



**FIC - FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA**

**CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALANA CHAGAS MARQUES**

**SARAH SOARES SOUSA**

**ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E DESEMPENHO  
OPERACIONAL EM COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO DE MINAS  
GERAIS**

**FIC - CARATINGA/MG**

**2016**

ALANA CHAGAS MARQUES  
SARAH SOARES SOUSA

**ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E DESEMPENHO  
OPERACIONAL EM COMPANHIAS DE CAPITAL ABERTO DE MINAS  
GERAIS**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Caratinga como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do Professor Manoel Richardson Soares Grilli e co-orientação da Professora Msc. Edna Mendes Hespanhol Costa.

**FIC - CARATINGA/MG**

**2016**

TERMO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DO TRABALHO


**ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E DESEMPENHO OPERACIONAL EM  
COMPANHIA DE CAPITAL ABERTO EM MINAS GERAIS**

Nome completo do aluno: ALANA CHAGAS MARQUES/SARAH SOARES SOUZA

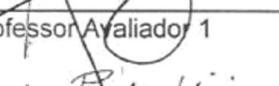
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado perante a Banca de Avaliação composta pelos professores MANOEL RICHARDSON S.GRILLI, JOSESTER TEIXEIRA SOUZA e JULIA DE PAULA VIEIRA, às 19:35 horas do dia 12 de DEZEMBRO de 2016, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em CIÊNCIAS CONTÁBEIS. Após a avaliação de cada professor e discussão, a Banca Avaliadora considerou o trabalho: APROVADO (aprovado ou não aprovado), com a qualificação: \_\_\_\_\_ (Excelente, Ótima, Bom, Satisfatório ou Insatisfatório).

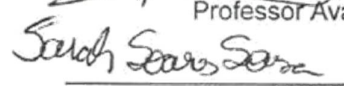
Trabalho indicado para publicação: ( )SIM ( )NÃO

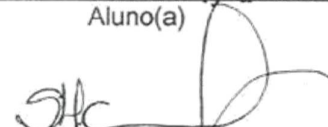
Caratinga, 12 de DEZEMBRO de 2016

  
\_\_\_\_\_  
Professor Orientador e Presidente da Banca

  
\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador 1

  
\_\_\_\_\_  
Professor Avaliador 2

  
\_\_\_\_\_  
Aluno(a)

  
\_\_\_\_\_  
Coordenador(a) do Curso

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar se o uso dos artefatos da contabilidade gerencial têm impactado de forma positiva o resultado financeiro das empresas de capital aberto de Minas Gerais. Os artefatos gerenciais são ferramentas que mensuram e analisam informações gerenciais, com o objetivo de auxiliar os gestores. Os dados foram coletados através de questionários enviados para as empresas, sobre quais artefatos elas utilizam e depois comparados com os resultados financeiros dos últimos três anos. Os resultados mostraram que as empresas tiveram melhoria em seus resultados no período, e identificamos que o uso dos artefatos pode ajudar nesse processo. Porém não foi possível confirmar que a causa do beneficiamento dos seus resultados foi essa devido às restrições das informações, entretanto as empresas demonstraram através dos questionários que estão satisfeitas com os artefatos que utilizam.

**Palavras-chave:** Artefatos gerenciais, contabilidade gerencial, desempenho operacional.

## **DEDICATÓRIA**

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me abençoado e permitido chegar até aqui. Aos meus pais Adilson e Vilma que sempre me incentivaram e não mediram esforços para a realização desse sonho. Aos meus avós Josias e Nerzita pelas orações e por sempre me dar forças para seguir adiante.

A Sarah Soares, uma amiga que ganhei durante esse tempo, companheira em todos os momentos, e em especial na realização desse projeto.

Aos nossos professores da Faculdades Integradas de Caratinga, em especial ao Professor Manoel Richardson Soares Grilli, nosso orientador, muito obrigada pela dedicação, paciência e auxílio durante toda caminhada.

Alana Chagas Marques

## **DEDICATÓRIA**

Chegando ao final dessa etapa de muitas experiências e conquistas, agradeço primeiramente a Deus, que até aqui tem abençoado e guiado meus caminhos, aos meus pais Lucio e Francislaine que não mediram esforços para me incentivar e sempre me motivaram a seguir em frente e realizar esse sonho, a minha irmã Lucilaine e ao meu cunhado Renato pelo apoio essencial, a toda minha família e amigos. Eu amo vocês!

A Alana Chagas, minha companheira em todos os momentos, que se tornou uma amiga muito especial, e também de grande auxílio na realização desse trabalho.

Aos meus professores da Faculdades Integradas de Caratinga, em especial ao Professor Manoel Richardson Grilli de Souza, nosso mentor, pela dedicação e auxílio durante toda caminhada.

Sarah Soares Sousa

## **AGRADECIMENTOS**

Queremos agradecer a Deus, em primeiro lugar, pela força e coragem que nos concedeu e por ter nos iluminado durante todo este caminho.

Aos nossos pais pelo carinho e amor incondicional, pelo incentivo e sempre acreditar que seríamos capazes.

As Faculdades Integradas de Caratinga e todo seu corpo docente.

Ao nosso orientador professor Manoel Richardson Soares Grilli pelo suporte que nos deu, pelas correções e por sempre nos incentivar e acreditar em nossa capacidade.

A todas as empresas que responderam o questionário enviado, de forma solícita e atenciosa, pois foram peças fundamentais para a realização desse trabalho.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão deste trabalho. Nosso muito obrigada.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial.....	19
---	----



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Características diferenciadoras da contabilidade financeira e gerencial.	17
Quadro 2 – Artefatos de contabilidade gerencial .....	22
Quadro 3 – Dados descritivos dos entrevistados .....	40

## LISTA DE SIGLAS

ABC (*Activity Based Costing*) – Custeio Baseado em Atividades

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

EVA (*Economic Valued Added*) – Valor Econômico Adicionado

JIT – *Just in Time*

ROA – *Return on total assets*

ROI – Retorno sobre o investimento

RKW (*Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit*) – Conselho Administrativo do Império para a Eficiência Econômica

VBM – Gestão Baseada em Valor

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1. Contabilidade de Custos .....	14
2.2. Contabilidade Gerencial.....	14
2.3. Conceitos.....	15
2.3.1. Contabilidade de custos e suas classificações .....	15
2.3.2. Contabilidade gerencial .....	16
2.4. Evolução da Contabilidade Gerencial.....	18
2.5. Teorias econômicas importantes para a contabilidade gerencial.....	19
2.5.1. Teoria da informação.....	19
2.5.2. Teoria da decisão.....	20
2.5.3. Teoria da mensuração.....	20
2.6. Artefatos utilizados pela contabilidade gerencial .....	21
2.7. Artefatos de contabilidade gerencial aplicados.....	23
2.7.1. Métodos e sistemas de custeio.....	23
2.7.2. Métodos de avaliação e medidas de desempenho.....	25
2.7.3. Filosofias e modelos de gestão .....	27
2.8. Desempenho operacional .....	30
2.9. Indicadores de desempenho.....	31
2.9.1. Conceitos .....	31
2.9.2. Características.....	32
2.9.3. Classificação.....	32
2.10. Breve apresentação das empresas.....	33
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1. Indicadores Utilizados .....	38
<b>4. RESULTADOS E ANÁLISE .....</b>	<b>40</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>62</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial assume grande importância para a sobrevivência da empresa. Com as grandes concorrências, o mercado está cada vez mais acirrado e abrangente. É necessário então adotar métodos mais eficientes que consigam atender às expectativas dos seus acionistas e colaboradores.

Com as variações que o mercado vem sofrendo nos últimos anos, é possível afirmar que há sempre duas hipóteses: grandes riscos ou grandes chances de se investir em qualquer empresa no Brasil.

Com isso, cabe à contabilidade gerencial fazer a apuração dos custos para obter resultados operacionais mais próximos da realidade possível, e usar dessas informações como instrumentos de maximizar o valor das ações das companhias de capital aberto.

Existe uma relação entre a contabilidade gerencial e a contabilidade de custos, pois a contabilidade de custos utiliza dados quantitativos não monetários, colhendo, trabalhando, organizando, e os combinando, ajudando assim na produção de informações gerenciais de alta relevância.<sup>1</sup>

Conforme Atkinson et al, o papel da informação gerencial é orientar as decisões e soluções de problemas. À medida que mensurações são feitas em grupos, indivíduos ou operações, o procedimento decisório muda, focando-se em variáveis e comportamentos que estão sendo mensurados, prestando menos atenção ao que não é medido.<sup>2</sup>

Kaplan e Norton complementam esta ideia argumentando que a gestão do negócio se faz por meio da determinação de metas e objetivos, sendo que para garantir o alcance dos mesmos é necessário existir formas adequadas de acompanhamento e controle.<sup>3</sup> Portanto, segundo Davenport, medidas são necessárias: “se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar, não podemos gerenciar”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> LEONE, George S. Guerra. **Contabilidade de Custos no Final do Segundo Milênio**. Revista Brasileira de Contabilidade nº 120, Brasília: 1999.

<sup>2</sup> ATKINSON, A.A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>3</sup> KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

<sup>4</sup> DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

No campo das informações geradas pela contabilidade, é possível identificar na literatura que essas devem abranger não só aspectos financeiros e econômicos, mas também físicos e de produtividade, ou seja, é necessário que as empresas dêem ênfase na divulgação de todas as informações que permitam a avaliação da sua real situação, abastecendo os seus usuários de informações importantes para seu processo decisório.<sup>5</sup>

De acordo com Atkinson essa prática deve ser entendida como um processo para onde devem ser direcionadas as necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos. Portanto, dar-se o nome de controle gerencial o processo em que se gera informações operacionais e financeiras para uso dos gestores dentro da empresa.<sup>6</sup>

Então, podemos considerar a contabilidade gerencial como um elemento principal para conduzir os gestores no processo de decisão. Podemos afirmar que ela é a principal ferramenta de controle gerencial

O presente estudo visou observar em quais níveis evolutivos da contabilidade gerencial se encontram as aplicações dos artefatos dentro das empresas de capital aberto de Minas Gerais. E também, saber se o desempenho operacional das mesmas tem sido impactado de maneira positiva pelo uso deles.

Portanto, buscou responder à seguinte questão: o uso dos artefatos de contabilidade gerencial contribui para se alcançar o objetivo de maximização do valor das companhias de capital aberto brasileiras? Atestando a seguinte hipótese:

H0: O desempenho operacional, nas companhias de capital aberto no Brasil tem sido positivamente impactado pela implementação de artefatos de contabilidade gerencial.

Primeiramente serão coletados dados sobre o uso dos artefatos da contabilidade gerencial através de questionários enviados para as empresas, depois serão aplicados os índices de análise com base em 3 (três) anos das demonstrações financeiras das empresas, sendo eles a DRE (Demonstração Do Resultado do Exercício) e o Balanço Patrimonial. Utilizaremos indicadores operacionais, para que através dos resultados possamos concluir a análise.

---

<sup>5</sup> CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves; CORRAR, Luiz João; SLIOMSKI. Valmor. **Efeitos da Divulgação de Informações Contábeis Econômicas sobre as doações Individuais para Entidades do Terceiro Setor**. ENANPAD, 2008 Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro ANPAD, 2008. CD-ROM.

<sup>6</sup> ATKINSON, A.A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olimpico Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.

Este trabalho foi subdividido em tópicos. Sendo o primeiro a apresentação do trabalho. O segundo apresentando a revisão teórica, os conceitos, a evolução da contabilidade gerencial, as teorias importantes, os artefatos por ela utilizados e o desempenho operacional apresentado pelas empresas. O terceiro é a metodologia usada para a pesquisa. O quarto é a apresentação dos resultados obtidos na análise, com o fechamento nas considerações finais.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1. Contabilidade de Custos

Silva descreve que a contabilidade de custos é um ramo da contabilidade que identifica, mensura, registra e informa os custos dos produtos, mercadorias ou serviços vendidos, utilizando os princípios contábeis, com a objetivo de apurar resultados e dar valor aos estoques, auxiliando os administradores a respeito dos resultados para que façam as devidas correções.<sup>7</sup>

A contabilidade de custos nas empresas reflete sua utilidade como ferramenta gerencial do planejamento e do controle, e principalmente, na tomada de decisão. Pode-se afirmar então, que ela mensura e demonstra informações financeiras e não financeiras relacionadas à obtenção e ao consumo de recursos pela organização.<sup>8</sup>

### 2.2. Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial em toda sua amplitude nos proporciona vários métodos e formas de atingir resultados. Tem como finalidade auxiliar na apuração e demonstração dos resultados, na tomada de decisão dos gestores, ou atrair novos investidores.

Essa prática também pode ser entendida como um processo de “[...] mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir os objetivos organizacionais.”<sup>9</sup>

Caracteriza-se contabilidade gerencial o segmento da ciência contábil que reúne o conjunto de informações complementares às obtidas na contabilidade financeira. É essencial em um processo de planejamento operacional da empresa, sendo fundamental para a tomada de decisão.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> SILVA, Benedito Albuquerque da. **Custos e Estratégias de Gestão**. Apostilado de pós-graduação, 2008.

<sup>8</sup>MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**, 10 ed. São Paulo,Atlas, 2010

<sup>9</sup> (HOTNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2008, p.4)”. **Contabilidade Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008

<sup>10</sup> PADOVEZE, Clóvis. Luís / **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012;

## 2.3. Conceitos

### 2.3.1. Contabilidade de custos e suas classificações

- **Custos Diretos**

São os custos que estão diretamente relacionados à produção ou fabricação de um determinado produto, são mais fáceis de serem identificados e medidos, por isso é um meio economicamente viável (custo efetivo). Como exemplo tem-se: matéria-prima, mão de obra dos operários, ou serviços diretamente ligados ao produto.<sup>11</sup>

- **Custo Indiretos**

São os custos que estão indiretamente relacionados à produção ou fabricação de um determinado produto, mas não podem ser facilmente identificados. Os custos indiretos são atribuídos ao produto através de um método de alocação de custo denominado rateio. A alocação tem de ser feita de maneira estimada e muitas vezes arbitrária. Exemplo: aluguel da fábrica, depreciação (método linear), manutenção, seguro.<sup>12</sup>

- **Custo Fixos**

São aqueles cujos valores são os mesmos independente do volume de produção da empresa. É o caso, por exemplo, do aluguel da fábrica, pois ele será cobrado pelo mesmo valor qualquer que seja o nível da produção, inclusive se a fábrica não produzir. Exemplos: Imposto Predial, depreciação dos equipamentos (pelo método linear), salários de vigias e porteiros da fábrica, prêmios de seguros.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> LIMA, Eugenize Bezerra. **Contabilidade de Custos**. Apostila do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, 2014.

<sup>12</sup> FERREIRA, José Antônio Stark Ferreira. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

<sup>13</sup> LIMA, Eugenize Bezerra. **Contabilidade de Custos**. Apostila do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, 2014.



- **Custos Variáveis**

São aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção da empresa, ou seja, eles aumentam ou diminuem conforme o volume de unidades produzidas. Exemplos: matéria-prima consumida, materiais indiretos consumidos, depreciação dos equipamentos quando esta for feita em função das horas/máquina trabalhadas, gastos com horas extras na produção.<sup>14</sup>

### **2.3.2. Contabilidade gerencial**

Com menor complexidade, a contabilidade gerencial baseia-se em relatórios financeiros e operacionais que são repassados para os gestores da empresa, para que possam tomar as decisões adequadas e elaborar medidas estratégicas. Evita-se assim um descontrole financeiro na empresa com práticas para a redução de custos.<sup>15</sup>

A contabilidade financeira é o ramo da contabilidade responsável pelas divulgações das informações contábeis. As suas informações apresentam relatórios da real situação financeira da empresa que evidenciam o resultado da gestão atual. Podemos dizer assim que ela é fundamental para a condução futura da empresa.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> LIMA, Eugenize Bezerra. **Contabilidade de Custos**. Apostila do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, 2014.

<sup>15</sup> PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação Contábil**; 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>16</sup> HANSEN, D. R.; MOWEN, Maryanne M.. **Cost management**. 2nd. edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications, 1997

### Quadro 1- Características diferenciadoras da contabilidade financeira e gerencial

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.
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.

Fonte: Atkinson *et al*<sup>17</sup>

#### De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM):

O objetivo da contabilidade financeira é: permitir a cada grupo de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade num sentido estático, bem como fazer inferências sobre tendências futuras. Para consecução desse objetivo, é preciso que as empresas deem ênfase à evidenciação de todas as informações que permitam não só a avaliação da sua situação patrimonial e das mutações desse patrimônio, mas, além disso, que possibilitem a realização de inferências sobre o seu futuro.<sup>18</sup>

Os artefatos da contabilidade gerencial podem ser interpretados como métodos e formas de custeio. Segundo Soutes os artefatos de contabilidade gerencial podem ser segregados nos três grupos:<sup>19</sup>

<sup>17</sup> ATKINSON, A.A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>18</sup> A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, instituída pela Lei 6.385, de 7 de dezembro de 1976, na gestão do presidente Ernesto Geisel. Juntamente com a Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76), disciplina o funcionamento do mercado de valores mobiliários e a atuação de seus protagonistas. A CVM tem poderes para disciplinar, normalizar e fiscalizar a atuação dos diversos integrantes do mercado. Seu poder de normalizar abrange todas as matérias referentes ao mercado de valores mobiliários

<sup>19</sup> 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

- Métodos e sistemas de custeio;
- Métodos de avaliação e medidas de desempenho;
- Filosofias e modelos de gestão.

As formas de custear referem-se à maneira em que são utilizados esses artefatos para apuração dos custos. Os artefatos da contabilidade gerencial que fazem parte deste grupo são classificados como: Custeio por Absorção, Custeio Variável, Custeio Padrão, Custeio com Base em Atividades (ABC). Pra Crepaldi, “Custear significa acumular, determinar custos [...]”<sup>20</sup>

## 2.4. Evolução da Contabilidade Gerencial

A Revolução Industrial foi um fator de extrema importância que muito contribuiu para a contabilidade, pois foi exatamente nesta época que surgiu a contabilidade gerencial, como forma de complemento à contabilidade financeira. Antes da Revolução Industrial havia apenas alguns registros, mas nada tão específico como hoje, eram informações bem simples apenas para controle interno.<sup>21</sup>

Após a Revolução Industrial, houve a necessidade de precificar o valor do processo de transformação da mão-de-obra e dos materiais em novos produtos, verificando se as organizações estavam tendo resultado em relação aos recursos que consumiam na produção. Com as operações em grande escala, surgiu a necessidade do uso da contabilidade voltada aos interesses internos das organizações e de registros contábeis como meio de controle administrativo.<sup>22</sup>

Com isso surgiu a necessidade de maior contratação de colaboradores sendo indispensável a mensuração dos custos e despesas tanto para o controle da empresa quanto para saber se o que produziam trazia um retorno financeiro rentável.

---

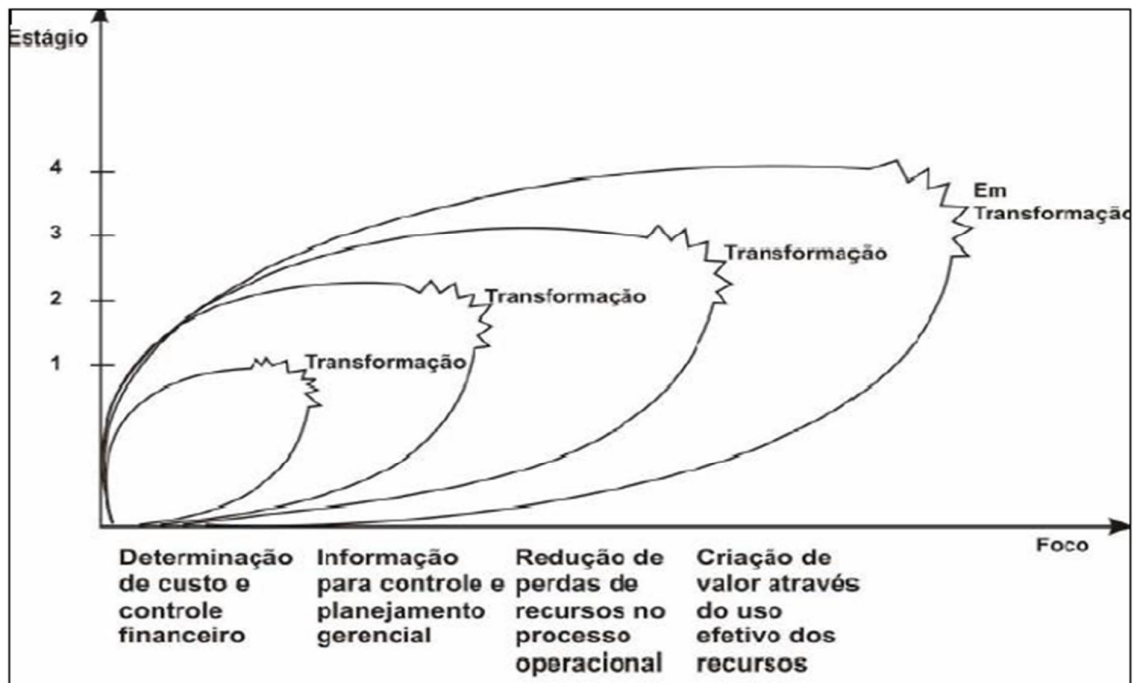
Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

<sup>20</sup> CREPALDI, S.A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004

<sup>21</sup> Vasconcelos, Charlyton. **Origem da Contabilidade Gerencial**. 2 de fevereiro de 2009

<sup>22</sup> PAMPLONA, Edson de O. **A Contabilidade Gerencial**. 1998.

**Figura1: Estágio evolutivo da Contabilidade Gerencial**



Fonte: Soutes<sup>23</sup>

## 2.5. Teorias econômicas importantes para a contabilidade gerencial

### 2.5.1. Teoria da informação

Pinheiro<sup>24</sup> cita que existe uma diferença entre ter conhecimento e obter informação de um determinado assunto. Segundo ele, obter informação é algo externo que é recebido, e o conhecimento é interno, onde não é recebido e sim obtido ao decorrer do tempo. Dessa forma, a passagem de informação para conhecimento corresponde à toda informação coletada apropriada e devidamente interpretada por quem a recebe.

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> PINHEIRO, L. V. R. (2004). **Informação - esse obscuro objeto da Ciência da Informação**. Revista Eletrônica em Ciências Humanas, 2(4)

A teoria da informação estima a exatidão e domínio de um determinado assunto sobre uma série de corrente informativa, procurando servir de referência para qualquer outra forma de comunicação.<sup>25</sup>

### 2.5.2. Teoria da decisão

A Teoria da Decisão aparece para auxiliar na determinação da escolha que poderá proporcionar-lhe o melhor resultado. Seu papel, portanto, é fornecer meios que nos permitam otimizar os resultados das decisões.

Segundo Glautier e Underdow, o processo decisório pode ser utilizado seguindo uma sequência de eventos através das seguintes fases:

- Identificar a existência de um problema ou a necessidade de tomada de decisão;
- Definir todas as opções para a resolução dos problemas;
- Coletar todos os dados importantes para as alternativas de solução;
- Medir e classificar a importância das alternativas de solução;
- Determinar a melhor alternativa de solução, selecionando a mais bem classificada;
- Confirmar a decisão por meio das informações de *feedback*.<sup>26</sup>

### 2.5.3. Teoria da mensuração

O mecanismo da mensuração é como um conjunto de métodos propostos a atribuir números a objetos e eventos com o objetivo de promover informações válidas, confiáveis, adequadas e econômicas para os tomadores de decisões.<sup>27</sup>

Chambers dividiu a mensuração em três pontos básicos:

- Quais os objetos e eventos que devem ser medidos;
- Qual a escala a ser utilizada;
- Qual a dimensão da unidade de mensuração.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> PELEGRINI, C. H. **Significado contemporâneo de teoria matemática da comunicação.** Caderno.com, 4(2). 2009

<sup>26</sup> GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. **Accounting: theory and practice.** London, Pitman Publishing Limited, 1976.

<sup>27</sup> MOCK, Theodore J.; GROVE, Hugh D. **Measurement, accounting and organizational information.** New York, John Wiley & Sons, 1979.

## 2.6. Artefatos utilizados pela contabilidade gerencial

O termo artefatos é utilizado dentro da contabilidade gerencial de forma genérica, referindo-se ao uso de ferramentas com o objetivo de medir e interpretar dados com informações que auxiliam os gestores.<sup>29</sup>

Artefatos são como produtos de determinado trabalho, projetos e pesquisas. São muito usados como meios para obter e gerar informações relevantes. Eles são como técnicas estratégicas que facilitam um processo de gerenciamento dentro de uma organização.

Observamos que a Contabilidade Gerencial tem por meio dos artefatos por ela utilizados a captura de informações para o controle e para o planejamento gerencial. Faremos a subdivisão desses artefatos abaixo.

Artefatos modernos foram classificados como: ABC, Custeio Meta, Benchmarking, Kaizen, *Just-in-Time* (JIT), Teoria das Restrições, Planejamento Estratégico, GECON (Gestão Econômica), EVA, simulação, Balanced Scorecard e Gestão Baseada em valor (VBM).<sup>30</sup>

Artefatos tradicionais foram classificados como: custeio por absorção, custeio variável, custeio-padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, moeda constante, valor presente, orçamento e descentralização.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> CHAMBERS, Raymond J. **Accounting, evaluation and economic behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1966.

<sup>29</sup> HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008. 4 p.

<sup>30</sup> SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006.

<sup>31</sup> SOUTES, D. O.; GUERREIRO, R. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

**Quadro 2 – Artefatos de contabilidade gerencial**

	1º ESTÁGIO	2º ESTÁGIO	3º ESTÁGIO	4º ESTÁGIO
Foco	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 de recursos
Métodos e Sistemas de custeio	Custeio por absorção		Custeio baseado em atividades (ABC)	
	Custeio Variável		Custeio-Meta (Target Costing)	
	Custeio padrão			
Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho	Retorno sobre o investimento	Preço de transferência	Benchmarking	Economic Value Added (EVA)
		Moeda constante		
		Valor presente		
Filosofias e modelo de gestão		Orçamento	Kaizen Just in time (JIT)	Gestão Econômica (GECON)
		Descentralização	Teoria das restrições	Simulação
			Planejamento estratégico	<i>Balanced Scorecard</i>
			Gestão baseada em atividades (ABM)	Gestão baseada em valor

Fonte: Adaptado de Soutes<sup>32</sup>

<sup>32</sup> 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.

## 2.7. Artefatos de contabilidade gerencial aplicados

### 2.7.1. Métodos e sistemas de custeio

Segundo Padoveze, a prática de custeio é a base teórica mais importante na gestão de custos, uma vez que todos os demais fundamentos e processos decisórios deverão ser adaptados ao método de custeio adotado. Embora sejam variados os métodos de custeio, são todos utilizados para obter informações, reduzir os custos, eliminar gastos desnecessários e muito auxiliam nas tomadas de decisões.<sup>33</sup>

- **Custeio por Absorção**

O custeio por absorção é um método muito usado pelas empresas, pois nele os produtos absorvem todos os custos ocorridos na fabricação, ou seja, leva em consideração tanto os custos diretos e indiretos quanto fixos e variáveis.<sup>34</sup>

Segundo Leone o custeio por absorção é aquele que faz uso dos custos dos produtos da área de fabricação, sejam eles custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais. O objetivo é fazer com que cada produto ou serviço absorva a parcela dos custos diretos e indiretos.<sup>35</sup>

- **Custeio Variável**

Segundo Martins, custos variáveis são os que têm seu valor definido em função das alterações proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades.<sup>36</sup>

De acordo com Ferreira custeio variável também é considerado como método de custeio direto, em razão dos custos variáveis serem, como regra, diretos. Mas, como nesse método são apropriados à produção tanto os custos variáveis diretos quanto os variáveis indiretos, usa-se a expressão de sistema de custeio variável.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> PADOVEZE, C. L.. **Introdução à contabilidade – com abordagem para não-contadores**. São Paulo: Thomson, 2006. 456p.

<sup>34</sup> MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2002

<sup>35</sup> LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997

<sup>36</sup> MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

<sup>37</sup> FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Personal Prentice Hall, 2007.



- **Custo Padrão**

KAPLAN et al. apresentam o custo-padrão, como metas eficientes e atingíveis pré-atribuídas para os custos da produção que devem ser consumidas por cada produto. O custo-padrão é definido baseado na análise das variações dos custos da produção.<sup>38</sup>

- **Custeio Baseado em Atividades (ABC)**

Segundo Brimson, o ABC parte do princípio de que as atividades consomem recursos, enquanto produtos, clientes ou outros objetivos de custo consomem atividades. O custeio é feito através do rastreamento dos custos indiretos de fabricação de um produto ou serviço, através da identificação direta com as atividades relacionadas e pela determinação de quanto de cada atividade é direcionada ao objetivo de custo.<sup>39</sup>

- **Custo Meta**

Sakurai entende o custo-meta como um método de gerenciamento estratégico desenvolvido para reduzir o custo do produto desde o seu planejamento. Possui dois objetivos principais: o primeiro é manter a alta qualidade, reduzindo os custos totais, o segundo é formular planos estratégicos visando o aumento dos lucros.<sup>40</sup>

- **Custeio RKW**

O método de custeio RKW (abreviação de *Reichskuratorium fur Wirtschaftlichkeit*) é uma forma de alocação de custos e despesas, que é feito através do rateio não só dos custos de produção como também de todas as despesas da empresa, inclusive a financeira, englobando todos os produtos.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> KAPLAN, Robert S. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>39</sup> BRIMSON, James A. **Contabilidades por Atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

<sup>40</sup> SAKURAI, Michiharu. Trad.: Adalberto Ferreira das Neves. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>41</sup> MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009

Ferreira relata que o RKW não é exclusivamente um sistema de custeio, pois não se limita à apropriação de custos, mas é um sistema de alocação de custos e despesas.<sup>42</sup>

### 2.7.2.Métodos de avaliação e medidas de desempenho

As medidas de desempenho devem apresentar a estratégia em toda a entidade organizacional, para que todas as pessoas da companhia possam compreender o que ele é, e como o seu desempenho está vinculado àquela estratégia em geral.<sup>43</sup>

- **Benchmarking**

O *Benchmarking* pode ser definido como um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que se destacam como representantes das melhores práticas, com o objetivo de melhoria organizacional.<sup>44</sup>

A técnica do *Benchmarking* se concentra em explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema. É uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que a utilizam, alternativas que melhoram processos organizacionais, produtos e serviços.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Personal Prentice Hall, 2007.

<sup>43</sup> HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo, Makron Books, 1994

<sup>44</sup> SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

<sup>45</sup> ARAUJO, Luis César G. De. **Benchmarking: ser o melhor entre os melhores. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

- **Valor presente**

Segundo Silvestre e Souza, valor presente é aproximação do valor de um fluxo de caixa futuro para a moeda corrente, na atividade normal das operações da entidade.<sup>46</sup>

Segundo Atkinson esse método de valor atual, pode ser definido como uma fórmula de se definir o valor presente de pagamentos ainda futuros descontados a uma taxa de juros correntes, deduzindo o custo do investimento inicial.<sup>47</sup>

- **Moeda Corrente**

De acordo com Padoveze a moeda corrente pode ser vista através da conversão dos valores presentes nas demonstrações em uma moeda distinta, com equilíbrio monetário tornando possível comparações ao longo do tempo.<sup>48</sup>

- **Análise do Ponto de Equilíbrio**

O ponto de equilíbrio é uma das principais ferramentas para a análise do custo relacionado ao lucro. Seria então, o número de unidades que precisam ser vendidas para uma empresa atingir o equilíbrio, ou seja, ter um resultado que não implique em lucro ou prejuízo, mas sim um resultado nulo.<sup>49</sup>

- **Preço da transferência**

De acordo com Vicente Rosseto a melhor definição seria que o preço de transferência é a expressão monetária da movimentação de bens e serviços entre unidades organizacionais de uma mesma empresa.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> SILVESTRE, G. C.; SOUZA Jr., J. F. **NBC T 19.17 - Ajuste a Valor Presente CPC 12**. Fevereiro 2008. Disponível em: . Acesso em: 13 nov. 2016.

<sup>47</sup> ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>48</sup> PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação Contábil**; 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>49</sup> JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**, tradutor: Tatiana Carneiro Quírico, ed. LTC, Rio de Janeiro, 2000.

<sup>50</sup> ROSSETO, Vicente. **Preço de Transferência nas exportações do setor de celulose – um estudo de caso no aspecto tributário**. Dissertação para obtenção do título de Mestre entregue a PUC-SP, 2003.

- **Economic Valued Added (EVA)**

Faria e Costa mencionam que este indicador pode ser determinado como a diferença entre os resultados operacionais após a tributação e o custo do capital empregado para gerar tais resultados. Ou seja, o EVA é um resultado operacional líquido depois dos impostos, deduzindo os encargos do capital correspondente à quantia de lucro necessária para cobrir as despesas de juros monetários e distribuir um retorno adequado aos investidores.<sup>51</sup>

### **2.7.3.Filosofias e modelos de gestão**

Para Rodriguez é necessário que exista um modelo de gestão para um adequado funcionamento de uma empresa, ele pode ser um dos principais responsáveis pelo seu desenvolvimento. Classifica modelo de gestão como sendo a forma estruturada e organizada de como ocorre a integração entre os sistemas internos. Essas filosofias e modelos de gestão orientam os gestores nas melhores opções para executar sua missão com qualidade e eficácia.<sup>52</sup>

- **Orçamento**

Segundo considerações de Welsch o orçamento empresarial das empresas tem a finalidade de ser um parecer organizado da administração da organização, por meio de processos administrativos, com base no planejamento e controle de resultados, por meio do qual se torna à coordenação efetiva e posicionada um controle dinâmico das operações das empresas.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), Balanced Scorecard (BSC), Valor Econômico Agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2005.

<sup>52</sup> RODRIGUEZ, V.R. Martius. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

<sup>53</sup> WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4<sup>o</sup> edição. São Paulo: Atlas, 1989.

- **Simulações**

Simulação é um sistema planejado de forma estratégica e acompanhada da tomada de decisões em torno de uma estratégia, na qual os integrantes assumem como principais gestores de uma empresa simulada.<sup>54</sup>

- **Descentralização**

É a ação de redirecionar tomadas de decisões para categorias inferiores. De acordo com os autores, existem algumas razões para a descentralização ajudar as empresas: o melhor acesso à informação dentro da empresa; melhor percepção; resposta em tempo mais favorável; gestão central de forma evidenciada; treinamento, avaliação e motivação dos gestores de segmentos; e competição destacada.<sup>55</sup>

- **Teoria das Restrições**

Trata-se de uma abordagem de gestão empresarial, um padrão ou modelo que abrange não somente seus conceitos, princípios de gerenciamento e prescrições, mas também suas ferramentas e aplicações.<sup>56</sup>

- **Balanced Scorecard**

O *Balanced Scorecard* é um método de avaliação de desempenho organizacional que não está restrito somente às informações produzidas pelos indicadores financeiros tradicionais, pois esses indicadores são insuficientes na avaliação da rentabilidade em longo prazo.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> GIMENES, R. M. T.; BERNARD, R. R. S. **A utilização das técnicas de simulação empresarial associada a construção e aplicação de sistemas de informações gerenciais e de apoio às decisões no ensino da contabilidade gerencial.** Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.2, n.1, jan/jun, 2001

<sup>55</sup> HANSEN, Don R., MOWEN, MARYANNE M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle.** 3ª ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010

<sup>56</sup> DETTMER, H. William. *Goldratt's Theory of Constraints – A System Approach to Continuous Improvement*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, USA, 1997. p. 2 –56.

<sup>57</sup> GIMENES, Régio Marcio Toesca et. al. **O Gerenciamento pelas Diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de Gestão Estratégica.** Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/015.doc>>. Acesso em: 12 de nov. de 2016.

- **Just in time**

Shingo sugere que a concentração apenas no tempo de entrega, pode gerar uma superprodução antecipada resultando em acúmulos desnecessários. Cada processo ter seu abastecimento somente com os itens necessários, em quantidades necessárias, no momento adequado – *just-in-time*, ou seja, no tempo certo, sem geração de estoque<sup>58</sup>

- **Kaizen**

O kaizen é definido como uma filosofia de constante melhoramento de todos os colaboradores da organização, de maneira que desenvolvam suas tarefas um pouco melhor a cada dia.<sup>59</sup>

- **Análise da Cadeia de Valor**

Uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades executadas por uma organização desde a relação com seus fornecedores e ciclos de produção e de venda até à etapa da distribuição final.<sup>60</sup>

Os autores Hansen & Mowen sugerem que esta análise serve para consolidar a posição estratégica de uma empresa.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> SHINGO, Shigeo. **O Sistema Toyota de Produção**: do ponto de vista da engenharia de produção. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.

<sup>59</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 4ªed. São Paulo: Atlas S.A. 2003.

<sup>60</sup> PORTER, M.E - Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

<sup>61</sup> HANSEN, D.R. & MOWEN, M.M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

## 2.8. Desempenho operacional

De acordo com Etzioni e Robbins, somente o uso de um processo de planejamento pode ser ineficaz se não houver um acompanhamento das ações dos gestores. É direcionado à fase de execução e controle do planejamento, pois tem o objetivo de gerar informações para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, que proporcionem a correção de desvios encontrados entre os resultados realizados e os planejados.<sup>62</sup>

De forma geral, o planejamento pode ser dividido em indicadores que estão ligados em forma de sistemas, onde o desequilíbrio de um pode afetar os outros, onde os gestores são os responsáveis pela manutenção nos níveis almejados. O monitoramento de suas ações, e o estabelecimento de regras trazem punições ou recompensas pela execução ou não de seus objetivos, sendo uma proteção para a organização.<sup>63</sup>

Autores como Oliveira<sup>64</sup>, Cohen e Fink<sup>65</sup>, Pereira<sup>66</sup> e Anthony e Govindarajan<sup>67</sup> destacam alguns meios utilizados como métodos de avaliação do desempenho operacional, são eles:

- critérios de avaliação: para a avaliação de desempenho, deve-se conhecer exatamente o que será avaliado e de que forma;
- entendimento dos critérios de avaliação pelos avaliados: é necessário que aqueles que são avaliados entendam o motivo e a forma que seus desempenhos serão observados;
- medidas justas de mensuração: as formas de mensuração do desempenho devem ser reconhecidas como justas por todos os integrantes do processo;

---

<sup>62</sup> ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.

<sup>63</sup> POCKET MENTOR. **Giving Feedback: expert solutions to every day challenges**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

<sup>64</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>65</sup> COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

<sup>66</sup> PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de Resultados e Desempenhos**. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p.196-267.

<sup>67</sup> ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

- recompensas e punições: deverão ser estabelecidos princípios claros de gratificação e penalidade para os casos de bons ou maus desempenhos encontrados.

## 2.9. Indicadores de desempenho

Com a aplicação dos indicadores de desempenho consegue-se obter um resultado desejado e satisfatório, já que eles podem ser usados como ferramentas estratégicas em níveis de departamentos e, até mesmo, localidades de uma mesma organização.<sup>68</sup>

Desse modo, podemos concluir que os indicadores de desempenho e os artefatos da contabilidade gerencial juntos possuem um papel importante na contabilidade, já que ambos possuem adjetivos que facilitam no processo decisório da empresa, seja na geração de relatórios ou tomadas de decisão.

### 2.9.1. Conceitos

Indicadores de desempenho operacional é um método muito eficiente e usado por gestores para conseguir alcançar o objetivo com vigor. De acordo com Hronec, as medidas de desempenho são o que quantificam e qualificam a maneira de como as atividades executadas atingem suas metas.<sup>69</sup>

Em outras palavras, os indicadores permitem medir o desempenho de uma empresa. Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisão, departamento, seção etc.). Há para cada indicador certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> SOUTES, D.O.; GUERREIRO, R. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

<sup>69</sup> HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Artur Andersen – Makron Books, 1994

<sup>70</sup> MOREIRA, Daniel. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1996



### 2.9.2.Características

Para falar de um processo, é indispensável destacar todas as suas informações e características existentes. Para medir o desempenho é necessário as seguintes características: identificar quais são as principais necessidades do cliente; ser compreensível; permitir uma interpretação clara e uniforme; permitir uma base adequada para a tomada de decisão.<sup>71</sup>

### 2.9.3.Classificação

É importante ressaltar que os níveis dos indicadores são em função do processo ou do produto e do nível de controle e avaliação existente. A medição de desempenho é construído por diversos indicadores que são utilizados quanto à eficiência e eficácia.<sup>72</sup>

A classificação dos indicadores de desempenho são apresentadas em duas características: Indicadores de qualidade e indicadores de produtividade.

- **Indicadores de qualidade**

Os indicadores são uma das formas de informação para auxiliar na tomada de decisão dentro da empresa, portanto, ele funciona como o instrumento de quantificação da efetividade da ação da qualidade.<sup>73</sup>

Ainda, como medida de desempenho em qualidade pode citar:

- a) Qualidade de fabricação, incluindo número de processos controlados estaticamente;
- b) Indicadores da efetividade da manutenção preventiva;
- c) Medidas diretas de satisfação dos clientes;
- d) Custo da qualidade

---

<sup>71</sup> SILVA, Leandro. **Painel de Indicadores de Desempenho: Ferramentas útil na Medição de Resultados da Organização**. Rio de Janeiro 2010 p. 11.

<sup>72</sup> SILVA, Leandro. **Painel de Indicadores de Desempenho: Ferramentas útil na Medição de Resultados da Organização**. Rio de Janeiro 2010 p. 12.

<sup>73</sup> SILVA, Leandro. **Painel de Indicadores de Desempenho: Ferramentas útil na Medição de Resultados da Organização**. Rio de Janeiro 2010 p. 13

- **Indicadores de produtividade**

Os indicadores de produtividade medem diferentes processos da empresa, os dados coletados são usados como ferramenta de tomada de decisão, devem ser apresentados de forma simples e direta. É interessante as informações serem apresentadas em gráficos para proporcionar melhor visualização.<sup>74</sup>

## **2.10. Breve apresentação das empresas**

- **Arezzo Indústria e Comércio S.A.**

Fundada em 1972, pelos irmãos empreendedores Anderson e Jefferson Birman, a Arezzo é hoje a maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina, reunindo conceito, alta qualidade e design contemporâneo.

A consolidação da marca no mercado nacional pode ser observada também por seu histórico de premiações: eleita sete vezes Melhor Franquia do Brasil no Segmento Vestuário, Calçados e Acessórios (Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios); Prêmio Alshop Visa, recebendo ainda o Prêmio HorsConcours pelo voto do consumidor; oito anos de Excelência em Franquias (Associação Brasileira de Franchising), Top ofMind (La Clé) e está no ranking das Marcas Mais Valiosas do Brasil (Isto É Dinheiro).

Hoje a rede de franquias Arezzo possui mais de 356 lojas distribuídas em 180 municípios e está presente em todos os estados brasileiros.<sup>75</sup>

- **Direcional Engenharia S.A.**

A Direcional foi fundada em 19 fevereiro de 1981 por Ricardo Valadares Gontijo, que na época já era reconhecido no mercado de construção civil nacional em razão do grande volume de empreendimentos populares que construiu como diretor de obras da construtora Andrade Valladares. Ao longo de sua trajetória, Ricardo Valadares Gontijo coordenou a incorporação e construção de mais de 55 mil unidades residenciais distribuídas em 26 cidades brasileiras.

---

<sup>74</sup> SILVA, Leandro. **Painel de Indicadores de Desempenho: Ferramentas útil na Medição de Resultados da Organização**. Rio de Janeiro 2010 p. 14

<sup>75</sup> Fonte: <https://www.arezzo.com.br/institucional/sobreArezzo> - Acesso em: 12 de nov. de 2016

A Companhia iniciou suas atividades na cidade de Belo Horizonte, incorporando e construindo pequenos Empreendimentos Populares, bem como realizando obras para órgãos do setor público. A partir de meados dos anos 80, a Direcional deu início ao processo de consolidação de sua marca no Estado de Minas Gerais. Já com presença reconhecida na capital deste Estado, a Companhia participou e ganhou importantes concorrências públicas para o desenvolvimento de obras de infra-estrutura em diversos municípios do Estado, principalmente no setor de saneamento básico e obras na área de saúde. Além disso, a Direcional realizou diversas obras por empreitada para grandes empresas privadas.

Em 1992, a Companhia iniciou seu processo de expansão para fora do Estado de Minas Gerais com o primeiro empreendimento em Brasília. Ao longo de sua história, a Direcional firmou diversas parcerias com a Caixa Econômica Federal (CEF) para o financiamento de obras destinadas às camadas economicamente menos favorecidas da população, o que lhe permitiu adquirir elevada experiência nos trâmites legais envolvidos nos programas habitacionais administrados pela CEF.

Em 29 de fevereiro de 2008, obteve o registro de companhia aberta na CVM.

Em março de 2008, o Fundo Tarpon Real Estate ingressou na Companhia mediante subscrição de Ações correspondentes a 25,0% do total de Ações emitidas naquela data.

Em julho de 2009 foi considerada a 5ª maior construtora do Brasil em metragem lançada e 6ª em termos de metragem total em construção pela publicação "O Empreiteiro".<sup>76</sup>

- **Energisa Minas Gerais – Distribuidora de Energia S.A.**

Inovação e credibilidade são atributos que definem o Grupo Energisa, um dos principais conglomerados privados do setor elétrico do país. Há 110 anos, oferece soluções integradas para o mercado de energia elétrica no Brasil, em distribuição, geração e comercialização.

O Grupo Energisa controla 13 distribuidoras, localizadas nos estados de Minas Gerais, Paraíba, Sergipe, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Paraná e São Paulo, em uma área de 142.385 km². Presente em 788

---

<sup>76</sup> Fonte: <http://ri.direcional.com.br/show.aspx?idCanal=SI8Q22yGVvBFjxLuRWLCHQ==>. Acesso em: 12 de nov. de 2016.

municípios, emprega mais de 10 mil colaboradores e atende 6 milhões de unidades consumidoras, o que corresponde ao total de 16 milhões de pessoas - 7 % da população brasileira. Juntas, essas distribuidoras respondem por um sistema elétrico composto por mais de 4 mil km de linhas de transmissão, mais de 132 mil km de redes de distribuição e 144 subestações com capacidade total de 2.830 MVA.

Outras três empresas integram o Grupo. Compete à Energisa Geração a construção de projetos de geração e desenvolvimento de novos empreendimentos de energia renovável. A Energisa Comercializadora, especializada em soluções integradas, atua no mercado de contratação livre – Ambiente de Contratação Livre (ALC) – em condições comerciais vantajosas para a empresa. Já a Energisa Soluções tem atuação predominante em clientes industriais, unidades geradoras, transmissoras e distribuidoras, com escopo de serviços voltado para a operação e manutenção de empreendimentos elétricos.<sup>77</sup>

- **Magnesita Refratários S.A.**

Uma empresa completa, dedicada à mineração, produção e comercialização de extensa linha de materiais refratários e a diversos serviços.

Oferecemos mais de 25 mil tipos de produtos refratários diferentes, com a mais ampla oferta de produtos para a indústria. Nossa linha de produtos vai de materiais monolíticos e tijolos convencionais a cerâmicas nobres, cujo objetivo é revestir equipamentos que operam em altas temperaturas.

Na mineração, atuamos na exploração de minerais industriais, tanto para a produção de refratários quanto para outros segmentos, como cosméticos e alimentação.

Oferecemos serviços completos e personalizados ligados ao nosso core business, desde manutenções simples a montagens industriais e auxílio na operação dos nossos clientes.

Comprometida com os melhores resultados de seus clientes, a Magnesita possui um modelo pioneiro de prestação de serviços chamado CPP – Custo por

---

<sup>77</sup> Fonte: <http://www.energisa.com.br/institucional/Paginas/sobre-energisa.aspx>. Acesso em: 12 de nov. de 2016

Performance – em que a remuneração está ligada diretamente à performance do cliente e não apenas à quantidade de refratários vendida.<sup>78</sup>

- **Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. – USIMINAS**

Mais do que o aço, a Usiminas oferece soluções para os maiores desafios industriais do País. No carro, no navio. Na geladeira, no fogão. Na plataforma de petróleo, no trator. Nas máquinas das indústrias e muito mais. Não à toa é um dos principais complexos siderúrgicos das Américas.

O aço Usiminas está presente onde o conhecimento e a inovação ditam o futuro. Por isso, a empresa investe na modernização de suas unidades e em produtos de conteúdo tecnológico diferenciado, sempre em sintonia com tendências mundiais de pesquisa e aplicação.

Na base de tudo, uma equipe capacitada, que conjuga experiência e desenvolvimento constante na busca por produtividade.

E quem busca a excelência sabe que os resultados podem ser compartilhados. Por isso, a Usiminas atua com sustentabilidade e responsabilidade social. Por meio da Fundação São Francisco Xavier, investe em educação e saúde. Com o Instituto Cultural Usiminas, apoia a cultura e o esporte. E ainda promove iniciativas ambientais como o Projeto Xerimbabo, com mais de dois milhões de visitantes em quase três décadas.

Com tecnologia, conhecimento e qualidade. É dessa forma que a Usiminas constrói o futuro.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Fonte: <http://www.magnesita.com/a-magnesita/quem-somos/>. Acesso em: 12 de nov. de 2016.

<sup>79</sup> Fonte: <http://www.usiminas.com/quem-somos/iniciativas-socioambientais/>. Acesso em: 12 de nov. de 2016

### 3. METODOLOGIA

O trabalho consta em uma pesquisa explicativa e exploratória com o objetivo de reconhecer se as empresas de capital aberto de Minas Gerais utilizam os artefatos da contabilidade gerencial, através de um estudo de caso.

Sobre a pesquisa explicativa, Andrade define como um tipo de pesquisa mais complexa, pois além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados, identifica seus fatores determinantes. Ela tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão dos fatos.<sup>80</sup>

A importância desse tipo de pesquisa se baseia na afirmação de Gil, que defende o conceito de que ela identifica fatores que contribuem e determinam a ocorrência de fenômenos, também sendo uma pesquisa mais aprofundada no conhecimento da realidade.<sup>81</sup>

Na pesquisa exploratória, se considera como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, levando em consideração a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.<sup>82</sup>

O estudo de caso é estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que proporcione seu amplo e detalhado conhecimento.<sup>83</sup>

Os dados foram coletados da seguinte forma: Primeiro foram identificadas através da Bovespa as empresas que são de capital aberto, com a sede em Minas Gerais. Neste ponto foram identificadas 11 (onze) empresas em atividade. Porém dessas, apenas 5 (cinco) retornaram o questionário respondido, que foram: Arezzo Indústria e Comércio S.A, Direcional Engenharia S.A., Energisa Minas Gerais – Distribuidora de Energia S.A, Magnesita Refratários S.A e Usinas Siderurgicas de Minas Gerais S.A. – USIMINAS, conforme apresentadas anteriormente.

O questionário utilizado foi o modelo proposto por Freitas e Silva<sup>84</sup>, que se estruturou da seguinte forma:

---

<sup>80</sup> ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>81</sup> GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>82</sup> GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

<sup>83</sup> GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

<sup>84</sup> FREITAS, Deise Aparecida da S., SILVA, Elenice Maria da, **A influência do isomorfismo institucional na adoção dos artefatos da contabilidade gerencial: survey de uma cooperativa de crédito no município de Caratinga, Caratinga**, FIC-Faculdades Integradas de Caratinga, 2016.

- Bloco 1 – Apresentação e identificação da pessoa que respondeu o questionário.
- Bloco 2 - Identificação dos artefatos gerenciais e informações a respeito do uso deles.
- Bloco 3 – Motivação para o uso dos artefatos.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram organizados, separados, analisados e comparados com indicadores de desempenho.

### 3.1. Indicadores Utilizados

Os indicadores de desempenho são definidos como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, juntos analisam, expõem, descrevem, avaliam dados e todas as informações sobre as variadas dimensões do desempenho sendo elas individual, em grupo ou operacional.<sup>85</sup>

- **Margem Bruta**

A margem bruta corresponde a quanto a empresa adquiriu de retorno das vendas, já considerando os custos das mercadorias vendidas e serviços prestados. Ou seja, quanto sobra após ser considerados estes custos..<sup>86</sup>

$$\text{Margem Bruta} = \frac{(\text{Vendas} - \text{Custo de Mercadorias Vendidas})}{\text{Vendas}} \times 100$$

- **Margem Operacional**

Os lucros operacionais são chamados de ‘puros, porque é apenas o lucro sobre as operações, desconsiderando os juros, impostos e dividendos de ações preferenciais.<sup>87</sup>

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Recita Operacional}} \times 100$$

<sup>85</sup> MACEDO-SOARES, T. Diana L. A.; RATTON, Cláudio A. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999

<sup>86</sup> SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antonio. **Fundamentos de análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006. (Coleção de resumos de contabilidade; v.21)

<sup>87</sup> ASSAF, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo.2012. Editora Atlas S.A

- **Margem Líquida**

A margem líquida corresponde a quanto à empresa adquiriu de retorno das vendas, considerando todos os custos e despesas.<sup>88</sup>

$$\text{Margem Líquida} = \frac{(\text{Vendas} - \text{CMV} - \text{Despesas Variáveis e Fixas})}{\text{Vendas}} \times 100$$

- **Giro do Ativo**

Giro do Ativo corresponde a um dos principais indicadores do ativo da empresa, relaciona o total de vendas produzidas com o ativo da empresa. Ele aponta quanto o ativo girou nesse período. No entanto é um índice de eficiência.<sup>89</sup>

$$\text{Giro Do Ativo} = \frac{\text{Receita de Vendas}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

- **Retorno dos Investimentos (ROA)**

O ROA conhecido como retorno sobre o investimento (ROI) mostra a taxa de retorno obtida pela empresa para seus financiadores, seja ele capital próprio ou capital de terceiros. Quanto maior o ROI maior será o retorno obtido.

$$\text{ROA} = \left( \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \right) \times 100$$

<sup>88</sup> SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antonio. **Fundamentos de análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006. (Coleção de resumos de contabilidade; v.21)

<sup>89</sup> SILVA, Joellen Felício da. **Planejamento tributário e sua relevância na criação de valor para os sócios**: Um Estudo Empírico no Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa-PB. João Pessoa, 2010. 59f. Monografia de Graduação em Ciências Contábeis, UNIPÊ.



#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE

No primeiro bloco do questionário foram coletados os dados dos representantes das empresas que estavam respondendo o questionário, abrangendo seu cargo, sua formação e o tempo que exerce a função. Os dados são apresentados conforme quadro abaixo:

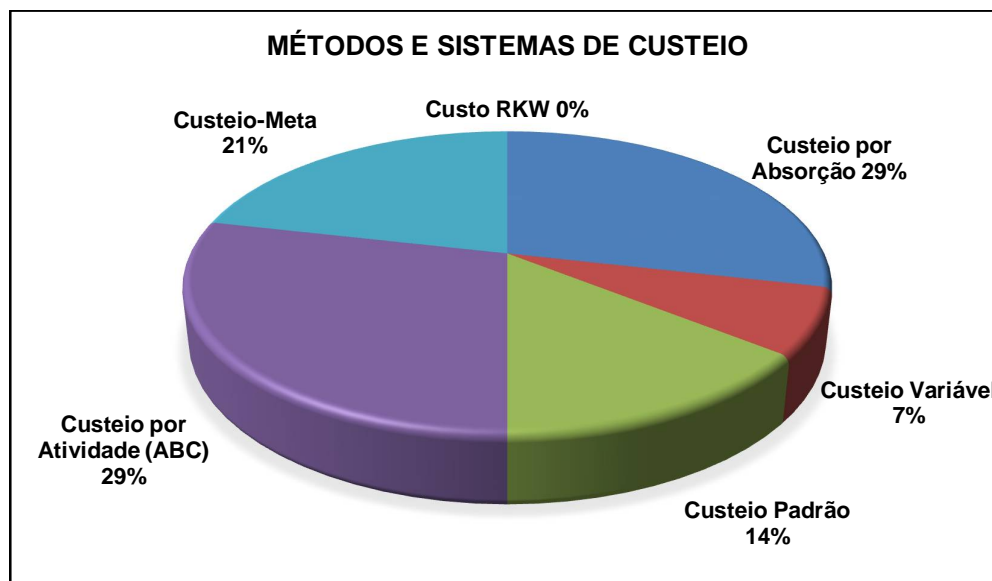
**Quadro 3 - Dados descritivos dos entrevistados**

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Função</b>	<b>Formação Acadêmica</b>
<b>Arezzo</b>	Analista de RI	6 meses	MBA em Administração de Empresas
<b>Direcional Engenharia</b>	Analista de Relações com Investidores	3 Anos	Administração
<b>Energisa</b>	Diretor	4 anos	Ciências Contábeis
<b>Magnesita</b>	Controller	2 anos	Administração e Ciências Contábeis
<b>Usiminas</b>	Gerente de Contabilidade	2 Anos	Ciências Contábeis

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados coletados, todas as pessoas que responderam tem sua formação na área de Administração e Ciências Contábeis, o que traz garantia de que eles conhecem os artefatos que utilizam. Atuam em uma média de 2 (dois) anos no setor, com a exceção da Arezzo, pois seu representante tem apenas seis meses de experiência, os demais representantes apresentam experiência na função.

O segundo bloco da pesquisa buscou identificar os artefatos gerenciais que são utilizados pela empresa. Na primeira parte foram os métodos e sistemas de custeio. O gráfico a seguir representa quais artefatos são utilizados, conforme os representantes:

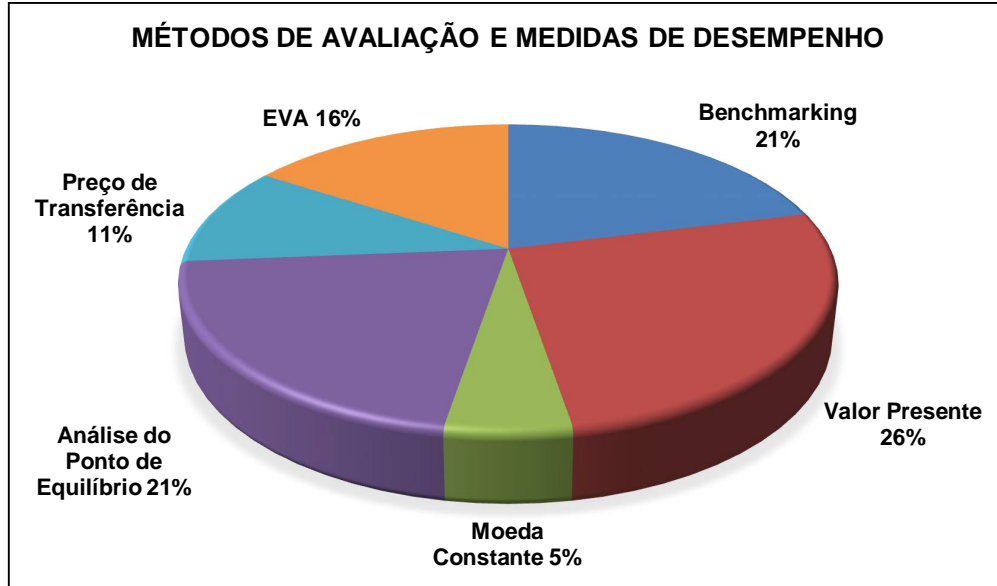
**Gráfico 1 - Métodos e Sistemas de Custeio**

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico demonstrou que os métodos de custeio mais utilizados pelas empresas são o custeio por absorção e custeio por atividade com 29% de uso dentre as empresas, seguido do custeio-meta com 21%, o que demonstra que esses artefatos são considerados pelas empresas, como os que trazem melhores resultados.

Em contra partida nenhuma empresa utiliza o custeio RKW, não podemos concluir se é menos utilizado devido à falta de conhecimento das empresas ou por não gerar resultados que são satisfatórios.

Na segunda parte desse mesmo bloco da pesquisa, foram observados quais são os métodos de avaliação e medidas de desempenho são utilizados pelas empresas, conforme gráfico demonstrado a seguir:

**Gráfico 2 – Métodos de avaliação e medidas de desempenho**

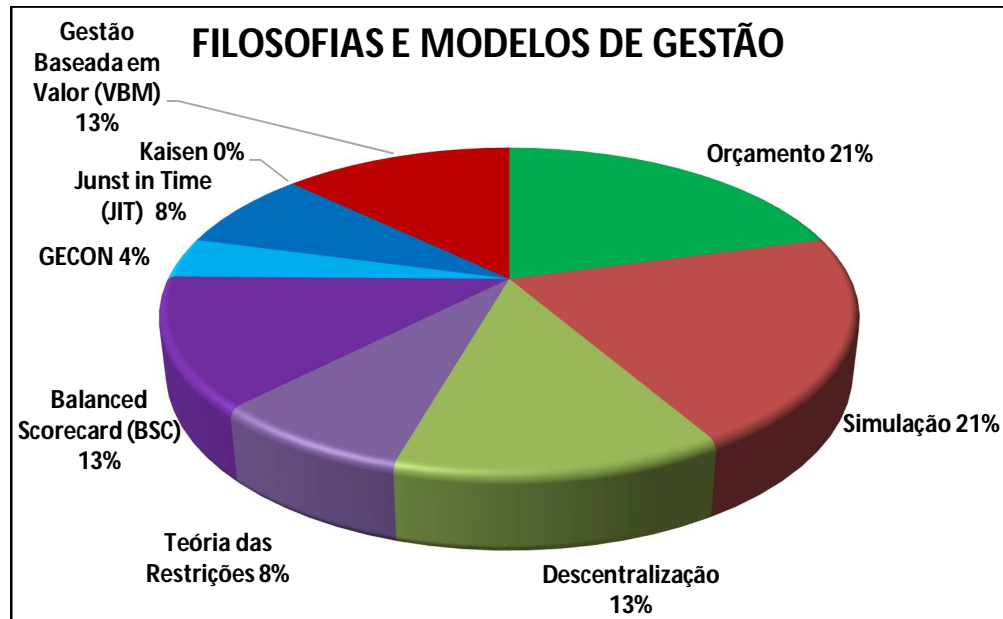
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado no gráfico, todos os métodos de avaliação são utilizados por pelo menos uma empresa, dentre eles se destacam o valor presente com 26% de uso dentre as empresas. Depois o *Benchmarking* e a análise do ponto de equilíbrio com 21%.

O método menos utilizado é a moeda corrente, com apenas 5%, conclui-se então que não é considerado de grande importância para as empresas.

Na terceira parte desse bloco da pesquisa, foram analisados o uso das filosofias e modelos de gestão, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 3 - Filosofias e modelos de gestão

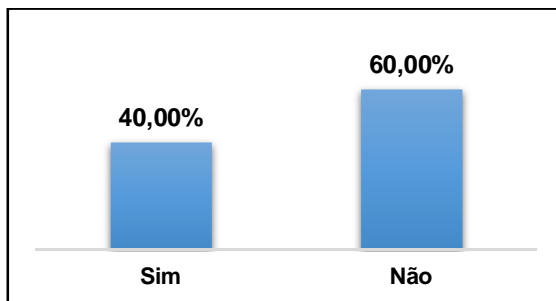


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado no gráfico, os métodos mais usados é o de orçamento e simulação com 21% das empresas. Sendo as ferramentas que mais auxiliam a gestão das empresas estudadas. Por outro lado alguns métodos são pouco utilizados como o *Just in Time* e a teoria das restrições com 8% e o GECON com apenas 4%. Sendo o Kaisen o único que não é utilizado por nenhuma empresa.

O terceiro bloco da pesquisa trouxe perguntas específicas, onde os representantes respondiam e justificavam sua resposta, com o objetivo de encontrar a motivação das empresas em utilizar os artefatos, no quadro abaixo podemos observar as respostas:

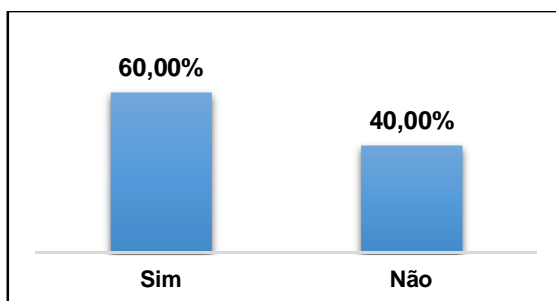
**Questão 1** – A divulgação ou menção dos artefatos dentro e fora da empresa através dos relatórios de administração ocorre pelo nome comercial do artefato? Por exemplo, quando fala sobre o BSC, a empresa usa o termo BSC?

**Gráfico 4 – Resultados apresentados questão 1 (um)**

Fonte: Dados da pesquisa

Os representantes demonstram que pouco mais da metade não utilizam o nome comercial dos artefatos na hora de divulgar os resultados, o que pode resultar em falta de conhecimento e entendimento deles, para aqueles que utilizam os relatórios na tomada de decisão.

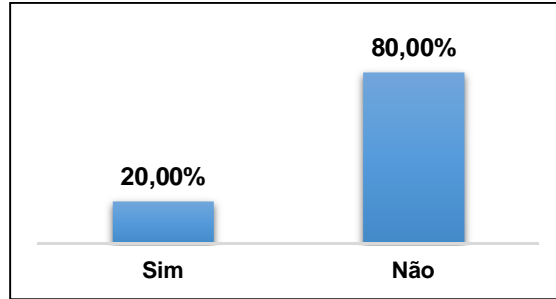
**Questão 2** – Os artefatos foram introduzidos por alguma empresa de consultoria? Por quê?

**Gráfico 5 – Resultados apresentados questão 2 (dois)**

Fonte: Dados da pesquisa

Demonstram também que pouco mais da metade começou a utilizar os artefatos através de empresas de consultoria, o que ressalta a importância da divulgação dos vários artefatos existentes e suas aplicações.

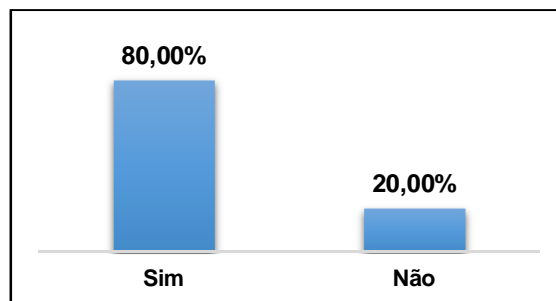
**Questão 3** – Qual a influência do governo ou de legislações específicas na adoção dos artefatos?

**Gráfico 6 – Resultados apresentados questão 3 (três)**

Fonte: Dados da pesquisa

Os representantes em sua grande maioria dizem que não tiveram influência do governo nem nenhuma legislação para a adoção dos artefatos gerenciais.

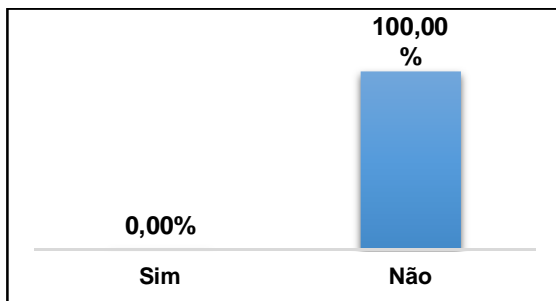
**Questão 4** - Qual a sua participação na adoção dos artefatos gerenciais?

**Gráfico 7 - Resultados apresentados questão 4 (quatro)**

Fonte: Dados da pesquisa

A grande maioria dos representantes, mais especificamente 80%, afirmam que exerce algum tipo de influência e participação direta na adoção desses artefatos.

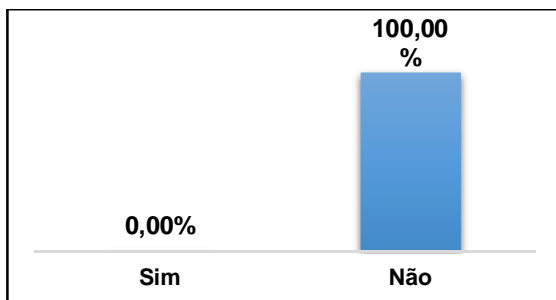
**Questão 5** – A empresa utiliza alguma organização como referência na adoção ou substituição dos artefatos gerenciais? Por quê?

**Gráfico 8 – Resultados apresentados questão 5 (cinco)**

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados obtidos em todas as empresas entrevistadas, nenhuma delas usaram outras empresas como referência para a adoção e o uso dos artefatos gerenciais.

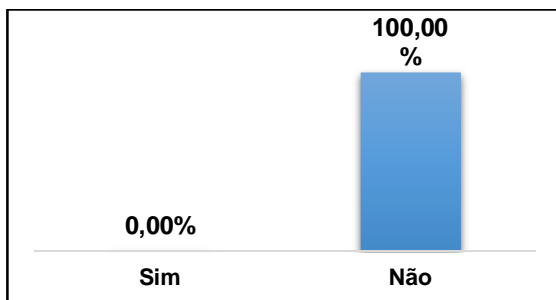
**Questão 6** – Há em vista a adoção de novos artefatos gerenciais?

**Gráfico 9 – Resultados apresentados questão 6 (seis)**

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as empresas entrevistadas disseram quem elas não pretendem utilizar novos artefatos gerenciais, ou pelo menos não há em vista necessidade de adoção de novos por agora.

**Questão 7** – Em caso afirmativo, o que levou a empresa a buscar essa nova prática?

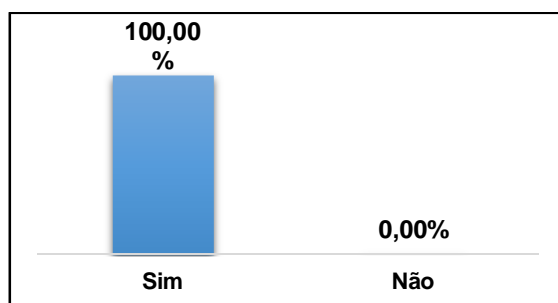
**Gráfico 10 - Resultados apresentados questão 7 (sete)**

Fonte: Dados da pesquisa

Sendo assim, todas as empresas entrevistadas não receberam nenhum tipo influência e não adotaram nenhum novo artefato.

**Questão 8** – Você considera que os atuais instrumentos de gestão estão em pleno funcionamento na organização?

**Gráfico 11 – Resultados apresentados questão 8 (oito)**

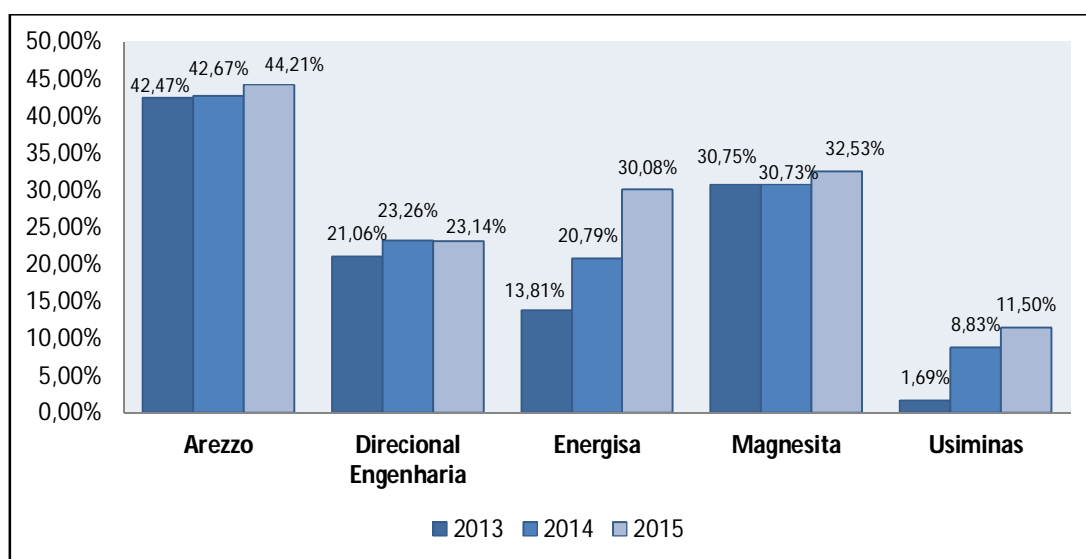


Fonte: Dados da pesquisa

E todas as empresas consideram que os artefatos que são utilizados atualmente estão em pleno funcionamento e estão satisfeitos com o resultado gerado para a organização.

Após a análise dos dados coletados pelos questionários, foram extraídas as informações das demonstrações contábeis que apresentaram os seguintes resultados:

**Gráfico 12 – Margem Bruta**



Fonte: Dados da pesquisa

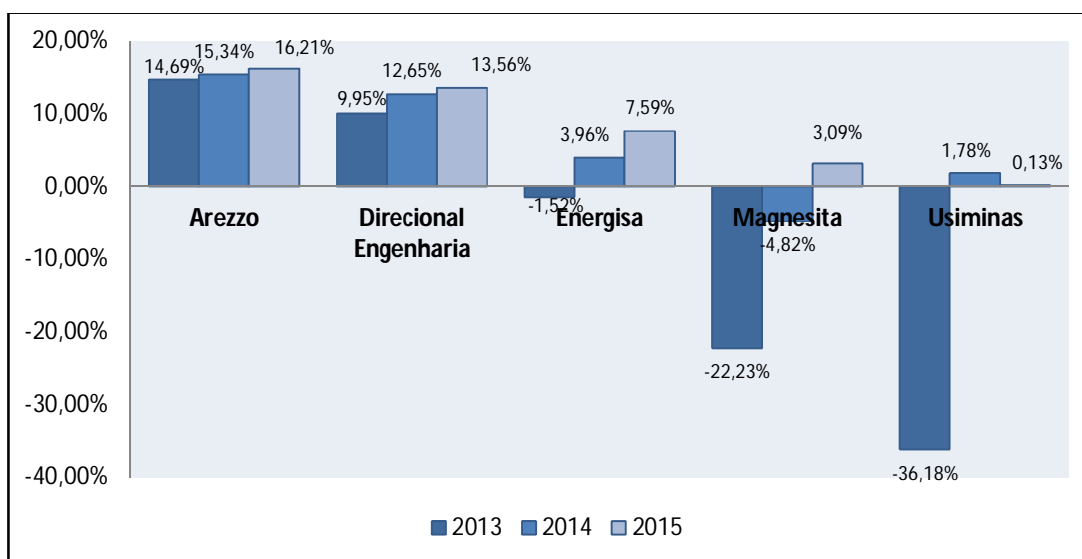


Conforme Gitman, margem de lucro bruta tem o objetivo de medir a porcentagem para cada unidade monetária das vendas após a dedução dos custos. Sendo assim, quanto maior a margem bruta, melhor é o resultado da empresa.<sup>90</sup>

Assim podemos observar que a margem bruta de todas as empresas aumentou de 2013 a 2015. Sendo de forma mais significativa da Usiminas e da Energisa, que aumentaram mais de 100% dentro do período. As outras obtiveram um resultado menos significativo.

Tendo em vista que os métodos de sistema de custeio mais utilizados pelas empresas é custeio por absorção e atividades, podemos concluir que o controle e identificação dos gastos com os custos, trás vantagem no resultado da empresa, pois sua identificação permite a redução dos mesmos.

**Gráfico 13 – Margem Operacional**



Fonte: Dados da pesquisa

A margem operacional calcula a porcentagem de cada unidade monetária das vendas, após a dedução dos custos operacionais (todos os custos e despesas, exceto juros, imposto de renda e dividendos). Sendo assim, quanto mais alta for a margem operacional, melhor é o resultado da empresa.<sup>91</sup>

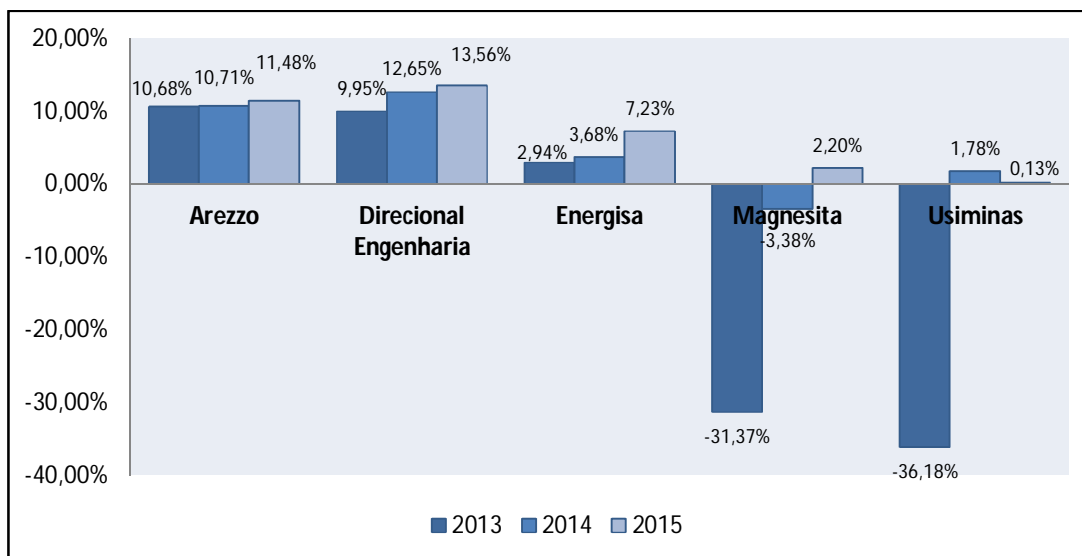
<sup>90</sup> GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 Ed. Person Prentice Hall, São Paulo, 2010.p.58

<sup>91</sup> GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 Ed. Person Prentice Hall, São Paulo, 2010.p.58

Conforme o gráfico, as empresas prosseguiram em obter aumento em seus resultados no período. Nesse índice, a Energisa, Magnesita e Usiminas iniciaram o período de análise apresentando resultados negativos, sendo a Usiminas com o maior prejuízo apresentado, e a Energisa com o menor, porém todas conseguiram alavancar seus resultados.

A Direcional e a Arezzo prosseguem em apresentar aumentos positivos, porém menos expressivos do que as outras. Então podemos concluir que a identificação dos custos pelos métodos de sistema de custeio continuam se apresentando como uma ferramenta importante, para a identificação e redução dos custos.

**Gráfico 14 – Margem Líquida**



Fonte: Dados da pesquisa

A margem líquida mede a porcentagem de cada unidade monetária das vendas após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo juros e impostos. Sendo assim, quanto maior for sua margem líquida, melhor é o resultado da empresa.<sup>92</sup>

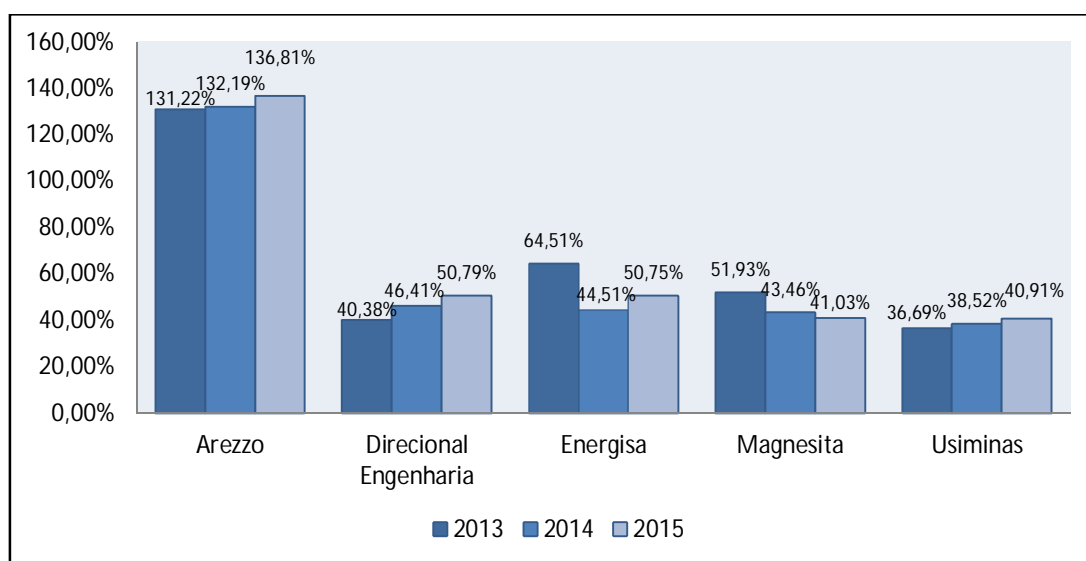
Conforme observamos no gráfico, novamente todas as empresas aumentaram seus resultados nos períodos analisados. A Magnesita e a Usiminas terminaram 2013 com resultados de em média pouco mais de 30% de prejuízo, o

<sup>92</sup> GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 Ed. Person Prentice Hall, São Paulo, 2010.p.59

que representou um resultado altamente negativo, porém terminaram 2015 de forma positiva. A Usiminas prosseguiu com um valor relativamente baixo, mas ambas saíram do prejuízo anteriormente apresentado.

A Energisa apresentou um aumento de quase 5%, a Arezzo e a Direcional seguiram com resultados pouco abaixo, mas ainda assim satisfatórios. O que se conclui que a identificação e mensuração dos custos por meio dos métodos de sistemas de custeio, contribuem para a melhoria dos resultados.

**Gráfico 15 – Giro do ativo**



Fonte: Dados da pesquisa

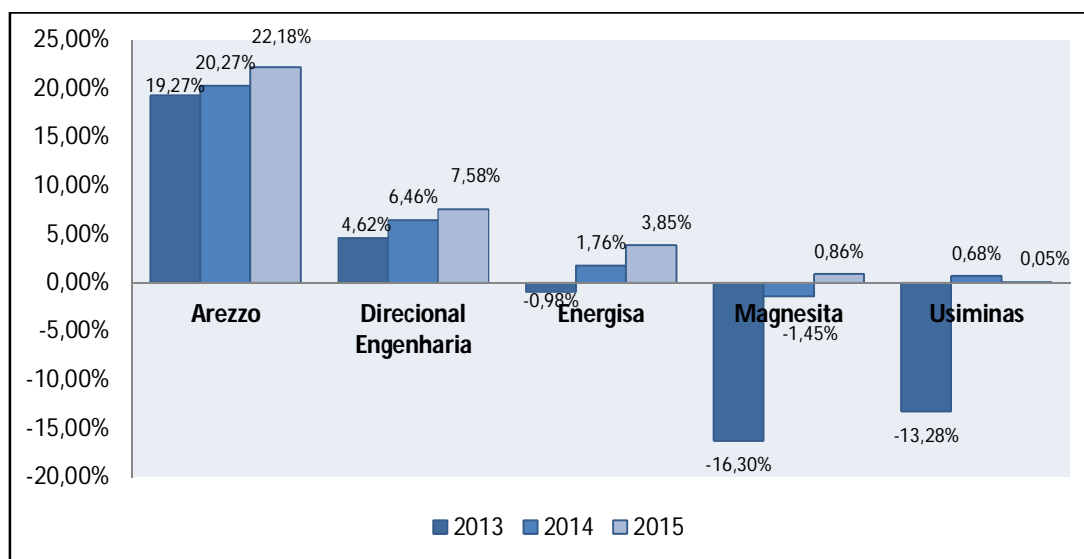
O giro do ativo representa a eficiência dos ativos das empresas em gerar receitas. Apresentando assim, a porcentagem das suas receitas com relação ao ativo total. De modo que quanto maior o giro do ativo maior é a eficiência, indicando se as operações foram financeiramente eficientes.<sup>93</sup>

Conforme os resultados apresentados no gráfico identifica-se que as empresas tiveram aumento na eficiência dos seus ativos, com a exceção da Energisa que teve queda de 20% em 2014, recuperou pouco em 2015, mas não o suficiente para cobrir a queda em 2014. No entanto a Arezzo se destaca com um retorno de mais de 130% do seu ativo, o que mostra uma grande eficiência de suas operações.

<sup>93</sup> GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 Ed. Person Prentice Hall, São Paulo, 2010.p.54

Tendo em consideração os métodos de avaliação e medidas de desempenho, pode-se concluir que ao se analisar o desempenho com uso desses métodos, pode trazer um resultado satisfatório para as empresas, tendo em vista que ao identificar o desenvolvimento de suas operações, medidas para a melhoria dos resultados possam ser tomadas.

**Gráfico 16 – Retorno dos investimentos (ROA)**



Fonte: Dados da pesquisa

Também chamado de ROA (Retorno sobre o ativo total), o retorno sobre o investimento (ROI), identifica a eficiência geral dos ativos em gerar resultados. Quanto maior o índice de retorno sobre o ativo, melhor é o resultado da empresa.<sup>94</sup>

Conforme o gráfico, podemos observar que novamente a Energisa, Magnesita e Usiminas apresentaram valores negativos no início do período, porém conseguiram recuperar e terminaram 2015 com um pequeno valor positivo. A Magnesita foi a empresa que apresentou a melhora mais significativa, já que seu prejuízo foi o maior demonstrado. A Arezzo e a Direcional seguem aumentando seus resultados nos períodos.

Sendo assim conclui-se que o uso dos métodos de avaliação de desempenho podem ser uma ferramenta muito importante para a alavancagem dos resultados das empresas.

<sup>94</sup> GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 Ed. Person Prentice Hall, São Paulo, 2010.p.60

As filosofias e modelos de gestão podem ser uma importante ferramenta para auxiliar os gestores. Pois ao utilizar indicadores financeiros para mensurar seus resultados monetários, a utilização de novos meios e filosofias para a gestão podem ser ferramentas para novas medidas a fim de melhorar os resultados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar se os resultados financeiros das empresas de capital aberto de Minas Gerais têm sido positivamente impactados pelo uso dos artefatos da contabilidade gerencial.

A hipótese levantada mediante a pesquisa é sobre a utilização da contabilidade gerencial e seus artefatos como uma ferramenta constante que contribui para melhorar o desempenho operacional das empresas aqui estudadas.

Foram enviados questionários para todas as empresas listadas na BOVESPA, com a matriz em Minas Gerais, contendo vários métodos de custeio, métodos de medidas de avaliação de desempenho e métodos de filosofias de gestão, e outras perguntas sobre como as empresas viam e utilizavam os artefatos. Porém apenas cinco dessas empresas retornaram o questionário respondido.

Então foram montados os gráficos com as respostas obtidas através dos questionários. Depois foram aplicados os índices de desempenho nas demonstrações dos últimos três anos, para uma comparação e análise.

Podemos concluir que os artefatos da contabilidade gerencial podem impactar de forma positiva nos resultados das empresas, pois ajudam em uma melhor visualização dos gastos. As empresas de forma geral apresentaram grande melhoria nos resultados financeiros dentro do período estudado.

Porém, devido à restrição das informações gerenciais nas demonstrações contábeis, não podemos concluir se a razão da melhoria nos resultados foi devido ao uso dos artefatos da contabilidade gerencial.

Podemos concluir então que o uso dos artefatos da contabilidade gerencial traz um retorno positivo e satisfatório para as empresas, pois podemos observar através dos questionários respondidos que nenhuma das empresas têm interesse em buscar novos métodos.

Esperamos que o estudo possa incentivar outras empresas a utilizar os artefatos e outras pessoas para darem continuidade no estudo utilizando outras organizações.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação: Noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002

ARAUJO, Luis César G. De. Benchmarking: ser o melhor entre os melhores. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo.2012. Editora Atlas S.A

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, A.A. et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olimpico Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Fama. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, A.A.; BANKER, R.D.; KAPLAN, R.S.; YOUNG, S.M. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRIMSON, James A. **Contabilidades por Atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHAMBERS, Raymond J. **Accounting, evaluation and economic behavior**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1966.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 4ªed. São Paulo: Atlas S.A. 2003.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CREPALDI, S.A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004

CRUZ, Cássia Vanessa Olak Alves; CORRAR, Luiz João; SLIOMSKI. Valmor. **Efeitos da Divulgação de Informações Contábeis Econômicas sobre as doações Individuais para Entidades do Terceiro Setor**. ENANPAD, 2008 Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro ANPAD, 2008. CD-ROM.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DETTMER, H. William. Goldratt's Theory of Constraints – A System Approach to Continuous Improvement, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, USA, 1997. p. 2 –56.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), Balanced Scorecard (BSC), Valor Econômico Agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, José Antônio Stark Ferreira. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.



FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Personal Prentice Hall, 2007.

FREITAS, Deise Aparecida da S., SILVA, Elenice Maria da, **A influência do isomorfismo institucional na adoção dos artefatos da contabilidade gerencial: survey de uma cooperativa de crédito no município de Caratinga, Caratinga, FIC-Faculdades Integradas de Caratinga**, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENES, R. M. T.; BERNARD, R. R. S. **A utilização das técnicas de simulação empresarial associada a construção e aplicação de sistemas de informações gerenciais e de apoio às decisões no ensino da contabilidade gerencial**. Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.2, n.1, jan/jun, 2001

GIMENES, Régio Marcio Toesca et. al. **O Gerenciamento pelas Diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de Gestão Estratégica**. Disponível em:< <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/015.doc>>. Acesso em: 12 de nov. de 2016.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12 Ed. Person Prentice Haal, São Paulo, 2010

GLAUTIER, M. W. E.; UNDERDOWN, B. **Accounting: theory and practice**. London, Pitman Publishing Limited, 1976.

HANSEN, D. R.; MOWEN, Maryanne M.. **Cost management**. 2nd. edition, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications, 1997

HANSEN, D.R. & MOWEN, M.M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HANSEN, Don R., MOWEN, MARYANNE M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. 3ª ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008. 4 p.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Artur Andersen – Makron Books, 1994

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**, tradutor: Tatiana Carneiro Quírico, ed. LTC, Rio de Janeiro, 2000.

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

KAPLAN, Robert S. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, George S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997

LEONE, George S. Guerra. **Contabilidade de Custos no Final do Segundo Milênio**. Revista Brasileira de Contabilidade nº 120, Brasília: 1999.

LIMA, Eugénize Bezerra. **Contabilidade de Custos**. Apostila do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, 2014.

- MACEDO-SOARES, T. Diana L. A.; RATTON, Cláudio A. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2002
- MOCK, Theodore J.; GROVE, Hugh D. **Measurement, accounting and organizational information**. New York, John Wiley & Sons, 1979.
- MOREIRA, Daniel. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1996
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação Contábil**; 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PADOVEZE, C. L.. **Introdução à contabilidade – com abordagem para não-contadores**. São Paulo: Thomson, 2006. 456p.
- PAMPLONA, Edson de O. **A Contabilidade Gerencial**. 1998.
- PELEGRINI, C. H. **Significado contemporâneo de teoria matemática da comunicação**. Caderno.com, 4(2). 2009
- PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de Resultados e Desempenhos**. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p.196-267.

PINHEIRO, L. V. R. (2004). **Informação - esse obscuro objeto da Ciência da Informação**. Revista Eletrônica em Ciências Humanas, 2(4)

POCKET MENTOR. **Giving Feedback**: expert solutions to every day challenges. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

PORTER, M.E - **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

RODRIGUEZ, V.R. Martius. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROSSETO, Vicente. **Preço de Transferência nas exportações do setor de celulose – um estudo de caso no aspecto tributário**. Dissertação para obtenção do título de Mestre entregue a PUC-SP, 2003.

SAKURAI, Michiharu. Trad.: Adalberto Ferreira das Neves. **Gerenciamento Integrado de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MARTINS, Marco Antonio. **Fundamentos de análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2006. (Coleção de resumos de contabilidade; v.21)

SHINGO, Shigeo. **O Sistema Toyota de Produção**: do ponto de vista da engenharia de produção. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SILVA, Joellen Felício da. **Planejamento tributário e sua relevância na criação de valor para os sócios**: Um Estudo Empírico no Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa-PB. João Pessoa, 2010. 59f. Monografia de Graduação em Ciências Contábeis, UNIPÊ.

SILVA, Leandro. **Painel de Indicadores de Desempenho: Ferramentas útil na Medição de Resultados da Organização.** Rio de Janeiro 2010 p. 11.

SILVA, Leandro. **Painel de Indicadores de Desempenho: Ferramentas útil na Medição de Resultados da Organização.** Rio de Janeiro 2010 p. 12.

SILVA, Leandro. **Painel de Indicadores de Desempenho: Ferramentas útil na Medição de Resultados da Organização.** Rio de Janeiro 2010 p. 13

SILVA, Leandro. **Painel de Indicadores de Desempenho: Ferramentas útil na Medição de Resultados da Organização.** Rio de Janeiro 2010 p. 14

SILVESTRE, G. C.; SOUZA Jr., J. F. **NBC T 19.17 - Ajuste a Valor Presente CPC 12.** Fevereiro 2008. Disponível em: . Acesso em: 13 nov. 2016.

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, D.O.; GUERREIRO, R. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking.** São Paulo: Makroon Books, 1993  
Vasconcelos, Charlyton. **Origem da Contabilidade Gerencial.** 2 de fevereiro de 2009

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial.** 4º edição. São Paulo: Atlas, 1989.

**ANEXO A****BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

À .

**Ref.: Pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso**

Solicitamos autorização para realização da pesquisa: Artefatos de contabilidade gerencial e desempenho operacional em companhias de capital aberto de Minas Gerais, pelas alunas Alana Chagas Marques e Sarah Soares Sousa, orientadas pelo professor Manoel Richardson Soares Grilli.

A pesquisa tem como objetivo geral investigar como o uso dos artefatos da contabilidade gerencial contribuem para alcançar o objetivo de maximização do valor das companhias de capital aberto mineiras.

Os dados serão coletados a partir de um questionário, o qual deverá ser respondido pelo departamento responsável.

Caratinga, 23 de agosto de 2016.

Silvia Helena Martins  
**Coordenadora do Curso**

Manoel Richardson Soares Grilli  
**Orientador**

## ANEXO B

<b>Bloco 1: Informações gerais</b>
<b>Caracterização do respondente</b>
1) Qual é o cargo ocupado?
2) Há quanto tempo exerce esta função?
3) Qual é a sua formação acadêmica?
4) Quantos e quais foram os MBA's ou Pós-graduação que você já fez? E quando foi isso?
5) Em que instituição de ensino estudou? (Tanto graduação quanto na pós-graduação)
6) Por que esta instituição foi escolhida?
7) As especializações foram pagas pela cooperativa?

<b>Bloco 2 – Identificação dos artefatos gerenciais</b>		
<b>Métodos e Sistemas de Custeio</b>		
	<b>Utiliza</b>	<b>Não Utiliza</b>
Custeio por Absorção		
Custeio Variável		
Custo Padrão		
Custeio Baseado em Atividades (ABC)		
Custo Meta		
Custeio RKW		
Com relação aos Métodos e Sistemas de Custeio marcados como utilizados:		
Desde quando eles são utilizados?		
De quem foi iniciativa de adotá-los?		
O que se pretendia ao adotá-los?		
Os objetivos foram alcançados?		
<b>Métodos de Avaliação e Medidas de Desempenho</b>		
	<b>Utiliza</b>	<b>Não Utiliza</b>
Benchmarking		
Valor Presente		
Moeda Constante		
Análise do Ponto de Equilíbrio		
Preço de Transferência		
EconomicValued Added (EVA)		
Com relação aos Métodos de Avaliação e Medidas de Desempenho marcado como utilizados:		
Desde quando eles são utilizados?		
De quem foi iniciativa de adotá-los?		

O que se pretendia ao adotá-los?		
Os objetivos foram alcançados?		
Filosofias e Modelos de Gestão		
	Utiliza	Não Utiliza
Orçamento		
Simulações		
Descentralização		
Teoria das Restrições		
Balanced Scorecard		
GECON		
<i>Just in Time</i>		
<i>Kaisen</i>		
Análise da Cadeia de Valor		
Com relação às Filosofias e Modelos de Gestão marcados como utilizados:		
Desde quando eles são utilizados?		
De quem foi iniciativa de adotá-los?		
O que se pretendia ao adotá-los?		
Os objetivos foram alcançados?		

Bloco 3 – Motivações para o uso dos artefatos
1. A divulgação ou menção dos artefatos dentro e fora da empresa através dos relatórios de administração ocorre pelo nome comercial do artefato? Por exemplo, quando fala sobre o BSC, a cooperativa usa o termo BSC?
2. Os artefatos foram introduzidos por alguma empresa de consultoria? Por quê?
3. Qual a influência do governo ou de legislações específicas na adoção dos artefatos?
4. Qual a sua participação na adoção dos artefatos gerenciais?
5. A cooperativa utiliza alguma organização como referência na adoção ou substituição dos artefatos gerenciais? Por quê?
6. Há em vista a adoção de novos artefatos gerenciais?
7. Em caso afirmativo, o que levou a cooperativa a buscar essa nova prática?
8. Você considera que os atuais instrumentos de gestão estão em pleno funcionamento na organização? Quais são as justificativas?