livros, artigos de periódicos e informações disponibilizadas na Internet, com o objetivo de ampliar e solidificar conhecimento sobre o tema. Para respaldar o referencial teórico, foram realizadas leituras de livros cujos temas estão relacionados com as teorias financeiras, contabilidade gerencial, controladoria, finanças corporativas, sistemas de controle gerencial, sustentabilidade financeira e metodologias de trabalho acadêmico.

Na perspectiva de Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa documental tem semelhança com a pesquisa bibliográfica, sendo que a principal diferença entre ambas decorre da natureza das fontes. Neste caso, utilizou-se de fontes disponíveis no sistema da Economática, posteriormente, reelaboradas de acordo com os propósitos da pesquisa. Com base nesta estratégia, foi efetuado levantamento das demonstrações de resultados, balanços patrimoniais e indicadores econômicos, compreendendo o período de 2000 a 2009, relativos às empresas brasileiras de capital aberto.

A opção por conduzir a pesquisa abrangendo o período de 2000 a 2009 toma por base o referencial teórico citado na seção anterior, onde constam opiniões de vários autores, dentre os quais Guerreiro, Pereira e Lopes (2004), que citam ter havido evoluções na adoção de instrumentos de contabilidade gerencial, aqui denominados de “artefatos”. Os mesmos autores mencionam também que os “artefatos” não se encontram implementados na sua totalidade pelas empresas, pois surgiram há pouco mais de uma década e trazem como exemplo *Activity Based Costing - ABC* (Custeio Baseado em Atividades), dentre outros. Entende-se como adequado, com efeito, conduzir pesquisa para identificar como evoluiu a implementação dos artefatos em período posterior ao das pesquisas realizadas pelos autores. Para atingir este objetivo, tomou-se por base o período de 2000 a 2009.

Os dados das empresas da pesquisa foram coletados junto à APIMECNE<sup>3</sup>, associação de analistas de mercado que detém licença de uso do sistema Economática, mediante o qual se tem acesso às informações financeiras das empresas de capital aberto, seguindo as regras e padrões estabelecidos pelo Banco Central e CVM. Após a coleta na Economática, os indicadores foram transferidos para planilhas eletrônicas Excel. Em seguida, procedeu-se a uma análise dos dados por empresa, eliminando-se da planilha as empresas que estavam com dados inconclusos ou com série histórica incompleta e, portanto, sem condições de atender aos propósitos da pesquisa.

Após a adequação dos dados, estes serviram de base para calcular o comportamento da rentabilidade das empresas da pesquisa, utilizando-se o indicador financeiro RSA – (*Retorno sobre o Ativo*), cujos conceitos e tratamentos estão explicitados na seção anterior, fundamentação teórica, que, por sua vez, resulta da aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{RSA} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Ativo Operacional}}$$

Embora o Retorno sobre o ativo (RSA) seja um indicador tradicional e fixado na literatura como medida de desempenho (rentabilidade), adotou-se a RSA como Proxy para medir maximização de valor das empresas. O conceito de maximização de valor toma por base que os recursos investidos em ativos, que pertencem a credores e acionistas, devam apresentar desempenho que remunerem as expectativas de ganhos de seus proprietários de capital (investidores). Assim, se a continuidade de desempenhos se mantém, certamente esta melhoria será percebida pelos investidores como valor.

Para tornar o indicador de rentabilidade sobre o ativo (RSA) totalmente comparável com outras empresas e outros investimentos, foram realizadas adequações, tanto no valor do lucro quanto no valor do ativo. O valor do lucro está representado pelo lucro operacional ajustado (lucro operacional líquido depois do imposto de renda - **NOPAT**). O valor do ativo foi adaptado para o conceito de ativo operacional e corresponde ao somatório das importâncias do imobilizado e o capital de giro.

<sup>3</sup> APIMECNE - Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais do Nordeste.

Paralelamente, foi elaborado questionário específico, conforme Apêndice A, contendo questões com o objetivo de formar senso sobre a realidade que impera nas empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBOVESVA<sup>4</sup>. As perguntas foram formuladas com o objetivo de identificar de quais artefatos de contabilidade gerencial as empresas brasileiras de capital aberto fazem uso para dar suporte ao seu processo decisório; acompanhar o desempenho de suas operações; auxiliar o processo de planejamento; instruir o processo de preparação de demonstrações financeiras; e mensurar rentabilidade e outros indicadores. Adicionalmente e associado a cada artefato em uso pelas empresas, solicitou-se que fosse informado o seu tempo de implementação.

Por fim, o resultado do questionário foi correlacionado com o desempenho das empresas para avaliar o impacto desses artefatos na criação de valor para os seus acionistas. Foram utilizadas técnicas estatísticas de regressão linear múltipla, com o Método dos Mínimos Quadrados, ou Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) ou OLS (*Ordinary Least Squares*), cuja técnica corresponde à otimização matemática que procura encontrar o melhor ajustamento para um conjunto de dados, tentando minimizar a soma dos quadrados das diferenças entre o valor estimado e os dados observados. Foram utilizados dois *softwares* para processar a pesquisa: SPSS (*Statistic Package for the Social Sciences*), para as estatísticas descritivas e análises dos dados, e o STATA (*Statistics Data Analysis*) para a regressão.

### 3.3 População e amostra

Para definir a população da pesquisa, utilizou-se como referência a totalidade das empresas brasileiras de capital aberto listadas no banco de dados da BM&FBOVESPA. A razão da escolha das empresas de capital aberto decorreu do fato dessas organizações serem avaliadas constantemente pelos investidores e, conseqüentemente, pela obrigatoriedade e transparência que elas devem adotar ao tornar público suas informações econômicas e financeiras.

A BM&FBOVESPA em conjunto com outros órgãos – (Banco Central e Comissão de Valores Mobiliários-CVM) estabelecem regras e padrões para divulgação das demonstrações

---

<sup>4</sup> BM&FBOVESPA é uma companhia de capital brasileiro formada, em 2008, com a integração das operações da Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuros.

financeiras consolidadas. Estas regras e padrões permitem ao público em geral, além do acesso aos dados das empresas de forma padronizada, a possibilidade de estabelecer análises e comparar a evolução dos dados entre os diversos períodos apresentados.

No banco de dados da BM&FBOVESPA, conforme posição em agosto de 2010, constavam listadas 543 empresas brasileiras de capital aberto. Deste total, foram desconsideradas aquelas do setor de atividade financeiro e de seguros, por não atenderem ao propósito do experimento. Desta forma, a população final da pesquisa foi composta por 487 organizações.

A partir deste ponto, foram adotados, para as empresas que compuseram a população, dois procedimentos: levantamento, junto ao banco de dados da Economática, das informações financeiras referente ao período de 2000 a 2009 e o encaminhamento de questionário ao RI<sup>5</sup> - (Relações com o investidor) das empresas a estudar.

Foram retornados 92 questionários respondidos. Ao se efetuar a correlação dos questionários com os dados econômicos financeiros, constatou-se que dez dos respondentes não contavam com informações financeiras cobrindo a totalidade do período pesquisado, sendo então eliminados por não atenderem aos propósitos da pesquisa.

Foi utilizada para a determinação do tamanho da amostra (n) com base na estimativa da proporção populacional, a seguinte formulação:

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1)E^2}$$

Em que:

n: número de indivíduos da amostra ideal;

N: número de indivíduos da população;

$\hat{p}$ : proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que se tem interesse em estudar;

$\hat{q}$ : proporção populacional de indivíduos que não pertence à categoria que se tem interesse em estudar ( $\hat{q} = 1 - \hat{p}$ );

---

<sup>5</sup> RI – principal contato entre o investidor e a empresa.

$Z_{\alpha/2}$ : valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado; e

E: margem de erro ou grau de confiança desejado.

Utilizando o grau de confiança de 10% a amostra ideal que melhor representaria a população deveria conter, no mínimo, 60 empresas respondentes. As empresas respondentes somaram 92 questionários, o que supera aquele número, garantindo satisfatória contribuição à manutenção do nível de erro aceitável.

A análise dos dados, contudo, restringiu-se aos questionários devolvidos e preenchidos de forma consistente e de firmas que apresentaram dados financeiros completos para o período de 2000 até 2009. Ao final, a amostra analisada foi composta por 82 empresas, que corresponde a 16,8% de firmas incluídas na amostra, em relação ao conjunto das firmas listadas na BM&FBOVESPA.

A amostragem utilizada na pesquisa é considerada não probabilística e possui características de uma amostragem acidental, que, segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 119), “trata-se de uma amostra formada por aqueles elementos que vão aparecendo, que são possíveis de se obter até completar o número desejado de elementos da amostra”.

Há pesquisas semelhantes, efetuadas por Soutes (2006) e Guerreiro (2010), nas quais se observa que os percentuais da amostra em relação à população foram de 20,7% e 17,9% respectivamente. No trabalho realizado por Soutes (2006), a amostra foi de 90 e a população foi de 434. O trabalho de Guerreiro (2010) apresentou uma amostra também de 90 e uma população de 502 empresas.

Esta pesquisa, tendo uma população de 487 organizações e uma amostra de 82, apresentou um retorno de 16,8%. Em âmbito nacional, esse resultado é compatível com os obtidos por trabalhos similares, conforme comentado anteriormente.

A Tabela 1 apresenta a composição da amostra completa final, segregada em dois blocos: distribuição geográfica (com base na localização da sede) e distribuição setorial (conforme classificação da Economática).

Tabela 1 – Composição da Amostra

<b>Composição</b>	<b>Número</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Distribuição Geográfica</b>		
Sudeste	50	61,0
Sul	21	25,6
Demais	11	13,4
<b>Distribuição Setorial</b>		
Alimentos e Bebidas	6	7,3
Comércio	6	7,3
Construção	2	2,4
E Elétrica	14	17,1
Eletroeletrônicos	2	2,4
Maquinas Industriais	1	1,2
Mineração	4	4,9
Minerais não Metais	2	2,4
Papel e Celulose	1	1,2
Petróleo e Gás	1	1,2
Química	3	3,7
Siderúrgica & Metalúrgica	10	12,2
Telecomunicações	5	6,1
Têxtil	11	13,4
Transportes e Serviços	2	2,4
Veículos e Peças	5	6,1
Outros	7	8,5
<b>Total da Amostra</b>	<b>82</b>	

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na Economática.

### 3.4 Hipótese

Este estudo busca examinar qual a contribuição do uso dos artefatos de contabilidade gerencial à maximização do valor das empresas brasileiras de capital aberto, entendendo que a concretização da maximização de valor decorre de vários fatores, dentre os quais da implementação e uso de artefatos de contabilidade gerencial. Estes artefatos têm por

finalidade suprir os gestores com informações financeiras e não financeiras, à medida que desempenham suas tarefas.

Considerando o ambiente competitivo e desafiador das empresas, bem como as constantes mudanças e a diversidade de informações, garantir assertividade na tomada de decisões torna-se fator crítico de sucesso para as empresas.

Ao se respaldar a tomada de decisão, mediante implementação e o uso dos artefatos de contabilidade gerencial, espera-se que as empresas estejam de posse de um processo informacional eficiente, possibilitando acompanhar o desempenho dos negócios, mensurar os resultados alcançados e efetuar as correções necessárias de modo a assegurar o atingimento da maximização de valor. E assim é testada a hipótese adiante.

**A maximização de valor, na ótica do desempenho operacional, em empresas de capital aberto no Brasil tem sido positivamente impactada pela implementação de artefatos de contabilidade gerencial.**

O resultado dos testes da hipótese propiciará, conforme Martins e Theóphilo (2009, p. 30-31), evidências que responderão à questão de pesquisa e alcance dos objetivos. Ainda segundo os autores, ante as evidências coletadas e testes realizados, o investigador, nem sempre, estará perante evidências que possibilitem a aceitação de uma hipótese de pesquisa. Isto não invalida a investigação e, certamente, se aprenderá algo que não se conhecia a respeito do fenômeno.

O modelo adotado para testar a hipótese tem por finalidade investigar a relação entre a maximização de valor e o uso dos artefatos de contabilidade gerencial. O modelo usa a técnica de regressão linear múltipla, com a utilização da abordagem por efeitos aleatórios pelo método GLS (Método dos Mínimos Quadrados Generalizados), pois, para fins desta pesquisa, essa abordagem apresentou-se como a mais eficiente, fato que será descrito na próxima seção. Por intermédio desta técnica, procurou-se demonstrar a relação entre a variável dependente, uma medida de retorno e valor, e as variáveis independentes, que podem explicar impactos sobre a rentabilidade decorrente do uso de artefatos de contabilidade gerencial.

O modelo utilizado foi o seguinte:

$$RSA_{it} = \beta_0 + \beta_1 QGr1_{it} + \beta_2 QGr2_{it} + \beta_3 QGr3_{it} + \beta_4 QART_{it} + \beta_5 ROL_{it} + \beta_6 TP_{it} + \sum \beta_n SA_{it} + \sum \beta_n LOC_{it} + \sum \beta_n ANO_{it} + \varepsilon$$

Em que:

$RSA_{it}$  = corresponde à variável dependente e refere-se ao retorno sobre ativo da empresa  $i$ , no tempo  $t$ , sendo o valor do retorno resultante da aplicação da seguinte fórmula:

$$RSA = \frac{NOPAT}{ATIVO\ OPERACIONAL}$$

Conforme já abordado, adotou-se o indicador Retorno sobre o ativo (RSA) como Proxy para medir maximização de valor das empresas, entendendo que o conceito de maximização de valor toma por base que os recursos investidos em ativos, que pertencem a credores e acionistas, devam apresentar desempenho que remunerem as expectativas de ganhos de seus proprietários de capital (investidores). Assim, se a continuidade de desempenhos se mantém, certamente esta melhoria será percebida pelos investidores como valor.

$QGr1_{it}$  a  $QGr3_{it}$  = são variáveis independentes e referem-se às quantidades de artefatos de contabilidade gerencial implementados pela empresa  $i$  no tempo  $t$ .

Os artefatos foram segregados em grupos, seguindo a mesma metodologia adotada no trabalho realizado por Soutes (2006), no qual a autora subdividiu os artefatos por estágio evolutivo e os segregou por modalidade de uso. O primeiro grupo corresponde aos artefatos de contabilidade gerencial destinados ao custeio; o agrupamento seguinte corresponde aos artefatos utilizados como métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho; o terceiro grupo diz respeito aos artefatos relacionados com filosofias e modelos da gestão. No Quadro 10 estão especificados quais artefatos integram cada grupo.

GRUPO	NOME DO GRUPO	CODIGO	DESCRIÇÃO DO ARTEFATO
G1	Métodos e sistemas de custeio	G1-01	Custeio por Absorção
		G1-02	Custeio Variável
		G1-03	Custeio por Atividade (ABC)
		G1-04	Custeio-Padrão ( <i>Standard</i> )
		G1-05	Custeio-Meta
G2	Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho	G2-01	Preço de Transferência
		G2-02	Valor Presente
		G2-03	Retorno sobre Investimento
		G2-04	<i>Benchmarking</i>
		G2-05	EVA

**Quadro 10 – Grupos de Artefatos**



GRUPO	NOME DO GRUPO	CODIGO	DESCRIÇÃO DO ARTEFATO
G3	Filosofias e modelos de gestão	G3-01	Orçamento
		G3-02	Simulação
		G3-03	Descentralização
		G3-04	<i>Kaizen</i>
		G3-05	<i>Just in Time (JIT)</i>
		G3-06	Teoria das Restrições
		G3-07	Planejamento Estratégico
		G3-08	Gestão Baseada em Atividades (ABM)
		G3-09	GECON
		G3-10	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>
		G3-11	Gestão Baseada em Valor (VBM)

### Quadro 10 – Grupos de Artefatos

#### Continuação.

Fonte: adaptado do trabalho de Soutes (2006, p.24).

$QART_{it}$  = variável independente e refere-se à quantidade total de artefatos (grupo 1 + grupo 2 + grupo 3) de contabilidade gerencial implementados pela empresa i no tempo t.

$ROL_{it}$  = variável independente e expressa a receita operacional líquida da empresa i no tempo t e tem por objetivo distinguir o porte da empresa.

$TP_{it}$  = variável independente e expressa o tempo ponderado de uso dos artefatos pela empresa i no tempo t e tem por objetivo analisar a influência do tempo ponderado de uso dos artefatos, cuja ponderação é resultante da aplicação da seguinte fórmula:  $TP_{it} = QART_{it} \times TU_t$ .

Em que:

$TP_{it}$  = tempo ponderado de uso de artefatos pela empresa i no tempo t.

$QART_{it}$  = quantidade total de artefatos implementados pela empresa i no tempo t.

$TU_t$  = tempo de uso no tempo t.

O tempo de uso corresponde ao peso atribuído para cada um dos anos que integra o período da pesquisa. São dez anos - 2000 a 2009. Para o ano 2000, foi atribuído o peso igual a dez, significando que um artefato implementado desde o ano 2000 influencia o período completo da pesquisa, ou seja, dez anos. O ano 2001 influencia apenas nove anos, portanto, foi

atribuído peso igual a nove. A cada ano acrescentado o peso reduz uma unidade, até chegar ao ano 2009 com peso ou influência igual a um ano. Na Tabela 2 evidenciam-se os pesos e a ponderação para cada ano do período da pesquisa.

**Tabela 2 – Tempo de Uso Ponderado - Peso e Ponderação.**

ANO	PESO	PONDERAÇÃO
2000	10	$QART_i \times 10$
2001	9	$QART_i \times 9$
2002	8	$QART_i \times 8$
2003	7	$QART_i \times 7$
2004	6	$QART_i \times 6$
2005	5	$QART_i \times 5$
2006	4	$QART_i \times 4$
2007	3	$QART_i \times 3$
2008	2	$QART_i \times 2$
2009	1	$QART_i \times 1$

Fonte: Elaborada pelo autor.

$SA_i = dummy$  setor de atividade ao qual pertence a empresa  $i$ .

$LOC_i = dummy$ ; corresponde à região do País onde está localizada a sede da empresa  $i$ .

$ANO = dummy$ : corresponde ao período da pesquisa (de 2000 até 2009).

$\beta_n =$  Coeficientes da regressão

$\xi =$  Termo de erro da regressão.

Espera-se que o comportamento dos coeficientes das variáveis representadas pelas quantidades dos artefatos e o tempo de uso sejam positivos, ou seja, que um uso de maior quantidade de artefatos resulte em um retorno maior sobre o ativo. Portanto, em se obtendo comportamento positivo dos coeficientes das variáveis (QGr1), (QGr2), (QGr3), (QART) e (TP), obtém-se a validação da hipótese da pesquisa, visto que a hipótese considera que os artefatos impactam positivamente a rentabilidade sobre o ativo da empresa.

### 3.5 Questionário da pesquisa

O questionário foi formatado utilizando-se um dos recursos disponíveis na Internet, no sítio GOOGLE, chamado Google Docs. Trata-se de um recurso que, além de deixar disponível na Internet o referido questionário aos respondentes, armazena as respostas em ambiente segregado, fornecendo ao pesquisador controle e acompanhamento sobre o retorno das respostas. Paralelamente, foi elaborada carta para encaminhamento do questionário às empresas, por *e-mail*, com esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e o *link* para acessar o questionário na Internet.

O questionário foi estruturado contendo três seções: a primeira destinada aos esclarecimentos sobre o propósito da pesquisa e suas finalidades; a segunda seção dirigida à identificação da empresa, para posterior associação das respostas aos dados econômico financeiros da respectiva empresa; por fim, a terceira seção, composta de 23 perguntas, sendo 21 destas relacionadas diretamente com os artefatos de contabilidade gerencial e as duas últimas para conduzir o encerramento da pesquisa.

O questionário foi encaminhado ao RI das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESVA, via *e-mail*, fazendo constar a apresentação formal da investigação e carta adicional do presidente da APIMECNE, enfatizando seu apoio à pesquisa. Considerando-se o estreito relacionamento que essa associação mantém com as empresas brasileiras de capital aberto, a busca deste apoio teve por objetivo despertar o interesse do informante em responder ao questionário.

As perguntas foram elaboradas de forma a identificar a realidade das empresas brasileiras de capital aberto relacionada com o uso de artefatos da contabilidade gerencial e qual seu grau de implementação.

Para atingir tal objetivo, foi solicitado ao respondente para marcar as opções de resposta da seguinte forma:

- a) se a empresa USA o artefato citado, o respondente deveria marcar apenas o ano de início de sua utilização;

b) se a empresa USOU o artefato citado, o respondente deveria marcar o ano de início e o ano de término de uso;

c) se a empresa NUNCA FEZ USO do artefato, o respondente deveria marcar apenas a última opção.

No Quadro 11 consta o resumo do questionário.

Grupo		Respostas	
G1	Artefatos	<input type="checkbox"/>	2000
	Custeio Absorção	<input type="checkbox"/>	2001
	Custeio Variável	<input type="checkbox"/>	2002
	Custeio Atividades (ABC)	<input type="checkbox"/>	2003
	Custeio Parão ( <i>Standard</i> )	<input type="checkbox"/>	2004
G2	Custeio Meta	<input type="checkbox"/>	2005
	Preço de Transferência	<input type="checkbox"/>	2006
	Valor Presente	<input type="checkbox"/>	2007
	Retono sobre Investimento	<input type="checkbox"/>	2008
	<i>Benchmarking</i>	<input type="checkbox"/>	2009
G3	EVA	<input type="checkbox"/>	Nunca fez uso
	Orçamento	<input type="checkbox"/>	
	Simulação	<input type="checkbox"/>	
	Descentralização	<input type="checkbox"/>	
	Kaizen	<input type="checkbox"/>	
	<i>Just in Time (JIT)</i>	<input type="checkbox"/>	
	Teoria das Restrições	<input type="checkbox"/>	
	Planejamento Estratégico	<input type="checkbox"/>	
	Gestão Baseada em Atividades (ABM)	<input type="checkbox"/>	
	GECON	<input type="checkbox"/>	
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	<input type="checkbox"/>		
Gestão Baseada em Valor (VBM)	<input type="checkbox"/>		

**Quadro 11 – Resumo do Questionário**

Fonte: elaborado pelo autor

Utilizou-se, ainda, o Alfa de Cronbach, para analisar a confiabilidade dos dados para o desenvolvimento das investigações. Os coeficientes do Alfa de Cronbach não padronizado e padronizado são, respectivamente, 0,244 e 0,823, com base em cinco variáveis: quantidades de artefatos (QGr1, QGr2, QGr3 e QART) e tempo ponderado de uso dos artefatos.

O valor assumido pelo Alfa está acima de 75%. Quando o coeficiente for superior a 70%, diz-se que há confiabilidade das medidas, pois Hair (1998) trata 0,7 como o valor mínimo ideal, mas também pode se aceitar 0,6 para pesquisas exploratórias.

Os valores da estatística (padronizados ou não) demonstraram que as informações obtidas são consistentes, sendo satisfatórias para a aplicação da análise multivariada, pois apresentou valor superior ao que é recomendado pela literatura.

O questionário de pesquisa com todos os detalhes encontra-se reproduzido no Apêndice 1.

## 4 RESULTADOS

A pesquisa, empreendida de acordo com a metodologia já descrita, tem os seus resultados apresentados a seguir, evidenciando primeiramente uma análise descritiva dos dados e, em seguida, apontando os resultados dos testes estatísticos da hipótese.

### 4.1 Análise descritiva dos resultados

Esta investigação toma por base amostra constituída de 82 empresas brasileiras de capital aberto. A Tabela 3 apresenta a composição da amostra segregada conforme região (local onde está estabelecida a sede da empresa) e por setor de atividade.

**Tabela 3 – Distribuição da amostra – por região e setor de atividade.**

Setor de Atividade / Regiões	Demais	Sul	Sudeste	Total	Part.%
Alimentos e Bebidas		4	2	6	7,3%
Comércio		3	3	6	7,3%
Construção			2	2	2,4%
E Elétrica	6	3	5	14	17,1%
Eletroeletrônicos			2	2	2,4%
Maq Industriais		1		1	1,2%
Minação			4	4	4,9%
Minerais não Metais		1	1	2	2,4%
Papel e Celulose			1	1	1,2%
Petróleo e Gás			1	1	1,2%
Química	1		2	3	3,7%
Siderúrgica & Metalúrgica	2	3	5	10	12,2%
Telecomunicações			5	5	6,1%
Têxtil	2	3	6	11	13,4%
Transp Serv			2	2	2,4%
Veículos e Peças		3	2	5	6,1%
Outros			7	7	8,5%
<b>Total Geral</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>50</b>	<b>82</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Resultado da Pesquisa

Ao avaliar a distribuição da amostra em termos geográficos, nota-se que as empresas com sede na região Sudeste respondem por 61,0% do total da amostra. A região Sul do País e demais regiões participam, respectivamente, com 25,6% e com 13,4% do total da amostra.

Ao avaliar a distribuição da amostra, tomando-se por base os setores de atividade, percebe-se que a representatividade da amostra está dentre as empresas que pertencem aos setores Alimentos e Bebidas, Comércio, Energia Elétrica, Siderúrgica & Metalúrgica, Telecomunicações, Têxtil e Veículos e Peças. Juntas, possuem participação de 69,5% da amostra total.

Esse resultado é compatível com os resultados obtidos pelas pesquisas conduzidas por Soutes (2006) e Guerreiro (2010). Em ambos os trabalhos a amostra final fez um total de 90 empresas e a distribuição da amostra, tomando-se por base os mesmos setores de atividade, apresentou participação de 66,7% e 71,1%, respectivamente, da amostra total.

Na Tabela 4 constata-se que ocorreu evolução na implementação dos artefatos de contabilidade gerencial no cenário brasileiro. Em 2000 as empresas possuíam 474 artefatos implementados; este número evoluiu para 845 artefatos no ano 2009. O acréscimo foi de 371 artefatos e representa uma evolução de 78,3% no período (2000 a 2009), correspondendo a um crescimento médio de 6,63% ao ano.

A referida Tabela 4 evidencia a evolução na implementação dos artefatos de contabilidade gerencial, no período de 2000 a 2009. A quantidade de artefatos listada para cada ano retrata a totalidade dos artefatos implementados e em uso pelas empresas da amostra.

**Tabela 4 – Totalidade de artefatos implementados – 2000 a 2009**

Ano	Quantidade de Artefatos	Índice s/ Ano anterior	Índice s/ Ano 2000
2000	474	1,0000	1,0000
2001	505	1,0654	1,0654
2002	526	1,0416	1,1097
2003	556	1,0570	1,1730
2004	608	1,0935	1,2827
2005	697	1,1464	1,4705
2006	720	1,0330	1,5190
2007	780	1,0833	1,6456
2008	821	1,0526	1,7321
2009	845	1,0292	1,7827

Crescimento	2000 a 2004	2004 a 2009	2000 a 2009
Média Ano	6,42%	6,80%	6,63%

Fonte: Resultado da Pesquisa

Ao se avaliar o comportamento do índice que mede a evolução da quantidade de artefatos implementados ano a ano, percebe-se que o índice se mostra sempre positivo, ou seja, a cada novo período, a quantidade de artefatos é sempre superior ao anterior.

No período de 2000 a 2004, o acréscimo de novos artefatos exibiu uma evolução média de 6,42% ao ano. Já no período de 2005 a 2009, o crescimento médio foi da ordem de 6,80% ao ano. É provável que este crescimento na implementação de novos artefatos de contabilidade gerencial esteja associado com a adequação das empresas às novas condições da economia pós-período inflacionário.

No Brasil, durante o período das altas taxas de inflação, as empresas tinham por hábito a prática do repasse dos índices de inflação para os preços de seus produtos e serviços, sem atentar para as ineficiências existentes em seus processos. Em 1994, o governo implantou o Plano Real, visando à estabilização da economia. A introdução deste plano começou a mudar drasticamente o cenário gerencial brasileiro.

Para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e à conseqüente queda da inflação, a maioria das empresas deu início a um processo de reestruturação em seus controles: revisaram



suas práticas da gestão e reavaliaram seu posicionamento e o de seus concorrentes ante o mercado em que competiam.

As empresas perceberam que se fazia necessário conhecer melhor seus processos, onde estavam seus gargalos, eliminar suas ineficiências e, conseqüentemente, maximizar o valor da empresa. Desta forma, é viável a ideia de que a busca pela melhoria da gestão motivou as empresas a investir na implementação de novos artefatos, visando a um melhor controle sobre as atividades operacionais, econômicas e financeiras.

Esta ideia encontra apoio na pesquisa realizada por Soutes e De Zen (2005), por intermédio da qual as autoras propuseram uma segregação dos artefatos da contabilidade gerencial entre os estágios defendidos pelo IMAP e frisaram: “[...] os estágios são fases de evolução e como tais, não é possível precisar onde encerra um estágio e inicia um outro, mas é possível afirmar que a evolução é uma crescente, o que garante a implementação de artefatos eficientes e a substituição, ou até mesmo eliminação, de artefatos inadequados para as organizações em determinados momentos” (SOUTES; DE ZEN, 2005, p.3).

Ao avaliar o comportamento da evolução da implementação destes artefatos, segregado pelos grupos métodos e sistemas de custeio (QGR1), métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho (QGR2) e filosofias e modelos de gestão (QGR3), para o período 2000 a 2009, foi constatado que o acréscimo de novos artefatos ocorreu de modo diferenciado em cada grupo. As Tabelas 5, 6 e 7 demonstram as evoluções de cada grupo, respectivamente, (QGR1), (QGR2) e (QGR3).

Os artefatos do grupo (QGR1), representados pelos métodos e sistemas de custeio, tiveram acrescentados 41 novos artefatos, o que representa uma evolução de 30%. Em termos de taxa média anual, o crescimento foi da ordem de 3,01%.

Este grupo, comparado com os demais, é o que apresenta o menor índice de evolução na implementação de novos artefatos. Ao avaliar o comportamento do crescimento, em termos de média anual, percebe-se que no período de 2000 a 2004, a evolução foi de 2,52% ao ano. Considerando o período de 2004 a 2009 o percentual sobe para 3,41% ao ano.

A seguir, a Tabela 5 apresenta a evolução na implementação de artefatos para o grupo métodos e sistemas de custeio (QGR1), no período de 2000 a 2009.

**Tabela 5 – Artefatos do Grupo QGR1 - Métodos e Sistemas de Custeio**  
**Evolução na implementação de artefatos QGR1 – 2000 a 2009.**

Ano	Quantidade de Artefatos	Índice s/ Ano anterior	Índice s/ Ano 2000
2000	134	1,0000	1,0000
2001	140	1,0448	1,0448
2002	141	1,0071	1,0522
2003	147	1,0426	1,0970
2004	148	1,0068	1,1045
2005	158	1,0676	1,1791
2006	162	1,0253	1,2090
2007	170	1,0494	1,2687
2008	171	1,0059	1,2761
2009	175	1,0234	1,3060

Crescimento	2000 a 2004	2004 a 2009	2000 a 2009
Média Ano	2,52%	3,41%	3,01%

Fonte: Resultado da Pesquisa

Cada agrupamento de artefatos privilegia artefatos considerados tradicionais e modernos. Segundo os resultados desta pesquisa, constatou-se junto às empresas da amostra, que há predominância no uso do artefato Custeio por Absorção. Este, além de ser considerado tradicional, é o que está presente nas empresas há mais tempo e, portanto, com seu uso bem difundido e consolidado.

Faz-se necessário considerar o fato de o governo não aceitar que as empresas do segmento industrial reconheçam em seus demonstrativos de resultados o custo das vendas por outro método que não seja o Custeio por Absorção. Desta forma, as empresas são obrigadas por força de lei a fazer uso do método de Custeio por Absorção. É provável que em função desta obrigatoriedade, as empresas não tenham se empenhado na implementação de novos artefatos neste agrupamento, com a mesma intensidade de como o fez nos dois outros grupos.

Embora tenha apresentado evolução inferior aos demais agrupamentos, as empresas da amostra investiram em artefatos considerados modernos, cuja implementação ocorreu entre os anos 2005 e 2007, mediante a adoção do Custeio por Atividade (ABC) e do Custo-Meta. Os resultados obtidos nesta pesquisa, para as empresas da amostra, evidenciaram que 16% das

empresas fazem uso do método de Custeio por Atividade (ABC) e o Custo-Meta conta com uma adesão de 15%.

Os resultados obtidos para o Custeio ABC são superiores aos obtidos pela pesquisa realizada por Soutes e De Zen (2005), que constataram um nível de aderência de apenas 8% das empresas da amostra. Ao se comparar os resultados que foram obtidos para o Custo-Meta, os resultados apresentados pelas autoras são superiores aos obtidos nesta pesquisa. O estudo feito pelas autoras indica o índice de utilização de 17% na amostra estudada,

Os artefatos do grupo (QGR2) são utilizados como métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho. As empresas da amostra, durante o período de 2000 a 2009, exibiram uma evolução de 107% na implementação de novos artefatos, representado pelo acréscimo de 136 artefatos. Em termos de taxa média anual, o crescimento foi da ordem de 8,42%. Ao avaliar o comportamento do crescimento, em termos de média anual, percebe-se que, no período de 2000 a 2004 a evolução foi de 9,11% ao ano. Considerando o período de 2004 a 2009, o percentual é de 7,88% demonstrando uma desaceleração na implementação de artefatos em relação ao período anterior. A Tabela 6, a seguir, traz o comportamento desta evolução.

**Tabela 6 – Artefatos do grupo QGR2 – Métodos de Mensuração e Avaliação**  
**Evolução na implementação de artefatos QGR2 – 2000 a 2009**

Ano	Quantidade de Artefatos	Índice s/ Ano anterior	Índice s/ Ano 2000
2000	127	1,0000	1,0000
2001	134	1,0551	1,0551
2002	145	1,0821	1,1417
2003	155	1,0690	1,2205
2004	180	1,1613	1,4173
2005	207	1,1500	1,6299
2006	212	1,0242	1,6693
2007	238	1,1226	1,8740
2008	255	1,0714	2,0079
2009	263	1,0314	2,0709

Crescimento	2000 a 2004	2004 a 2009	2000 a 2009
Média Ano	9,11%	7,88%	8,42%

Fonte: Resultado da Pesquisa

Este agrupamento de artefatos (QRG2), em comparação aos outros dois (QGR1) e (QGR3), foi o que expressou o maior índice de artefatos implementados. Os artefatos que compõem este grupo são voltados para métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho.

É muito provável que o investimento das empresas na implementação dos artefatos pertencentes ao grupo 2 (QGR2) tenha ocorrido pela associação de dois fatores: o controle sobre a inflação e o aumento da competitividade entre as empresas.

A estabilização da economia contribuiu para a manutenção de preços estáveis, por consequência, as empresas tiveram que aprimorar seus controles, implantando outros artefatos para acompanhar e medir desempenho.

Em decorrência deste novo cenário, é provável também que, a competitividade entre as empresas tenha crescido de forma relevante e tenha compelido as empresas a repensar suas práticas gerenciais e estratégias para ampliar a exploração de oportunidades de negócios. Assim, a opção por determinada estratégia, em geral, requer a adoção de um artefato contábil gerencial para atender às demandas de informações específicas.

É provável que a associação destes fatos tenha influenciado as empresas da amostra a investir de maneira mais acentuada no período de 2000 a 2004, resultando numa taxa média anual de implementação de novos artefatos da ordem de 9,11%. O artefato EVA – *Economic Value Added* apresentou uma taxa média anual de crescimento de 32%. No período subsequente, 2004 a 2009, as empresas continuaram investindo na implementação de outros artefatos, contudo, a taxa média anual de crescimento foi inferior à do período anterior.

O artefato EVA apresentou para o ano 2009, para as empresas da amostra, uma taxa de adoção de 44%. Este resultado é superior aos obtidos no estudo de Soutes e Zen (2005), que indicou que 25% das empresas da amostra utilizavam EVA para avaliação do desempenho econômico. A verificação da utilização do EVA efetuada por intermédio do estudo conduzido por Guerreiro (2010) demonstrou que 50% dos respondentes concordaram com a utilização dessa prática.

Os artefatos do grupo (QGR3) são utilizados como filosofias e modelos da gestão. Durante o período de 2000 a 2009, apresentaram evolução de 91% na implementação de outros artefatos, representada pelo acréscimo de 194 artefatos. Em termos de taxa média anual, o crescimento foi da ordem de 7,46%. Ao avaliar o comportamento do crescimento, em termos

de média anual, percebe-se que, no período de 2000 a 2004, a evolução foi de 7,08% ao ano. Considerando o período de 2004 a 2009, o percentual é de 7,77%, demonstrando um aumento na implementação de artefatos em relação ao período anterior. Na Tabela 7, a seguir, mostra-se o comportamento desta evolução.

**Tabela 7 – Artefatos do grupo QGR3 – Filosofias e Modelos de Gestão**  
**Evolução na implementação de artefatos QGR3 – 2000 a 2009**

Ano	Quantidade de Artefatos	Índice s/ Ano anterior	Índice s/ Ano 2000
2000	213	1,0000	1,0000
2001	231	1,0845	1,0845
2002	240	1,0390	1,1268
2003	254	1,0583	1,1925
2004	280	1,1024	1,3146
2005	332	1,1857	1,5587
2006	346	1,0422	1,6244
2007	372	1,0751	1,7465
2008	395	1,0618	1,8545
2009	407	1,0304	1,9108

Crescimento	2000 a 2004	2004 a 2009	2000 a 2009
Média Ano	7,08%	7,77%	7,46%

Fonte: Resultado da Pesquisa

Os artefatos que integram este grupo (QGR3) correspondem, conforme o IFAC (1998), aos artefatos da última evolução da contabilidade gerencial, pois estão destinados a um uso mais amplo, sendo seu foco centrado na geração e/ou criação de valor pelo uso efetivo dos recursos, com a utilização dos direcionadores de criação de valor para o consumidor, valor para o acionista e inovação organizacional.

As empresas da amostra demonstraram, mediante as implementações efetuadas de novos artefatos do grupo (QGR3), que o foco das informações dentro destas organizações foi alterado. Buscou-se, por intermédio dos artefatos relacionados com filosofias e modelos da gestão, um aprimoramento do processo informacional, que pode ser entendido como um processo administrativo que permite estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimizar a interação da empresa com os fatores externos.

Ao se verificar a implementação dos artefatos deste grupo (QGR3), nota-se que as empresas passaram a utilizar uma combinação de indicadores monetários e de indicadores não monetários sintonizados com as estratégias de longo prazo de várias dimensões da gestão da empresa. O artefato *Balanced Scorecard* (BSC) exemplifica bem esta situação. No ano 2000, o percentual de empresas da amostra que fazia uso deste artefato era de apenas 5%. A partir de 2009, este artefato estava presente em 33% das empresas da amostra. Soutes e Zen (2005) reportam que o índice de utilização foi de 27% entre as empresas da sua amostra. No estudo conduzido por Guerreiro (2010) demonstra que 46% das empresas respondentes declararam que usam o BSC.

As empresas implementaram, também, o artefato (VBM) Gestão Baseada em Valor, cuja performance de implementação foi semelhante ao do BSC. No ano 2000, o percentual de empresas da amostra que fazia uso deste artefato era de apenas 4%. A partir de 2009, este artefato estava presente em 34% das empresas da amostra.

É provável que, com a implementação da (VBM), as empresas buscassem um processo integrador, cujo objetivo é melhorar a tomada de decisões estratégicas e operacionais na organização como um todo, com ênfase atribuída aos principais *value drivers* da empresa. Conforme Assaf Neto (2010), a prioridade da (VBM) não deve ser a metodologia, mas sim a mudança na cultura da empresa. Um administrador que tenha o valor como princípio está tão interessado nas sutilezas do comportamento organizacional como em usar a avaliação como métrica do desempenho e ferramenta de decisão.

Percebe-se que os esforços das empresas da amostra para implementar novos artefatos se concentraram nos grupos que contemplam os artefatos considerados, conforme trabalho do IFAC (1998), os mais modernos. Em primeiro lugar estão os artefatos do grupo três (filosofias e modelos da gestão), que apresentou crescimento de 194 artefatos. O grupo dois (medidas de desempenho) teve um crescimento de 136 artefatos e o terceiro grupo (metodologias de custeio), considerado dos mais tradicionais, acresceu apenas 41 artefatos. A Tabela 8 apresenta o resumo dos acréscimos nas quantidades de artefatos implementados, comparando-se 2000 a 2009.

**Tabela 8 – Resumo das evoluções na implementação dos artefatos – (2009 x 2000)**

Grupos	Ano 2000	Ano 2009	Acréscimos
Artefatos grupo 3	213	407	194
Artefatos grupo 2	127	263	136
Artefatos grupo 1	134	175	41
<b>Total de Artefatos</b>	<b>474</b>	<b>845</b>	<b>371</b>

Fonte: Resultado da Pesquisa

Ao avaliar o indicador Retorno sobre o Ativo (RSA) das empresas da amostra, constata-se, pelas análises descritivas, que os percentuais deste indicador exibiram evolução positiva dentro do período analisado (2000 a 2009). A Tabela 9 apresenta o comportamento do retorno sobre o ativo (RSA) no período de 2000 a 2009.

**Tabela 9 – Comportamento do indicador RSA - 2000 a 2009**

Ano	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
2000	-15,1	38,1	10,8	8,2
2001	-8,2	46,5	12,3	8,4
2002	-4,3	43,1	13,5	8,4
2003	-2,6	39,4	13,9	8,2
2004	-1,9	45,1	15,0	8,4
2005	2,5	49,1	15,7	8,5
2006	2,3	51,5	16,3	8,8
2007	1,8	51,7	17,0	9,3
2008	1,7	54,2	17,7	9,5
2009	3,1	59,9	17,9	9,6

Fonte: Resultado da Pesquisa

Ao se confrontar as evoluções ocorridas no indicador da (RSA) e na implementação de novos artefatos pelas empresas da amostra, é perceptível o fato de que ambos mostram evoluções positivas.

Observa-se nos resultados apresentados que houve crescimento continuado do indicador (RSA) para as empresas da amostra. É esperado que a implantação de novos artefatos que atuam como instrumentos de controle resultem na obtenção de melhores resultados. De fato, o percentual mínimo da (RSA), para as empresas da amostra, apresentou-se negativo em -

15,2% no ano 2000. Esta situação se reverteu a partir de 2005 e encerrou o ano de 2009 com o indicador positivo em +3,1%.

As empresas da amostra demonstraram crescimento dos valores máximos e médios da RSA. Em termos de valores máximos, o indicador evoluiu de 38,1% em 2000 para 59,9% em 2009. Ao se considerar valores médios, o indicador evoluiu de 10,8% em 2000 para 17,9% em 2009. O desvio-padrão permaneceu estável e dentro da faixa de 8,2% em 2000 e 9,6% em 2009.

Ao analisar-se o comportamento da (RSA), segregado por setor de atividade, percebe-se que a maioria dos setores mostrou evolução positiva na (RSA), exceto os setores de Eletroeletrônicos, Papel e Celulose e o de Transportes e Serviços. Especificamente o setor de Eletroeletrônico sofreu com a queda no consumo em 2009, reflexo do medo da crise financeira que se espalhava pelo mundo.

O setor de Papel e Celulose foi um dos mais afetados no período de eclosão da crise. Este setor vive num mercado altamente exportador e as exportações das empresas brasileiras de papel e celulose, durante o período de 2009, caíram 15,5%. Isso provocou uma queda média de 6,5% no faturamento no período.

O setor de Transportes e Serviços está representado basicamente pelas empresas aéreas. A variação cambial é um dos vários fatores que afetam o desempenho de uma companhia aérea. Como os preços dos combustíveis e do arrendamento das aeronaves estão atrelados ao dólar, uma alta ou uma baixa de apenas 1% na cotação do dólar pode significar a diferença entre fechar o ano no prejuízo ou no lucro. Nos últimos dois anos, estas empresas tiveram que conviver com forte variação cambial.

Os demais setores de atividade, que externaram evolução positiva na (RSA) também apresentaram evolução positiva na implementação de artefatos de contabilidade gerencial. É provável que o desempenho da (RSA) tenha sido impactado positivamente pela implementação dos artefatos. Esta ideia é reforçada pelo fato de as implementações estarem associadas com novas filosofias e modelos da gestão, visando um aprimoramento constante do processo informacional e decisório das empresas.

A Tabela 10 contém o comportamento da RSA segregado por setor de atividade.



**Tabela 10 – Comportamento do indicador (RSA) por setor de atividade.**

Setor de Atividade	Nº de Empresas	Ano	Mínimo	Máximo	Média
Alimentos e Bebidas	6	2000	-0,1	15,9	10,6
		2009	11,9	59,9	24,2
Comércio	6	2000	2,5	21,2	8,4
		2009	10,4	56,2	23,3
Construção	2	2000	9,2	17,5	13,3
		2009	18,5	33,1	25,8
Energia Elétrica	14	2000	-15,1	19,1	5,5
		2009	9,7	27,8	15,9
Eletroeletrônicos	2	2000	16,7	26,4	21,5
		2009	13,6	24,9	19,3
Máquinas Industriais	1	2000	20,9	20,9	20,9
		2009	29,5	29,5	29,5
Mineração	4	2000	10,1	16,9	14,5
		2009	12,8	28,7	21,1
Minerais não Metais	2	2000	-2,5	4,6	1,1
		2009	6,8	16,3	11,6
Petróleo e Gás	1	2000	26,2	26,2	26,2
		2009	28,4	28,4	28,4
Papel e Celulose	1	2000	13,6	13,6	13,6
		2009	11,0	11,0	11,0
Química	3	2000	11,2	19,4	14,0
		2009	11,9	18,9	15,4
Siderúrgica & Metalúrgica	10	2000	-3,2	25,7	13,0
		2009	8,9	25,0	17,2
Telecomunicações	5	2000	4,8	8,9	6,4
		2009	10,1	16,5	12,4
Têxtil	11	2000	5,4	15,2	9,4
		2009	3,1	29,3	13,4
Transporte e Serviços	2	2000	9,6	38,1	23,8
		2009	6,8	35,6	21,2
Veículos e Peças	5	2000	12,3	22,3	17,6
		2009	13,3	28,8	23,2
Outros	7	2000	-2,5	19,0	8,3
		2009	10,2	26,2	15,3

Fonte: Resultado da Pesquisa

As empresas de todos os setores, durante o período (2000 a 2009), implantaram novos artefatos de contabilidade gerencial. Esta implementação está marcada muito mais pela diversidade de artefatos do que pela quantidade em si. Nota-se que o foco das empresas esteve sobre os artefatos que propiciam avaliação de resultados e medição de valor agregado à empresa, por meio do acréscimo de artefatos pertencentes aos grupos (QGR2) e (QGR3).

## 4.2 Resultados dos testes de hipótese

Na Tabela 11 são apresentados os resultados da análise de correlação das variáveis quantidade de artefatos dos grupos (QGR1), (QGR2), (QGR3), (QART) e tempo ponderado de uso de artefatos (TP) com a variável dependente Retorno sobre Ativo (RSA).

**Tabela 11 – Coeficientes da correlação**

VARIÁVEIS	(R S A)
Artefatos do grupo1 (QGR1)	-0,020
Artefatos do grupo2 (QGR2)	0,159 *
Artefatos do grupo3 (QGR3)	0,136 *
Total de Artefatos (QART)	0,142 *
Tempo ponderado de uso (TP)	-0,147 *

**Notas: \* Significante a 1%**

Fonte: Resultado da Pesquisa

Conforme evidenciado na Tabela 11, a variável quantidade de artefatos do grupo (QGR1) não demonstrou ser significativa para o modelo. Isto decorre, provavelmente, do fato de estes artefatos estarem associados com métodos de custeio. Os artefatos que integram este grupo são considerados tradicionais e foram os primeiros implementados pelas empresas. Adicionalmente, um dos artefatos tem seu uso obrigatório por força da legislação brasileira. Portanto, há pouco interesse por parte das empresas em investir na implementação de artefatos pertencentes a este grupo.

As variáveis (QGR2), (QGR3) e (QART) apresentam coeficientes positivos e significantes ao nível de 1%. Os coeficientes obtidos possuem fraca correlação, pois ficaram abaixo de 0,30. O coeficiente da variável tempo ponderado de uso de artefatos resultou negativo e significativo ao nível de 1%, indicando correlação negativa com a variável RSA. Em seguida, e visando a corroborar os indícios presentes na análise de correlação, passou-se ao teste de associação entre rentabilidade de artefatos de contabilidade gerencial, objeto da pesquisa, por meio de regressão linear múltipla.

Os dados foram processados através do método dos Mínimos Quadrados Generalizados (GLS), com dados em painel considerando efeitos aleatórios, abordagem que se apresentou mais consistente e eficiente; também se procedeu à correção robusta de White, garantindo-se que os resíduos foram considerados na sua forma homocedástica apontado pelos testes.

A seguir, as estimações do modelo, considerando as 820 observações disponíveis na amostra.

O coeficiente de determinação,  $R^2$  ajustado, de 0,3998, significa que as variáveis do modelo são capazes de explicar 39,98% das variações na variável dependente – RSA. O teste Wald foi significativo e demonstra que o modelo é aplicável e explicativo para o teste explorado. Considera-se nível de significância para rejeição de hipótese de 5%.

A Tabela 12 encerra a análise dos impactos dos artefatos de contabilidade gerencial sobre o Retorno sobre Ativos, no período já comentado.

**Tabela 12 – Análise dos impactos sobre a RSA**

VARIÁVEIS	COEFICIENTES	z	P-VALOR
Constante	-19,7758	-3,28	0,001 *
Quantidade de artefatos grupo1 (QGR1)		Excluída multicolinearidade	
Quantidade de artefatos grupo2 (QGR2)	0,1208	0,30	0,767
Quantidade de artefatos grupo3 (QGR3)	0,8117	2,00	0,045 **
Quantidade total de artefatos (QART)	-0,0964	-0,28	0,777
Uso ponderado de artefatos (TP)	-2,3509	-3,25	0,001 *
Número de observações		820	
$R^2$ ajustado		0,3998	
Estatística Wald (sig.)		1349,67 *	

Notas: \* Significante ao nível de 1%; \*\* Significante ao nível de 5%.

Fonte: Resultado da Pesquisa

Na Tabela 12, apresentam-se os coeficientes da regressão processada e a probabilidade de que sejam estatisticamente iguais a zero (*p-value*) para as variáveis testadas. As constatações de tal análise podem ser assim resumidas:

1. as empresas que praticam a implementação de novos artefatos pertencentes ao grupo 3 (QGR3) tendem, por intermédio das variações dos seus acréscimos, a impactar positivamente o Retorno sobre o Ativo (RSA), considerando, com razoável probabilidade, que,
  - a. após reestruturar os controles para medir a atividade operacional, as empresas evoluíram para um novo patamar de necessidades – automatizar processos, contribuir para o alcance das metas, criar sistemas rápidos e precisos,

estabelecer padrões, gerar informações relevantes, reduzir custos e apresentar direcionador de desempenho, reduzir riscos, dentre outros;

- b. os benefícios das implementações de novas filosofias e modelos da gestão propiciaram – maior apoio à tomada de decisões, melhoria no controle e no gerenciamento dos custos, melhorias nas medidas de desempenho, melhoria do processo de engenharia de valor, melhoria no controle orçamentário e melhoria no suporte para preparação dos relatórios financeiros;
2. a quantidade total dos artefatos não contribui para a maximização do desempenho operacional das empresas e sim a eficiência quanto ao uso dos mesmos, considerando que a variável apresentou (*p-value*) acima de 0,05, significando que não exercem impacto sobre a variável (RSA); indique-se que a contribuição de artefatos quase compulsórios (QGR1) é o principal componente do conjunto de artefatos, já que apresenta multicolinearidade com a que ora explicamos;
  3. a variável uso ponderado de artefatos apresentou impacto negativo sobre o RSA, já que: a variável apresentou (*p-value*) abaixo de 0,05, e coeficiente negativo; este resultado indica que, na amostra analisada, não existiram evidências que permitissem associar a permanência na utilização de artefatos de contabilidade gerencial com impactos sobre a variável (RSA).
  4. Portanto, a contribuição dos artefatos sob estudo para a maximização dos níveis de desempenho operacional decorre de um processo de melhoria contínua, mediante a implementação de novos artefatos e a adequação destes às reais necessidades dos gestores da empresa e não pela manutenção por muito tempo, dos mesmos artefatos.

A seguir, na Tabela 13, estão apresentados, de forma segregada, os resultados das estimações do modelo para as variáveis relacionadas com setores de atividade.

Tabela 13 – Estimativas do modelo por Setor de Atividade

SETOR	VARIÁVEIS	COEFICIENTES	z	P-VALOR
SA-01	Alimentos e Bebidas	4,3873	0,73	0,463
SA-02	Comércio	4,3079	0,77	0,439
SA-03	Construção	5,8809	1,20	0,231
SA-04	Energia Elétrica	-4,6134	-1,32	0,187
SA-05	Eletroeletrônicos	0,1822	0,03	0,974
SA-06	Máquinas Industriais	12,7139	2,61	0,009 *
SA-07	Mineração	2,1501	0,61	0,541
SA-08	Minerais não Metais	-1,1735	-0,23	0,818
SA-09	Papel e Celulose	-6,9800	-1,29	0,199
SA-10	Petróleo e Gás	13,2447	2,81	0,005 *
SA-11	Química	-3,3015	-0,62	0,537
SA-12	Siderúrgica & Metalúrgica	-0,2728	0,08	0,935
SA-13	Telecomunicações	-11,9829	-4,03	0,000 *
SA-14	Têxtil	-0,6464	-0,22	0,827
SA-15	Transportes e Serviços	1,8509	0,24	0,810
SA-16	Veículos e Peças	8,3127	2,44	0,015 **

Notas: \* Significante ao nível de 1%; \*\* Significante ao nível de 5%.

Fonte: Resultado da Pesquisa

Esta tabela resume os resultados da análise dos coeficientes da regressão processada para a variável setor de atividade, valendo comentar as seguintes inferências, baseadas no comportamento dos coeficientes estimados:

1. os setores da atividade (6, 10, 13 e 16) compõem o grupo de setores que faz uso de artefatos de contabilidade gerencial com maior relevância; é provável que isto ocorra em razão da diversidade de seus processos operacionais associada com o *mix* de seus produtos – o que sugere o nível de informação ser mais estratificado, exigindo, pois, uma gama maior de informações. Considerando o (*p-value*) e coeficientes estimados este grupo está subdividido da seguinte forma
  - a. setores com (*p-value*) significante e com influência positiva sobre a variável (RSA), representado pelos setores (6, 10 e 13);
  - b. setor com (*p-value*) significante e com influência negativa sobre a variável (RSA), representado pelo setor de telecomunicações. Há questões específicas que atingem o setor de Telecomunicações que convive com ajustes oriundos de evolução de novas tecnologias, novas exigências dos consumidores e

competição acirrada, colocando permanentemente em xeque os modelos de negócios;

- c. os demais setores da atividade possuem comportamento exatamente oposto aos anteriores e, por conseguinte, faz pouco uso de artefatos de contabilidade gerencial, em virtude dos seus processos operacionais simples e *mix* reduzido de produtos – o que sugere o nível de informação ser mais abrangente com pouco nível de detalhes. São setores em que as empresas não possuem tradição no uso de artefatos de contabilidade gerencial e permeiam nestes setores características *muito* específicas, como dependência do mercado mundial, por exemplo, pois, trabalham com *commodities*, são dependentes do *mercado* mundial e há variações na taxa de câmbio, estão consolidados pois são atividades tradicionais e possuem um fluxo de informação maduro e com resistências a mudanças.

A seguir, na Tabela 14 estão apresentados, de forma segregada, os resultados das estimativas do modelo para as variáveis relacionadas com região onde está localizada a sede da empresa.

**Tabela 14 – Estimativas do modelo – regiões**

VARIÁVEIS	COEFICIENTES	z	P-VALOR
Região SUL	-2,2154	-0,68	0,496
Região SUDESTE	0,2281	0,08	0,938
Região DEMAIS	0,2385	0,07	0,942
Número de observações		820	
R <sup>2</sup> ajustado		0,3998	
Estatística Wald (sig.)		1349,67 *	

Notas: \* Significante ao nível de 1%; \*\* Significante ao nível de 5%.

Fonte: Resultado da Pesquisa

Ao se avaliar o resultado para as regiões, conclui-se que os coeficientes não apresentaram p-valor significativo; inferindo-se, pois, que o local onde está estabelecida a sede da empresa não influencia na relação artefatos-(RSA).

## 5 CONCLUSÕES

Dois motivos fundamentais justificaram a realização desta pesquisa. O primeiro diz respeito aos diversos estudos empíricos que indicam o baixo grau de utilização, pelas empresas, dos artefatos modernos de Contabilidade Gerencial, conforme propostos pela teoria. O segundo elemento diz respeito ao pressuposto de que a contabilidade deveria atender eficazmente aos seus usuários externos e internos, sendo que os usuários internos necessitam de uma gama de informações mais ampla do que os externos, de modo a assegurar-lhes êxito na gestão das atividades da empresa e obter como resultado final a maximização de valor.

Por intermédio da fundamentação teórica, buscou-se apontar para o fato de que a maximização de valor ocorre por meio da eficácia do desempenho consistente e permanente das atividades operacionais, que, por sua vez, devem atender às expectativas dos acionistas e dos *stakeholders*. Há consenso entre os autores da área financeira de que a atividade empresarial tem como objetivo principal produzir valor. Os investidores avaliam o desempenho das empresas medindo, em última instância, a geração de seu valor. Neste âmbito há de se considerar também o fato de que o ambiente econômico externo influencia a maneira como a empresa gera valor e o potencial de geração de seus valores.

Isto se torna possível somente se a organização dispuser de instrumentos que propiciem adequado acompanhamento e controle de suas operações. Para tanto, a estruturação contábil voltada para uma gestão que traduza aos acionistas informações sobre a variação de sua riqueza é o ponto-chave dessa discussão. Em outras palavras, os artefatos utilizados pela contabilidade gerencial para acompanhamento, medição e controle das atividades empresariais são essenciais para a empresa poder medir desempenho. Para entender quais artefatos são estes e como a literatura se posiciona sobre o assunto, buscou-se fundamentação teórica abordando a evolução da contabilidade gerencial e a evolução pela qual passaram os seus diversos tipos de artefatos.

Na literatura há autores defendendo a noção de que a competitividade das empresas, com base na análise do seu desempenho financeiro, é expressa por sua capacidade de criação de valor. Procura-se identificar de que forma essas empresas criam valor e se tornam competitivas sob a ótica financeira. Pouco se fala, contudo, a respeito de quais instrumentos a contabilidade gerencial precisa implementar e manter para prover, de modo consistente e continuado,

informações eficazes que propiciem êxito aos seus gestores na condução das atividades empresariais e, por conseguinte, a maximização de valor para a empresa.

Há autores que abordam os aspectos da contabilidade gerencial sem se deterem nos aspectos da remuneração do capital. Paralelamente, há outros que fazem o oposto, ou seja, abordam aspectos da remuneração do capital, mas o fazem de forma específica e isolada, não fazem menção aos aspectos da contabilidade gerencial. Portanto, perante este fato, torna-se relevante investigar se a implementação de novas técnicas e conceitos de contabilidade gerencial nas empresas também asseguram aos detentores do capital um retorno condizente com suas expectativas.

Com efeito, o objetivo da pesquisa foi investigar a relação entre maximização de valor e a implementação de artefatos de contabilidade gerencial pelas empresas de capital aberto do Brasil. O estudo também buscou examinar como este relacionamento se comporta.

Adotou-se para a fundamentação e estruturação metodológica a pesquisa do tipo exploratória, com abordagem quantitativa. Para atingir os objetivos foram adotadas duas estratégias de pesquisa: a bibliográfica e a documental. A pesquisa abrangeu o período de 2000 a 2009, entendendo como adequado conduzir pesquisa para identificar como evoluiu a implementação dos artefatos em período posterior ao das pesquisas realizadas pelos autores consultados.

Os dados das empresas da pesquisa foram coletados junto à Economática, por meio da qual se tem acesso às informações financeiras das empresas de capital aberto, seguindo as regras e padrões estabelecidos pelo Banco Central e CVM.

Paralelamente, demandou-se, mediante a aplicação de questionário junto às empresas brasileiras de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA, identificar de quais artefatos de contabilidade gerencial estas empresas fazem uso e desde quando estão implementados.

Entendendo que a investigação desta relação (maximização de valor e implementação de artefatos) decorre da mensuração da variação da riqueza, desenvolveu-se modelo para examinar tal relação e responder à indagação sobre qual a relação entre uso dos artefatos de contabilidade gerencial e maximização do valor em empresas de capital aberto do Brasil.

Em resumo, investigou-se e evidenciou-se, por meio do teste da hipótese, que os artefatos de contabilidade gerencial contribuem positivamente, identificando e executando os ajustes



necessários para se chegar a uma tomada de decisão direcionada ao conceito de maximização de valor.

Os resultados da pesquisa, portanto, sugerem que existe, para a amostra considerada, alguma associação entre maximização de valor e implantação de artefatos de contabilidade gerencial, o que responde à questão formulada. A implementação, de forma continuada, com vistas a modernizar a contabilidade gerencial constitui a base de sustentação da estrutura de um sistema de controle gerencial, para que a empresa possa dispor de um processo informacional eficaz. Os resultados sugerem também que não é a quantidade de artefatos implementados que contribui para a maximização de valor e sim a modernização contínua dos artefatos de controle.

As observações acerca das implementações dos artefatos, realizados pelas empresas da amostra, indicaram que as empresas evoluíram no seu processo informacional e de tomada de decisão. A adoção de novos artefatos tinha por objetivo apenas a mensuração de desempenho e, posteriormente, passou a ter ênfase na elaboração de mapas com estratégias e suas relações de causalidade.

Também é possível inferir que para fazer frente às mudanças e reestruturações às quais as empresas estão sujeitas, é necessário que os instrumentos da gestão, os artefatos, sejam renovados. Portanto, a empresa sempre estará implementando novos artefatos, de modo a assegurar o processo de melhoria contínua da gestão.

Em razão dos resultados apresentados, a hipótese de que a maximização de valor em empresas de capital aberto do Brasil tem sido positivamente impactada pela implementação de artefatos de contabilidade gerencial não pôde ser refutada. Os resultados das estimações do modelo apontaram que a implementação de artefatos direcionados para melhorias de desempenho apresentaram significância estatística. Ademais, a aceitação da hipótese deste estudo é qualificada, pois, sugere que o tipo de artefato e sua modernidade e atualização tendem a ser mais relevantes, economicamente, do que a simples quantidade de artefatos implementados.

Algumas limitações deste estudo devem ser observadas. O tipo de pesquisa (não probabilística) significa que os resultados são válidos apenas para a amostra estudada e devem ser utilizados com cuidado. Adicionalmente, há que se considerar as características do grupo de empresas (classificação conforme Economática). Dessa forma, é preciso atenção na

extrapolação de resultados deste estudo e nas comparações de outros estudos relativos à implementação de artefatos de contabilidade gerencial.

Concluindo, os artefatos de contabilidade gerencial, desempenham papel importante neste contexto, pois se infere que atendem à demanda dos gestores por informações operacionais, financeiras, econômicas e patrimoniais.

Considerando-se que as contribuições foram atingidas e os objetivos alcançados, cabe registrar algumas sugestões para pesquisas futuras sobre este tema, tais como: (i) o desenvolvimento de pesquisa probabilística mais abrangente sobre o tema e (ii) considerações sobre quais artefatos causam impacto sobre a maximização de valor e quais não exercem impactos. Outra possível oportunidade de pesquisa, após confirmar que a implementação de artefatos modernos causa impacto positivo sobre a maximização de valor, seria investigar possíveis razões que levam à não implementação desses artefatos por todas as empresas (de mesmo porte, ou igual setor de atividade).

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Andson Braga de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não governamentais do estado de São Paulo**. 2004. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Sistemas de remuneração gerencial e orientação temporal dos gestores**. 2009. 206 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- ALBRECHT W. S.; SACK R. J. Accounting Education – Charting the course through a perilous Future. **Accounting education series**, Vol.16 – IMA, 2000.
- AMBASTHA, Ajitabh; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. **Singapore Management Review**, Cingapura, v.26, no. 1, p.45, 2004.
- ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **Strategy process**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- ANTHONY, Robert Newton. Management accounting: text and cases. 4. ed. Illinois:Richard D. Irwin, 1970.
- ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. 8. ed. Chicago: Irwin, 1995.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASK, U.; AX, C. **Trends in the development of product costing practices and techniques: a survey of Swedish manufacturing industry**. Paper presented at the 15. Annual Congress of the European Accounting Association, Madri, 1992.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica de Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2008.
- BASSO, L. F. C.; KRAUTER, E. Participação nos lucros/resultados e criação de valor: um estudo exploratório. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 157-178, jan./abr. 2003.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BEUREN, Ilse Maria. [et al.]. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIAGGIO, C. T. A.; DOERN, C. L. P.; PEREIRA, L. P. M.; SAITO, M. E.; DOERN, R.; MAIURI, S. **ABM – Active based management** – gestão baseada em custeio por atividade. Série Contabilidade. Faculdade São Luis, 1999.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BORINELLI, Márcio Luiz; BEUREN, Ilse Maria. O postulado da continuidade na perspectiva do ciclo de vida organizacional. **Revista Contabilidade UFBA**, Salvador-BA, v. 2, n. 3, p. 67-78, set./dez. 2008 Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/3258/2380> Acesso em: 29 maio 2010.

BRASIL, H.V. et al. Longevidade e sobrevivência no mundo empresarial brasileiro. **Revista DOM** – Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, nº 1, p. 34-41, nov.2006.

BRASIL, H. V.; BRASIL, H. G. **Gestão financeira das empresas**: um modelo dinâmico. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de finanças empresariais**. Tradução de Maria do Carmo Figueira. Lisboa: Editora McGraw-Hill de Portugal, 1999.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; MARCUS, A.J. **Fundamentos da Administração Financeira**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill: Irwin, 2002.

BRIGTH, J.; DAVIES, R. E.; DOWNES, C. A.; SWEETING, R. C. **The deployment of costing techniques and practices**: a UK study. *Management Accounting*, 1992.

BURNS, J. The dynamics of accounting change: inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2000.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. **Conceptualizing management accounting change**: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 2000.

BURNS, John; VAIVIO, Juhani. **Management accounting change**. *Management accounting research*, V. 12, p. 389–402, 2001.

CATELLI, A. (coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade & finanças para não especialistas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

- CHAPMAN, C. S. Reflections on a contingent view of accounting. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 22, No. 2, p. 189-205, 1997.
- CLEMENTE, Fabiane *apud* GIL, A. C. (2007). **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica: Alguns conceitos básicos**. Disponível em: Administradores <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>. Acesso em: 17 abr. 2010.
- COHEN, J. R.; PAQUETTE, L. Management accounting practices: perceptions of controllers. **Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry**, 1991.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Valuation** – measuring and managing the value of companies. New York: Wiley Frontiers in Finance, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Valuation: measuring and managing the value of companies**. 2. ed. New York: John Wiley, 1995.
- COPELAND, T.; WESTON, F. J. **Financial theory and corporate policy**. 3. ed. Massachusetts: Addison-Wesley, 1992.
- CORRÊA, A. C. C.; ROSIFINI JÚNIOR, V.; MATIAS, A.B. **Sucesso financeiro nas empresas de capital aberto brasileiras: um estudo exploratório**. In: ASAMBLEA ANUAL DEL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN (CLADEA), Puerto Plata, 2004.
- COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. W.; SAMUEL, S. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. **Journal of Management Accounting Research**, 1996.
- CREPALDI, Silvio A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- D'AUNNO, T.; SUCCI, M.; ALEXANDER, J. A. **The role of institutional and market forces in divergent organizational change**. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, No. 4. 2000, p. 679-703.
- DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas: manual do usuário**, Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**. Harvard Business School Press, Rio de Janeiro: Campus. 1994.
- DÁVILA, A.; FOSTER, G. Management control systems in early-stage startup companies. **Accounting Review**, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007.
- DE LUCA, Marcia M. M.; BRITO, Paulo P. A Utilização dos demonstrativos contábeis como instrumento de apoio à gestão nas organizações não governamentais: um estudo de caso no estado do Ceará. In: ENCONTRO ANUAL ANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006, 1 CD-ROM.

EHRBAR, Al. EVA: **Valor econômico agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Traduzido por Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.  
EVANS, H.; ASHWORTH, G.. Survey conclusion: make up to the competition. **Management Accounting**, v. 74, p.16-18, 1996.

FARIAS, Claudio Gondim Bezerra. **A Controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (GECON)** – uma abordagem para instituições financeiras. São Paulo, 1998. Dissertação Mestrado (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo.

FERREIRA, L. de S. **Estrutura de capital**: um teste da hipótese da hierarquia de fontes. 1999. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução Lori Viali. 2. ed. Porto Alegre, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria** – teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fábio; AGUIAR, Andson Braga de. **Escolha apropriada da estrutura de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise**. In: I CONGRESSO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS ANPCONT, 2007, Disponível em: <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoI/01/CCG104.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2010.

FREZATTI, Fábio *et al.* Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **RAC. Revista de administração contemporânea**. Curitiba, v.11, n.2, p. 33-54, 2007.

GARCIA, Editinete André da Rocha. **Modelo de controladoria para empresas do ramo de construção civil, subsector edificações sob a ótica da gestão econômica**. São Paulo, 2003. Dissertação Mestrado (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade / USP.

GARELLI, S. **Competitiveness of nations**: the fundamentals. IMD World Competitiveness Yearbook, Lausanne, p. 702-713, 2003.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GITMAN, L. J. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1987.

GOLDEMBERG, Marta da Conceição Louro. **Contabilidade estratégica**: o papel do *controller* no processo de planejamento estratégico. São Paulo, 1994. Dissertação Mestrado (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis,

Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade / USP.

GOLDRATT, Eliyahu M. e Cox, JEFF. **A Meta**, São Paulo: Educator Editora, 1997.

GRANLUND, M.; LUKKA, K. It's a small world of management accounting practices. **Journal of Management Accounting Research**. 1998. Vol. 10, p. 153-179.

GREEN, F. B.; AMENKHIENAN, F. E. **Accounting innovations**: a cross sectional survey of manufacturing firms. *Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Spring, 1992.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. **Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial**. São Paulo: In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., São Paulo, 2004. Anais...São Paulo: EAC/FEA/USP, 2004. Disponível em: [http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/an\\_resumo.asp?pagina=5](http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos42004/an_resumo.asp?pagina=5) . Acesso em 07, ago. 2010.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; LOPES, A. B.; PEREIRA, C.A. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, out./dez., 2005.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; LOPES, A. B. **Uma contribuição ao entendimento da estabilidade e da mudança da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional**. São Paulo: Congresso ENANPAD, 2004.

GUERREIRO R.; PEREIRA C. A.; REZENDE A. J. **Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial**: um estudo de caso. São Paulo: Congresso ENANPAD, 2005.

GUERREIRO R.; PEREIRA C.A.; FREZATTI, F. Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 45-62, jan./mar., 2008.

GUERREIRO, Reinaldo; CORNACHIONE, E. B., Jr.; SOUTES, D. O. . A utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial por empresas brasileiras. In: XXXIV ENANPAD 2010, 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais do. . .** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2010.

HAIR JR., J. F. et. al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**: contabilidade e controle. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HENDRIKSEN, E. S; VAN BREDA, M. F. **Accounting theory**. 5th ed. Boston: Irwin, 1992

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management**: competitiveness and globalization. 4. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.

HORNGREN, Charles T. et al. **Cost accounting, a managerial emphasis**. 8. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

INTERNATIONAL FEDERATIONS OF ACCOUNTANTS. **International Management Accounting Practice 1 (IMAP1)**, March, 1998.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance lost-the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **A Relevância da contabilidade de custos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo & desempenho: administre seus custos para ser competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KASSAI, J. R. et al. **Retorno de investimento: abordagem matemática e contábil do lucro empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIBBY, T.; WATERHOUSE, J. H. Predicting change in management accounting system. **Journal of Management Accounting Research**, 1996.

LOPO, A. et al. Custo de oportunidade, custo de capital, juros sobre o capital próprio, EVA e MVA. In: MARTINS, E. (Org.). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MADDEN, B. J. **CFROI Valuation** – a total system approach to valuing the firm. Londres: Butterworth-Heinemann, 2000.

MAIA, C. S.; GONTIJO, A.C.. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.11, nº 4, p. 13-30, outubro-dezembro 2004.

MALVESSI, O. Criação ou destruição de valor ao acionista. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 42-44, Jan. 2000.

MARTINS, E. Avaliando a empresa (I). **IOB**. São Paulo, Boletim 10/98. Temática Contábil, p.1-6, 1998.



MARTINS, Eliseu. **Avaliação de empresas**: da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINEZ, A. L. **Agency theory na pesquisa contábil**. São Paulo: Congresso Enanpad, 1998.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças corporativas de longo prazo**: criação de valor com sustentabilidade financeira – v.2. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOLINARI, S. K. R.; GUERREIRO, R. Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. 1. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004. **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

MOORE, J. H. **Tomada de decisão em administração com planilhas eletrônicas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MOTA, I.; FAVERI, F.. **Estamos preparados para tomar decisões**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC Custeio baseado em atividades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo, 1990. Tese (Docência- Livre). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

NASCIMENTO, Auster Moreira. Uma contribuição para o estudo dos custos de oportunidade (Mestrado em Contabilidade) – FEA São Paulo – Universidade de São Paulo, 1998

NASCIMENTO, Auster M., REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

OTLEY, D. T. **The contingency theory of management accounting**: Achievement and prognosis. Accounting, Organizations and Society, 1980.

OTLEY, D. T. **Developments in management accounting research**: management accounting, sep. 1985.

PACE, R. W.; STEPHAN, E. G. Paradigms of competitiveness. **Competitiveness Review**, Indiana, v.15, no. 1, p. 8-13, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2006.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Avaliação de desempenho**: um enfoque de gestão econômica. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PETERSON, P. P.; PETERSON, D. R. **Performance de empresas e medidas de valor adicionado**. Virginia: Fundação de Pesquisa do Instituto de Analistas Financeiros Certificados, 1996.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: uma ferramenta para a tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PINTO JR., H. Q.; PIRES, M. C. P. **Assimetria de informações e problemas regulatórios**. Rio de Janeiro: Agência Nacional do Petróleo, 2000.

PRADO, D. S. **Teoria das filas e da simulação**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

RAPPAPORT, A. New thinking on how to link executive pay with performance. **Harvard Business Review**, Mar./Apr. 1999.

REID, R. Dan; SANDERS, Nada R. **Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

RICCIO, Edson L.; SAKATA, Marici C.G. & SEGURA, Liliane C. Um Estudo sobre a Pesquisa em Custos no Brasil. *Revista Brasileira de Contabilidade*, no 124, jul./ago. 2000.

RICHARDSON, Robero Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Adriano; PAULO, Edílson. Introdução à análise multivariada. In: CORRAR, Luiz J; PAULO, Edílson; DIAS FILHO, José Maria (Coord.). **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B.D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SAKURAI, M. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANCHES, A. C. “**Valor adicionado**” como medida de desempenho de empresas. 1998. 41 f. Monografia. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG, 1998.

SANTOS, Roberto Vatan dos; NININ, Alessandra Cardoso da Silva. **Realidade dos sistemas de custos em empresas de grande porte**. In: VI Congresso Internacional de Custos, Braga, Portugal, 1999. Custos e Estratégia Empresarial. Portugal: Universidade do Minho, 1999.

SCAPENS, R. W.; ROBERTS, J. **Accounting and control**: a case study of resistance to accounting change. *Management Accounting Research*, 1993.

SCAPENS, R. W. **Never mind the gap**: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 1994.

SIEGEL, G.; SORENSEN, J. E. **Counting more, counting less**: transformations in the management accounting profession. The 1999 Practice Analysis of Management Accounting; Agosto 1999.

SHINOHARA, D. Y. Análise do EVA como instrumento de gestão. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FIA/FEA/USP, 2003. CD-ROM.

SILVA, P. R. Programação não linear. In: CORRAR, Luiz João; THEOPHILO, Carlos Renato (Org.). **Pesquisa operacional**: para decisão em contabilidade e administração. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Everaldo da et al. **Metodologia do trabalho acadêmico**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SIQUEIRA, J. **O sistema de custos como instrumento de apoio ao processo decisório**: Um estudo multicaso em indústrias do setor metal-mecânico da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. 2005. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí, 2005.

SOLOMON, Ezra. **Teoria da administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Zahar, 1977.

SOUTES, D.O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUTES, Dione Olesczuk; GUERREIRO, Reinaldo. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras**. XXXI Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2007.

SOUTES, Dione Olesczuk.; DE ZEN, Maria José de C. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. **Anais do 5º Congresso USP de Contabilidade e Controladoria**, São Paulo, 2005.

SOUZA, A. F. de; MENEZES, E. J. C. Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 27-38, 1997.

SOUZA, B.C.; NECYK, G.A.; FREZATTI, F. **Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial**. I Congresso ANPCONT, Gramado – RS, 2007.

STAUB, I. D.; MARTINS, H. C.; RODRIGUES, S. B. Governança corporativa e criação de valor para o acionista: da teoria à prática, os impactos organizacionais e financeiros. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 36-55, jan./jun. 2002.

STEWART, G. B. **The quest for value**. New York: Harper Collins, 1999.

STEWART III, G. B. **The quest for value: the EVA management guide**. Harper Business, 1991.

SULAIMAN, M. et al. Management accounting practices in selected Asian countries: a review of the literature. **Managerial Auditing Journal**, v.4, n.19, p.493-508, 2004.

TACHIZAWA, CRUZ JÚNIOR e ROCHA. **Gestão de negócios**. Visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

TEIXEIRA, A.J.C.; GONZAGA, R.P.; GONZAGA, R.P.; SANTOS, A.V.S.M.; NOSSA, V. **A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo**. In: III CONGRESSO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS ANPCONT, 2009, Disponível em: <<http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIII/01/222.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2010.

TEM HAVE, S. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. Brasil). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

VARTANIAN, Grigor Haig. **O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica**. São Paulo: 2000. Dissertação (Mestrado em Controladoria e contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuaria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. **Positive accounting theory**. New Jersey: Prentice-Hall, 1986.

## APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### CARTA DE ENCAMINHAMENTO

A seguir consta o teor do e-mail que foi encaminhado aos responsáveis da área de RI das empresas brasileiras de capital aberto, listadas na BM&FBOVESPA. No e-mail fez-se constar além do apoio formal do presidente da APIMEC Nordeste a este trabalho, os devidos esclarecimentos quanto ao teor desta pesquisa e o fornecimento do link para acesso ao questionário da pesquisa.



Prezado (a) Senhor (a),

A APIMEC Nordeste, em sua missão de contribuir para o desenvolvimento do mercado de Capitais no Brasil, está apoiando a pesquisa Impactos da Implementação de Artefatos de Contabilidade Gerencial nas companhias brasileiras de capital aberto, realizada pelo Sr. Osvaldo de Oliveira Morais, aluno do mestrado Profissional em Administração e Controladoria da FEAAC/UFC – Universidade Federal do Ceará.

Nesse contexto, solicito a atenção de V.Sa. para a resposta ao questionário desta pesquisa.

Obrigado!

Atenciosamente,

Raimundo Porto Filho

Presidente

APIMEC Nordeste

(85) 3253.5850



Prezado (a) Senhor (a):

Referente: Impactos da implementação de artefatos de contabilidade gerencial nas companhias brasileiras de capital aberto.

Venho por meio desta, convidá-lo (a) a participar da pesquisa que tem por objetivo identificar os artefatos de contabilidade gerencial que as companhias brasileiras de capital aberto fazem uso para dar suporte ao seu processo decisório; para acompanhar o desempenho das empresas; para auxiliar o processo de planejamento; para instruir o processo de preparação de demonstrações financeiras e para mensurar a lucratividade e outros indicadores.

O resultado dessa pesquisa será correlacionado com o desempenho das companhias para avaliar o impacto desses artefatos na criação de valor para os seus acionistas.

A expressão “artefatos de contabilidade gerencial” é utilizada de forma genérica e refere-se ao uso de ferramentas que tem por objetivos: mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem aos gestores a atingir os objetivos organizacionais.

Esclarecemos que as informações fornecidas apenas serão apresentadas de forma agregada, quando da divulgação da pesquisa. Dados individuais de empresas não serão divulgados em nenhuma hipótese, para o que já firmamos compromisso.

Os resultados finais agregados estarão à sua disposição, caso seja do seu interesse. Para tanto, basta que informe e-mail para comunicação, de forma a podermos disponibilizar a síntese do trabalho para sua apreciação.

Também colocamo-nos a disposição para quaisquer esclarecimentos. A pesquisa está sendo orientada pelo Professor Dr. Antonio Carlos Coelho, que pode ser contatado pelo e-mail [acarloscoelho@terra.com.br](mailto:acarloscoelho@terra.com.br) e pelo telefone (85) 3248-2085, e desenvolvida pelo mestrando Osvaldo de Oliveira Morais, que pode ser contatado pelo e-mail [oomorais@gmail.com](mailto:oomorais@gmail.com) e pelo telefone (85) 8885-1957.

Agradecemos imensamente a sua valiosa contribuição. Sem ela a realização desta pesquisa não seria factível.

Para acessar ao formulário da pesquisa, favor clicar no link a seguir:

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dFM4ZkFvcUNJS0FramNpVzJldXNzUXc6MQ>

Atenciosamente,

Osvaldo de Oliveira Morais

Aluno do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria

FEAAC/UFC – Universidade Federal do Ceará

## QUESTIONÁRIO

A seguir consta o questionário formatado na Internet, no site da Google, através do recurso denominado Google Docs. O questionário contempla três seções: a primeira destinada aos esclarecimentos sobre o teor da pesquisa; a segunda seção reservada para a identificação da empresa do respondente; a terceira seção estruturada para investigar quais os artefatos que a empresa faz uso e desde quando.

### **I. Esclarecimentos sobre a pesquisa.**

---

#### USO DE ARTEFATOS, SISTEMAS E MÉTODOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL POR EMPRESAS BRASILEIRAS.

---

Esta pesquisa visa a identificar os artefatos, sistemas e métodos de contabilidade gerencial usados pelas empresas brasileiras para dar suporte ao processo decisório; para acompanhar o desempenho das empresas; para auxiliar o processo de planejamento; para instruir o processo de preparação de demonstrações financeiras e para mensurar a lucratividade e outros indicadores. Esclarecemos que as informações fornecidas apenas serão apresentadas de forma agregada, quando da divulgação da pesquisa. Dados individuais de empresas não serão divulgados em nenhuma hipótese, para o que já firmamos compromisso. Todavia, solicitamos a identificação da empresa, de modo que possamos acessar a dados econômico-financeiros públicos, constantes de suas demonstrações contábeis, disponíveis no site da ECONOMÁTICA. Os resultados finais agregados estarão à sua disposição, caso seja do seu interesse; para tanto, basta que informe e-mail para comunicação, de forma a podermos disponibilizar a síntese do trabalho para sua apreciação. O tempo estimado para responder às questões desta pesquisa é de aproximadamente 10 (dez) minutos.

---

**II. Identificação da empresa.**

---

USO DE ARTEFATOS, SISTEMAS E MÉTODOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL  
POR EMPRESAS BRASILEIRAS.

---

**\*Obrigatório**

Favor identificar a empresa fornecendo a Razão Social ou seu código de identificação - a ID BOVESPA (caso a empresa seja listada na BOVESPA)

Identificar no campo abaixo: \*

---



### III. Quais artefatos a empresa faz uso e há quanto tempo.

---

USO DE ARTEFATOS, SISTEMAS E MÉTODOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL  
POR EMPRESAS BRASILEIRAS.

---

#### \*Obrigatório

A seguir listamos os artefatos, sistemas e métodos de contabilidade gerencial apontado pela literatura especializada. Por favor, marcar as opções de resposta da seguinte forma:

- a) Se a empresa USA o artefato citado marque apenas o ano de início de sua utilização;
- b) Se a empresa USOU o artefato citado marque o ano de início e o ano de término de uso do mesmo;
- c) Se a empresa NUNCA FEZ USO do artefato, marque apenas a última opção.

#### 1. Método de Custeio por Absorção \*

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****2. Método de Custeio Variável \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**3. Custeio Baseado em Atividade - (ABC) \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****4. Custeio Padrão (*Standard Costing*) \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**5. Custeio Meta (*Target Costing*) \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****6. Preço de Transferência \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**7. Valor Presente \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****8. Retorno sobre o Investimento \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**9. Benchmarking \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****10. EVA (*Economic Value Add*) \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**11. Orçamento \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****12. Simulação \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**13. Descentralização \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****14. Kaizen \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**15. Just in Time (JIT) \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO



**Seção III do questionário – (continuação).****16. Teoria das Restrições \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**17. Planejamento Estratégico \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****18. Gestão Baseada em Atividades (ABM) \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**19. GECON \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).****20. *Balanced Scorecard* \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**21. *Gestão Baseado em Valor (VBM)* \***

- Antes do ano 2000
- Ano 2000
- Ano 2001
- Ano 2002
- Ano 2003
- Ano 2004
- Ano 2005
- Ano 2006
- Ano 2007
- Ano 2008
- Ano 2009
- Ano 2010
- NUNCA FEZ USO

**Seção III do questionário – (continuação).**

---

**USO DE ARTEFATOS, SISTEMAS E MÉTODOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL  
POR EMPRESAS BRASILEIRAS.**

---

As duas questões seguintes encerram a pesquisa.

Agradecemos imensamente sua valiosa contribuição.

Caso seja de seu interesse em receber uma síntese da pesquisa, por favor, informe o seu e-mail para que possamos disponibilizar o material.

O (a) Senhor (a) gostaria de registrar algum comentário?