

---

# *O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial*

---

*Fábio Frezatti*

## **RESUMO**

Neste estudo, tem-se por objetivo analisar a possível associação entre o nível de aderência conceitual das entidades em relação aos artefatos da contabilidade gerencial e os diferentes níveis de sucesso na obtenção de retorno para os acionistas. O trabalho foi baseado em pesquisa de campo cuja amostra foi extraída de um universo de mais de duas mil empresas brasileiras de médio e grande portes. Apesar de não ser possível generalizar as conclusões fora da amostra tratada, os resultados da pesquisa sugerem certo relacionamento entre as taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e os perfis de artefatos da contabilidade gerencial. Nesse sentido, observou-se que as organizações com maior retorno focam mais as ferramentas táticas e de controle do que as estratégicas e, no caso do planejamento, o curto prazo é privilegiado em relação ao longo prazo.

Recebido em 09/junho/2004  
Aprovado em 23/fevereiro/2005

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial, práticas gerenciais, empresas brasileiras.

## **1. INTRODUÇÃO**

Como qualquer outra alternativa de investimento, o esforço para prover artefatos da contabilidade gerencial para as entidades tem um impacto: exige dinheiro. Considerando a perspectiva tradicional de investimento, os benefícios dos artefatos da contabilidade gerencial podem parecer menos evidentes do que outras alternativas, já que são qualitativos e indiretos em termos econômicos. Caso os investimentos necessitem de recursos e existam outras diferentes alternativas concorrentes, quando o benefício qualitativo não estiver claro, a aceitação do projeto pode ser mais complexa. Isso pode acontecer devido ao poder do paradigma econômico, que é mais difícil de ser aplicado às ferramentas da contabilidade gerencial, tais como sistemas de informações, planejamento estratégico, *Activity Based Costing / Management* e *Balanced Scorecard System*, por exemplo, porque a entidade sabe quanto deve pagar, mas nem sempre tem uma clara perspectiva sobre o benefício econômico.

---

*Fábio Frezatti* é Professor Associado do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-900 — São Paulo/SP, Brasil), e Pesquisador CNPq e FIPECAFI atuando na linha de pesquisa controladoria e contabilidade gerencial.

E-mail: frezatti@usp.br

Endereço:

Avenida Professor Luciano Gualberto, 908

FEA 3 — Sala 232

Cidade Universitária

05508-900 — São Paulo — SP

Durante muito tempo, as discussões sobre o nível de eficiência dos instrumentos gerenciais foram essencialmente baseadas nos resultados diretamente obtidos, o que é extremamente difícil de demonstrar a partir das regras estabelecidas para tratar perspectivas mais **tangíveis**. Dessa forma, pesquisas para prover evidências sobre a eficiência desse tipo de investimento são cruciais, tanto no sentido do paradigma econômico quanto na perspectiva de incluir outras abordagens que considerem a aplicação de recursos nos artefatos da contabilidade gerencial nas decisões de investimento.

Em termos de ênfase conceitual, podem ser citadas duas distintas abordagens: de um lado Zimmerman (2001) e de outro Lukka e Mouritsen (2002), os quais desenvolveram interessantes e distintos pontos de vista sobre a contabilidade gerencial. Zimmerman traz a visão pragmática da contabilidade positiva, que identifica o paradigma de utilidade baseada na visão econômica. Em outras palavras, a informação tem valor quando tiver impacto econômico. Do outro lado, Lukka e Mouritsen criticaram a abordagem de Zimmerman, o monoparadigma, como um risco importante para o desenvolvimento da pesquisa na contabilidade gerencial, devido ao fato de Zimmerman ter proposto que os elementos que não pudessem ser incluídos no paradigma econômico deveriam ser classificados como não passíveis de interesse, o que significa que deveriam estar fora dos estudos. Os argumentos de Lukka e Mouritsen têm como foco principal muito mais **como** as entidades desempenham as atividades do que a abordagem que se interessa pelo **se** os eventos são verificáveis. A abordagem **como** tem sido tratada de maneira eficiente, principalmente por meio de estudos de caso e mesmo pesquisas de campo localizadas.

A visão desta pesquisa considera que a abordagem do **como**, sozinha, pode não se sustentar sem que a análise do **se** seja, ao menos parcialmente, resolvida. Dessa maneira, a perspectiva do trabalho revela cuidado com a visão de Zimmerman, ao menos do ponto de vista do comprometimento. Isso significa que as ferramentas deveriam ser recomendadas somente se, ao menos, **parecessem** ter utilidade / impacto econômico para os agentes internos. Por outro lado, a resposta **como** tem de ser tratada quando o foco da análise é o benefício proporcionado para o desempenho da entidade.

Os gestores sabem que um artefato não é suficiente para assegurar o sucesso de uma entidade, mas também sabem que, sem ele, muitas organizações simplesmente não podem ser gerenciadas. Bhimani (1993) considerou que a empresa, para sobreviver e funcionar com sucesso no ambiente de contínua concorrência, depende parcialmente da disponibilidade de informações para que os gestores possam agir. Se isso é verdadeiro, por que não tentar identificar as organizações que obtêm sucesso econômico e analisar o **constructo** delas em termos de aderência ao arcabouço conceitual da contabilidade gerencial?

A fim de organizar e direcionar o racional da análise, a questão de pesquisa a ser considerada neste trabalho é a

seguinte: existiria alguma associação entre o retorno sobre o patrimônio líquido das empresas brasileiras de médio e grande portes e a aderência conceitual dos artefatos da contabilidade gerencial nessas empresas?

Algumas definições operacionais devem ser oferecidas, tais como:

- **Associação** — independentemente da utilização de recursos estatísticos, existe a pretensão de identificar relacionamento entre as variáveis estudadas.
- **Retorno sobre o patrimônio líquido** — uma vez calculado o percentual do retorno obtido pela divisão do lucro líquido pelo patrimônio líquido obtidos nas demonstrações contábeis das entidades, tais retornos foram distribuídos em cinco faixas. Trata-se do indicador mais utilizado na apuração do retorno dos acionistas. Apesar das imperfeições, por não considerar o custo do capital próprio, por exemplo, permite uma razoável aproximação do potencial de retorno gerado numa dimensão temporal delimitada e possibilita comparações mais difíceis de serem desenvolvidas nos casos de outros indicadores de retorno.
- **Empresas brasileiras de médio e grande portes** — levando em conta que as práticas gerenciais mais estruturadas são encontradas nas médias e grandes empresas, elas foram escolhidas como objeto de estudo. A definição quanto ao porte das empresas levou em conta a abordagem do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), organismo oficial de fomento, que considera como média a empresa com receitas líquidas anuais superiores a US\$ 18 milhões.
- **Aderência conceitual** — tem por objetivo transformar uma análise qualitativa em algo quantitativo. Trata os artefatos, identificando o grau de utilização de cada um deles, a partir de seus componentes, numa escala ordinal de 1 a 5: quanto maior a sua utilização, maior a nota obtida. A contagem geral de pontos de cada componente serve para obter-se o total de pontos possíveis (PP), dentro de uma perspectiva hierárquica. A soma dos pontos obtidos em cada organização (PO) dividida pelos pontos do componente (PP) proporciona a obtenção de um **percentual de aderência**. Quanto maior for o percentual, maior a aderência verificada em relação ao que seria possível de acordo com o arcabouço teórico.
- **Artefatos da contabilidade gerencial** — as contribuições da contabilidade gerencial são de várias naturezas, algumas denominadas ferramentas, outras conceitos, sistemas e métodos. Para sintetizar essas diferentes naturezas, o termo artefato, cunhado por Schein (1985), foi o utilizado neste trabalho.

Apesar das limitações da pesquisa, no que se refere ao tamanho da amostra e ao fato de identificar o retorno de um ano apenas, as conclusões desta análise, aplicáveis exclusivamente à amostra, podem ser significativas não apenas para os pesquisadores, mas principalmente para os acionistas e gestores.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura vai focar três vertentes:

- o papel da contabilidade gerencial;
- pesquisas similares sobre impacto da contabilidade gerencial e desempenho;
- constructo dos artefatos da contabilidade gerencial.

### 2.1. O papel da contabilidade gerencial

Dentro da abordagem conceitual pretendida, Anthony e Govindarajan (1998) mencionam que o controle gerencial é a forma de assegurar que as estratégias sejam seguidas e os objetivos atingidos. Esse controle inclui atividades como planejamento, coordenação, comunicação, avaliação, decisão e influências sobre as pessoas envolvidas no sentido de mudar seu comportamento.

A fim de capturar dados sobre o *status* da contabilidade gerencial, alguns estudos devem ser analisados, começando por Ward (1992). O autor considerou ter a contabilidade gerencial um papel muito positivo, pois apóia as necessidades financeiras dos gestores na tarefa de dirigir e controlar o negócio no melhor interesse dos acionistas e dos outros agentes relevantes para ele. Adicionalmente, a análise financeira é exigida para definir onde o negócio se encontra e assegurar que a estratégia seja realística e faça sentido. Nessas condições, Otley (1986, p.9) menciona que o desenho do sistema de controle gerencial permanece sendo mais arte do que ciência, com as organizações aprendendo a partir de seus erros e ajustando seus sistemas. Esse comentário permite entender quão crítica é a customização dos elementos e práticas gerenciais para as entidades, a fim de prover condições de utilização.

As organizações podem dispor, de acordo com seus desejos, de diferentes perfis e composições de instrumentos e práticas. Essa percepção é intrigante, uma vez que o grau de customização pode ocorrer com o **componente** (algumas organizações não têm *Enterprise Resource Planning* [ERP — Sistema de Gestão Integrada], por exemplo); com os **elementos do artefato** (algumas organizações consideram que têm planejamento estratégico apenas porque definiram a visão empresarial, por exemplo); ou com a **relativa importância de cada artefato** (algumas organizações podem considerar o sistema de custeio como algo meramente burocrático sendo parte da contabilidade gerencial, enquanto, em outras, ele é o coração do processo de gestão, por exemplo).

Levando em conta as críticas e entendimentos anteriores, ao final das contas, o que é necessário e o que está fora do custo-benefício? Trata-se de questão de difícil resposta devido ao fato de as organizações serem diferentes não apenas na perspectiva de atividades, mas também no tamanho, experiência, complexidade, ambiente competitivo e comportamento coletivo interno.

### 2.2. Pesquisas similares sobre impacto da contabilidade gerencial e desempenho

Não é a primeira vez que esse tipo de trabalho é preparado e as questões metodológicas são vitais para que a credibilidade e a clareza da análise permitam identificar associações úteis. Várias pesquisas foram identificadas no sentido de relacionar variáveis ao desempenho; contudo, a rigor, quando os autores tratam do desempenho, não necessariamente estão se referindo ao lucro, ao *Economic Value Added* (EVA) ou ao *Earnings Per Share* (EPS). Podem referir-se a aspectos mais específicos de desempenho, inclusive não-monetários.

Dentre outros, podem ser citados os seguintes trabalhos que tentaram relacionar a utilização de instrumentos da contabilidade gerencial com o desempenho da instituição:

- Chennall e Langfield-Smith (1998) identificaram associação entre as técnicas que denominaram de mais avançadas de contabilidade gerencial (*Activity Based Costs / Management*, planejamento estratégico, *benchmarking* etc.) e o desempenho das empresas medido por um conjunto de elementos financeiros e não-financeiros.
- Abernethy e Lillis (1995) discutem a utilização de métricas de manufatura no controle gerencial e impactos no desempenho, encontrando associação entre elas. As pesquisadoras entendem por desempenho um grupo de elementos, incluindo eficiência em custos, flexibilidade e qualidade.
- Perera e Poole (1997) deram seqüência ao trabalho de Abernethy e Lillis (1995) e não encontraram evidências de associação entre as métricas e o desempenho.

Como se percebe, os trabalhos encontrados são diversificados, contraditórios em termos de conclusões e focados em aspectos distintos. De qualquer maneira, mostram o interesse em tratar o assunto, que é relevante e de difícil tratamento, em qualquer tipo de abordagem empírica disponível.

### 2.3. Constructo dos artefatos da contabilidade gerencial

O arcabouço conceitual referente aos artefatos variáveis que indicam o estágio de desenvolvimento da contabilidade gerencial foi obtido no *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1), emitido por *The International Federation of Accountants* (IFA, 1998), adaptado pelas contribuições de autores que pesquisaram o tema. Os estágios foram sequencialmente:

#### • Sistema estruturado e formalizado de custeio

Identificado a partir do momento em que permite à organização computar custo por tipo, linha e grupo de produto. Seria de esperar que, numa perspectiva qualitativa, o custo-padrão, em contraste com o histórico, fosse encontrado com mais freqüência. Com relação aos métodos de custeio, como

absorção, variável e direto, são alternativas identificadas nos vários setores. Os autores considerados na identificação dos elementos relevantes para a análise do tema foram Hansen e Mowen (1996, p.42-43 e p.727-728). Os elementos relevantes na diferenciação das organizações são: custo-padrão, métodos de custeio, este último segmentado em absorção, variável, direto e *Activity Based Cost* (ABC).

#### • Plano estratégico e orçamento

A objetiva formalização do processo é o ponto-chave a ser observado. No planejamento estratégico, os elementos considerados foram: visão, missão, objetivos de longo prazo, estratégias e planos operacionais para o longo prazo (STEINER, 1979; WARD, 1992, p.15-18; WELSCH *et al.*, 1988, p.71-80; HANSEN e MOWEN, 1996, p.42-43 e p.727-728). No caso do orçamento anual, os elementos relevantes para a diferenciação foram os seguintes: premissas, plano de *marketing*, plano de produção+suprimentos+estocagem, plano de recursos humanos e demonstrações financeiras projetadas (HORNGREN *et al.*, 2000, p.183; WELSCH *et al.*, 1988, p.80-81; HANSEN e MOWEN, 1996, p.679-680).

#### • Relatórios gerenciais

A análise do desempenho vem do sistema de informações estruturado por vários relatórios diferentes que permitem o entendimento do processo por entidade, unidade de negócios, produtos, centro de custos etc. Os elementos relevantes na diferenciação das entidades são: dados previstos *versus* realizados da demonstração de resultados, balanço patrimonial e fluxo de caixa por área, unidade de negócios, centro de custo, centro de investimentos, projetos etc. (HANSEN e MOWEN, 1996, p.42-43).

#### • Programa de redução de desperdício

Relativo à preocupação genérica de redução de desperdício, considerando-os vários recursos possíveis de serem requeridos. O elemento relevante na diferenciação foi a existência ou não de um programa de redução de desperdício (IFA, 1998).

#### • Sistema de gestão de valor

Este item é relativamente aberto devido a todas as questões formuladas e aplicadas na entrevista e que podem ser específicas de entidades com ações negociadas em bolsas, por exemplo. Os elementos considerados como diferenciadores são: *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992); *Activity Based Management* (HANSEN e MOWEN, 1996); Retorno sobre o Patrimônio Líquido (VAN HORNE, 1995); *Economic Value Added* e *Market Value Added* (RAPPAPORT, 1998; COPELAND *et al.*, 1995; STEWART III, 1991).

Todas as variáveis foram tratadas de acordo com uma escala ordinal, iniciando em 1 e terminando em 5.

### 3. DESIGN NA PESQUISA DE CAMPO: ABORDAGEM GERAL

Carmines e Zeller (1979) estudaram a questão da validade da avaliação dos pesquisadores, de maneira muito focada, levando em conta três elementos: critérios, conteúdo e estrutura. É crítico para o sucesso da pesquisa que os três elementos sejam alcançados, principalmente em decorrência do estágio em que a contabilidade gerencial está, embora, em muitos casos, isso não seja tão simples, principalmente no que se refere ao equilíbrio no tratamento desses elementos. A estrutura de elementos da pesquisa é baseada no racional desenvolvido por Henry (1990, p.46), que liga **natureza do estudo, definição da amostra, variáveis de interesse, subpopulações e fontes das informações**. Dessa maneira, a pesquisa aqui relatada, descritiva e baseada em dados primários coletados pelo autor e sua equipe, foi estruturada para atingir os seguintes objetivos específicos:

- identificar o sucesso das entidades mensurado pelo retorno sobre o patrimônio líquido, sendo considerado 2001, como ano típico;
- identificar os grupos de organizações de acordo com agrupamentos de perfis do retorno sobre o patrimônio líquido, especificamente para as empresas brasileiras de médio e grande portes;
- verificar se existe alguma associação entre o retorno sobre o patrimônio líquido e o perfil de artefatos utilizados pelas entidades.

Nesse sentido, os elementos considerados na estruturação da pesquisa foram os seguintes: definições dos estratos da população e da amostra, variáveis consideradas na pesquisa, testes de credibilidade da amostra e coleta de dados.

#### 3.1. Definições dos estratos da população e da amostra

A fim de responder à questão de pesquisa, a coleta de dados ocorreu a partir da segmentação da população originariamente considerada com 24 estratos reajustados para sete estratos (quadro 1).

Os passos seguintes foram levados em conta:

- no Brasil, a base de dados da revista *Melhores e Maiores* (2001) foi considerada como fonte adequada para obter-se o total da população, com detalhes pelos diferentes setores, levando em conta o porte do faturamento. As 2.281 organizações identificadas, como aquelas que teriam no mínimo US\$ 18 milhões, geraram um faturamento total de US\$ 502 bilhões;
- a estratificação da população foi estruturada considerando duas dimensões: setores da economia e faturamento anual;
- o tamanho de cada estrato foi planejado de acordo com a abordagem probabilística, considerando a média de popu-

### Quadro 1

#### Segmentação da População por Setor

Códigos por Setor	Título
Resumidos	Originais
1	2 Atacadista e Comércio Exterior 5 Varejo
2	1 Alimentos 3 Automóvel 4 Cerveja e Refrigerantes 6 Têxtil e Confecções 7 Construção Civil 8 Eletroeletrônico 9 Farmacêutico 10 Higiene, Limpeza e Cosméticos 12 Materiais para Construção Civil 13 Mecânico 14 Mineração 15 Papel e Celulose 16 Plástico e Borracha 17 Substância Química e Petroquímico 21 Siderurgia e Metalurgia 22 Tecnologia e Informática
3	11 Instituições Financeiras
4	23 Telecomunicações
5	19 Serviços Públicos
6	18 Serviços — Outros 20 Transportes 24 Comunicações
7	25 Vários Outros

- lação finita, planejada para 10% de erro em relação à média, o que significa uma amostra de 125 entidades planejadas. Ao final da realização da pesquisa de campo, os questionários considerados foram os de 119 entidades, com erro estatístico de 12,2% pelo parâmetro-média;
- na pesquisa de campo, nos casos em que a entidade não aceitou responder ao questionário, a reposição ocorreu dentro do estrato, considerando setor e porte do faturamento, de acordo com o mesmo critério randômico que permitiu a seleção inicial;
  - complementarmente, no que se refere à obtenção dos dados sobre o retorno, analisando sua integridade, a amostra foi reduzida para 76 entidades. O resumo dos elementos utilizados foi o seguinte:
    - população total (organizações brasileiras de médio e grande portes) = 2.281;
    - amostra definida de maneira probabilística = 125;
    - questionários devolvidos = 119;
    - organizações com dados consistentes quanto ao Retorno sobre o Patrimônio Líquido = 76.

### 3.2. Variáveis consideradas na pesquisa

Carmines e Zeller (1979) mencionaram que a mensuração é o processo de ligação entre conceitos abstratos e as indicações empíricas. Como consequência, as variáveis de interesse identificadas foram tratadas a partir da aplicação do questionário à amostra descrita. Para um melhor entendimento, tais variáveis de interesse foram separadas em dois grupos: **variáveis de resultado** e **variáveis de perfil** da contabilidade gerencial.

#### 3.2.1. Variáveis de resultado

Num primeiro momento, foram analisadas variáveis de resultados que poderiam representar adequadamente o fenômeno desejado. Tipicamente, trata-se de informação quantitativa disponível de maneira intervalar e foram pensados os seguintes indicadores: Retorno sobre o Patrimônio Líquido, EVA e MVA, todos com pontos fortes e limitações na sua utilização. O Retorno sobre o Patrimônio Líquido foi escolhido por atender aos critérios de objetividade de cálculo, abrangência, possibilidade de ligação entre os acionistas e os gestores, bem como a possibilidade de apuração com significativo grau de consistência pelo pesquisador, já que nem todas as empresas da amostra são obrigadas a liberar ou publicar as informações básicas para o cálculo. Por isso, as informações utilizadas foram aquelas disponibilizadas na coleta da pesquisa de campo. Os demais indicadores exigem um nível de sofisticação e envolvimento de verificação impossível neste trabalho. Na seqüência, as entidades foram classificadas de acordo com os seguintes intervalos de percentuais de retornos obtidos no ano de 2001, sendo que, quanto maior o sucesso sob a perspectiva do retorno sobre o patrimônio líquido, maior perfil relativo é atribuído:

- inferior a 0% = perfil 0;
- igual ou superior a 0% e inferior a 10% = perfil 1;
- igual ou superior a 10% e inferior a 20% = perfil 2;
- igual ou superior a 20% e inferior a 30% = perfil 3;
- igual ou superior a 30% e inferior a 40% = perfil 4;
- igual ou superior a 40% = perfil 5.

#### 3.2.2. Variáveis de perfil

As variáveis de perfil da contabilidade gerencial foram trabalhadas considerando a técnica da *Analytic Hierarchy Process* (SAATY, 1996). Tendo em vista a necessidade de identificar diferentes relevâncias dos elementos tratados, para cada **componente** foi atribuída pontuação dentro do intervalo de 1 a 5, levando em conta as seguintes opções, sendo as duas primeiras as preferenciais e a terceira só utilizada quando as duas primeiras não foram possíveis:

- do relativamente mais **básico** para o mais **complexo/completo**;

- da **precedência natural** para o **último em ser obtido**;
- do **mínimo** requerido ao **mais desejável** da perspectiva conceitual.

### 3.3. Testes de credibilidade da amostra

Este estudo leva em conta a estatística descritiva com média, desvio-padrão, máximos e mínimos. Antes da utilização dos dados coletados, foi apurado o Alfa de Cronbach, coeficiente de credibilidade mais utilizado (HAIR JR. *et al.*, 1998). Obteve-se o percentual de 74% de coeficiente estandardizado, significando que 74% do universo de possível impacto, baseado no mesmo número de itens, concordariam em 74% das vezes. A magnitude do indicador é muito boa e permite que a análise prossiga.

### 3.4. Coleta de dados

O questionário — construído a partir de elementos da pesquisa, características que poderiam afetar as questões, consistência entre questões, seqüência e saltos, bem como alguns pontos de checagem, todos reforçados ou ajustados no pré-teste — foi a forma de coletar os dados exigidos pela pesquisa e antecedeu as entrevistas feitas para parte da amostra. Todos os questionários foram enviados por *e-mail* e, posteriormente, marcou-se a entrevista pessoal, a qual cobriu cerca de 30% dos respondentes que retornaram o questionário. O

trabalho de campo foi iniciado em abril de 2002 e só terminou em novembro do mesmo ano.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

A investigação sobre a possibilidade de associação entre a contabilidade gerencial e os retornos proporcionados foi iniciada pela análise da distribuição das entidades por setor de atividade econômica. Os sete diferentes setores (tabela 1) proporcionam oportunidade de ver que as entidades do setor 2 (industrial) respondem por 46% do total. Por outro lado, o setor 7 (outras atividades) tem apenas uma na sua amostra. Quando o olhar se desloca para os perfis de retorno definidos anteriormente, os **grupos 1 e 0** chamam a atenção pela grande quantidade de entidades com retornos desfavoráveis.

Os resultados financeiros foram hierarquizados a partir do percentual de Retorno sobre o Patrimônio Líquido. Percebe-se consistência entre esse indicador e as demais linhas de resultado apresentadas, como margem bruta, despesas operacionais e lucro líquido (tabela 2), oscilando de acordo com a tendência dos demais indicadores. Também a dispersão de resultados é maior à medida que o Retorno sobre o Patrimônio Líquido se reduz.

Cada tópico do arcabouço conceitual foi analisado considerando-se a proposta descrita no item referente às variáveis de perfil da contabilidade gerencial. As tabelas indicativas dos resultados obtidos (tabelas de 3 a 11) levam em conta duas

**Tabela 1**  
**Setores Versus Grupos de Retorno**

Descrição	Perfis de Retorno							Total
	5	4	3	2	1	0		
<b>Entidades</b>								
Setor 1 - Atacado, Varejo e Comércio Exterior	0	1	2	0	3	3		9
Setor 2 - Indústrias - Todas	3	0	8	3	11	10		35
Setor 3 - Instituições Financeiras	0	2	1	1	1	1		6
Setor 4 - Telecomunicações	0	0	0	0	1	3		4
Setor 5 - Serviços Públicos	1	1	0	0	1	5		8
Setor 6 - Serviços	1	0	0	2	7	3		13
Setor 7 - Outros Setores	0	0	0	0	0	1		1
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>26</b>		<b>76</b>
<b>Porcentagem sobre Total</b>								
Setor 1 - Atacado, Varejo e Comércio Exterior	0	25	18	0	13	12		12
Setor 2 - Indústrias - Todas	60	0	73	50	46	38		46
Setor 3 - Instituições Financeiras	0	50	9	17	4	4		8
Setor 4 - Telecomunicações	0	0	0	0	4	12		5
Setor 5 - Serviços Públicos	20	25	0	0	4	19		11
Setor 6 - Serviços	20	0	0	33	29	12		17
Setor 7 - Outros Setores	0	0	0	0	0	4		1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

**Tabela 2**  
**Resultados Financeiros por Agrupamento**

Descrição	Perfis de Retorno (Porcentagem)						
	5	4	3	2	1	0	Total
Margem Bruta	50	30	29	40	31	19	33
Despesas Operacionais	37	35	52	35	29	37	38
Resultado Operacional	23	12	14	15	7	-9	10
Lucro Líquido	19	11	13	13	6	-19	7
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	49	34	24	14	5	-71	9

etapas: a pontuação propriamente dita e o percentual de aderência, que é obtido pela divisão da pontuação máxima que poderia ser recebida pelo componente.

No que se refere ao sistema de apuração de custos (tabela 3), percebe-se que o custo-padrão atinge a maior pontuação,

ou uma das maiores, no perfil 5, junto com absorção e direto. Por outro lado, não deixa de ser intrigante o fato de o ABC só ser encontrado nos perfis com resultados menos favorecidos.

Aparentemente, as entidades com melhor desempenho são aquelas com menor aderência em termos de visão, missão e

**Tabela 3**  
**Sistema de Apuração de Custos**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
Custeio-Padrão	0,8	0,5	0,5	0,7	0,8	0,5	0,6
Custeio por Absorção	0,6	0,5	0,6	0,2	0,4	0,5	0,5
Custeio Absorção — ABC	—	—	—	0,2	0,1	0,1	0,1
Custeio Direto	0,4	0,3	0,2	0,5	0,1	0,2	0,3
Custeio Variável	—	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
Custeio-Padrão	40	25	27	33	38	23	31
Custeio por Absorção	60	50	64	17	42	54	48
Custeio Absorção — ABC	0	0	0	17	8	12	6
Custeio Direto	40	25	18	50	13	23	28
Custeio Variável	0	25	18	17	13	12	14

**Tabela 4**  
**Planejamento Estratégico**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
Visão	0,4	0,5	1,0	0,7	0,6	0,7	0,6
Missão	0,4	1,0	1,6	1,3	0,9	1,0	1,0
Objetivo de Longo Prazo	3,2	3,0	4,0	3,3	3,3	3,4	3,4
Planos Operacionais de Longo Prazo	3,0	3,8	4,1	4,2	2,9	2,9	3,5
Montagem de Cenários Externos	1,2	0,8	2,5	1,5	1,8	1,6	1,5
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
Visão	40	50	100	67	63	69	65
Missão	20	50	82	67	46	50	52
Objetivo de Longo Prazo	80	75	100	83	83	85	84
Planos Operacionais de Longo Prazo	60	75	82	83	58	58	69
Montagem de Cenários Externos	40	25	82	50	58	54	51

cenários externos (tabela 4). Contudo, deve ser mencionado que o objetivo de longo prazo, em todas as entidades, foi o item de maior destaque, tendo obtido o maior percentual de aderência da pesquisa (84%). Se de um lado esse fato é importante por direcionar a visão de longo prazo, de outro é muito pouco para que ela seja abrangente e útil ao processo de gestão.

No que se refere ao orçamento, o perfil 5 tem destaque com altíssima aderência a todos os elementos. Curiosamente, o perfil seguinte na seqüência de retorno, o 4, que comporta, dentro de pequeno número de entidades, duas instituições

financeiras em seu grupo, tem os menores percentuais de aderência de toda a amostra (tabela 5). É digno de nota que a projeção das demonstrações financeiras apresentou uma das mais altas aderências como média, indicando que corresponde a um foco de muita atenção das entidades, mesmo que não consistentemente decorrente dos elementos que podem proporcionar racional adequado para a projeção.

A tabela 6 indica o destaque dos perfis 5 e 3 em termos de aderência, com o perfil 4 destoando. Percebe-se que os elementos tradicionais são aqueles privilegiados pelas entidades (a

**Tabela 5****Orçamento**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
Premissas	0,8	0,3	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6
Plano de <i>Marketing</i>	2,0	0,5	1,6	1,0	1,0	1,5	1,3
Plano de Produtos/Serviços e Logística	2,0	0,5	1,8	1,7	1,3	1,5	1,5
Plano de Recursos Humanos	2,0	0,5	1,5	1,3	1,2	1,2	1,3
Plano de Investimentos no Permanente	2,0	0,5	1,8	1,3	1,6	1,5	1,4
Demonstrações Financeiras Projetadas	2,4	2,3	2,5	2,5	1,9	2,5	2,3
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
Premissas	80	25	82	67	71	65	65
Plano de <i>Marketing</i>	100	25	82	50	50	73	63
Plano Produtos/Serviços e Logística	100	25	91	83	63	77	73
Plano de Recursos Humanos	100	25	73	33	42	38	36
Plano de Investimentos no Permanente	100	25	91	67	79	73	72
Demonstrações Financeiras Projetadas	80	75	82	83	63	85	78

**Tabela 6****Segmentação de Análise por Tipo de Indicador de Resultado**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
Receita	1,0	0,8	0,9	0,5	0,8	0,8	0,8
Custos e Despesas	2,0	1,5	1,8	1,3	1,8	1,6	1,7
Resultado (Lucro ou Prejuízo)	3,0	2,3	2,7	2,0	2,6	2,5	2,5
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	2,4	3,0	2,9	2,7	1,7	1,7	2,4
Fluxo de Caixa	3,0	0,8	2,2	1,5	2,3	2,3	2,0
EVA	2,0	1,3	2,3	0,8	1,0	1,9	1,6
Valor da Empresa	2,4	—	2,7	1,0	0,8	0,9	1,3
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
Receita	100	75	91	50	83	77	79
Custos e Despesas	100	75	91	67	88	81	83
Resultado (Lucro ou Prejuízo)	100	75	91	67	88	85	84
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	60	75	73	67	42	42	60
Fluxo de Caixa	100	25	73	50	75	77	67
EVA	40	25	45	17	21	38	31
Valor da Empresa	40	0	45	17	13	15	22

análise do lucro atingiu 84% de aderência média para a amostra), enquanto aqueles de mais recente desenvolvimento são os menos utilizados (EVA, *Market Value* etc.).

De todos os conceitos disponíveis referentes à disposição de relatórios gerenciais por área, os centros de custos correspondem aos de maior aderência, com a média de 84%. O centro de resultado/lucro, por sua vez, corresponde ao de menor aderência. O perfil 5 é o que menor aderência apresenta nesse componente, 20% (tabela 7).

Excetuando-se mercado e projetos, as informações gerenciais por **elemento de informação** são mais enfatizadas nos perfis de maior retorno. Complementarmente, os relatórios gerenciais da amostra têm maior aderência média por **índicador** e por **área** (máximo de 84% de aderência, nas tabelas 6 e 7) do que por **elemento de informação** (máximo de 68%, na tabela 8), revelando uma perspectiva de controle adotada.

O grau de integração das informações nas entidades proporciona uma percepção de que os perfis com retornos mais

**Tabela 7**  
**Segmentação da Análise por Área**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
Centros de Custo	0,8	1,0	0,9	0,7	0,8	0,9	0,8
Centros de Resultado/Lucro	0,4	1,5	0,9	0,7	0,7	0,6	0,8
Centros de Investimentos/Unidades de Negócios	1,8	2,3	2,2	2,0	1,9	1,2	1,9
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
Centros de Custo	80	100	91	67	75	92	84
Centros de Resultado/Lucro	20	75	45	33	33	31	40
Centros de Investimentos/Unidades de Negócios	60	75	73	67	63	38	63

**Tabela 8**  
**Segmentação da Análise por Elemento de Informação**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
Grupo de Produtos	0,6	0,8	0,9	0,2	0,5	0,5	0,6
Área de Negócios	1,6	2,0	1,5	0,7	1,3	1,2	1,4
Mercado	0,6	2,3	2,2	1,0	1,5	1,2	1,4
Clientes (ou Tipos)	2,4	2,0	1,8	2,0	1,0	1,2	1,7
Projetos	1,0	3,8	2,7	1,7	2,1	1,9	2,2
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
Grupo de Produtos	60	75	91	17	50	54	58
Área de Negócios	80	100	73	33	63	58	68
Mercado	20	75	73	33	50	38	48
Clientes (ou Tipos)	60	50	45	50	25	31	44
Projetos	20	75	55	33	42	38	44

desfavoráveis são aqueles que ainda têm sistemas parcialmente integrados, ou seja, não têm ERP implementado ou em implementação (tabela 9), o que poderia explicar a baixa utilização de alguns artefatos. Percebe-se que nenhuma das empresas que ainda se encontram no *status* de sistemas parcialmente integrados pertence aos perfis 4 ou 5.

A tabela 10 mostra a aderência relativamente alta dos programas de redução de desperdício, bastante destacada no

perfil 5, o que proporciona significativo impacto nos resultados e retornos da entidade.

Curiosamente, a menor aderência do Retorno sobre o Patrimônio Líquido foi encontrada no perfil que tem o melhor desempenho (tabela 11). Ainda que seja muito criticado, esse indicador, dentre aqueles relacionados com gestão de valor, é o que obteve maior aderência capturada pela pesquisa (63%). A ausência de valorização de indicadores de retorno pode

**Tabela 9**  
**Perfil de ERP**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
ERP Totalmente Implementado	1,2	1,5	1,1	2,5	1,1	0,8	1,4
ERP Parcialmente Implementado	1,2	0,5	0,5	—	0,6	1,0	0,6
Sistemas Parcialmente Integrados	—	—	0,5	0,2	0,3	0,3	0,2
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
ERP Totalmente Implementado	40	50	36	83	38	27	46
ERP Parcialmente Implementado	60	25	27	0	29	50	32
Sistemas Parcialmente Integrados	0	0	45	17	29	27	20

**Tabela 10**  
**Programa de Redução de Desperdício**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
Projeto de Redução de Desperdício	0,8	0,5	0,5	0,7	0,3	0,5	0,5
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
Projeto de Redução de Desperdício	80	50	45	67	25	54	53

**Tabela 11**  
**Sistema de Gestão de Valor**

Descrição	Perfis de Retorno						
	5	4	3	2	1	0	Total
<b>Pontuação</b>							
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	0,4	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5	0,6
EVA	0,8	0,5	0,2	1,3	0,4	0,5	0,6
MVA	1,2	—	0,8	2,0	0,1	0,3	0,7
<i>Balanced Scorecard</i>	—	1,0	0,7	2,0	0,2	0,6	0,8
<b>Porcentagem de Aderência à Abordagem Conceitual</b>							
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	40	75	82	67	58	54	63
EVA	40	25	9	67	21	27	31
MVA	40	0	27	67	4	12	25
<i>Balanced Scorecard</i>	0	25	18	50	4	15	19

mostrar tanto a percepção de que o indicador não é o ingrediente relevante na gestão de valor, como pode ser uma clara evidenciação de que o ambiente ainda está vivendo uma etapa de baixo desenvolvimento daquela que seria a quarta etapa definida pelo IFA (1998).

## 5. COMENTÁRIOS FINAIS

O propósito desta pesquisa foi aprofundar a análise do relacionamento entre o Retorno sobre o Patrimônio Líquido obtido e a aderência conceitual da utilização dos artefatos

(denominados de elementos) da contabilidade gerencial no ambiente empresarial brasileiro. A idéia principal consistiu em tentar analisar e entender de maneira mais adequada a possibilidade de associação entre os vários elementos previstos no arcabouço conceitual e a sua utilização pelas entidades, segregadas por diferentes níveis de retorno. Apesar de não existir intenção de considerar generalizáveis as conclusões deste trabalho para além da amostra tratada, alguns comentários podem ser oferecidos.

***Em essência, este trabalho não demonstra que existe associação entre os perfis gerais e o retorno, mas sim que as entidades, de acordo com suas características, definem e utilizam um perfil-específico de elementos que pode, a curto ou a longo prazo, ter relação com seu desempenho.***

- A aderência ao arcabouço conceitual ocorre de maneira variada nos vários níveis de perfil de retorno, não sendo possível simplesmente associar o perfil de Retorno sobre o Patrimônio Líquido mais alto com maior aderência conceitual da contabilidade gerencial. Isso significa dizer que variáveis não incluídas na pesquisa podem ser responsáveis por essa associação.
- A maior parte das entidades está localizada nos perfis de menor retorno (o perfil 0 contém exclusivamente as organizações com retorno inferior a 0%, enquanto o perfil 1 representa o intervalo de  $\geq 0\%$  a  $< 10\%$ ). Do total de 76 entidades, 50 estão contidas no intervalo abrangido pelos perfis 0 e 1, o que pode atrair a atenção para as organizações com desempenho menos desejado.
- Pode-se perceber que a aderência das contribuições mais recentes (ABC/ABM, BSC, EVA etc.) é menor do que as mais tradicionais, o que revela baixa mobilidade em termos de aceitação e implementação de novas técnicas e ferramentas. Essa evidenciação acompanha a tendência de outros países quanto à baixa mobilidade de adesão.
- Analisando os elementos identificados pelo IFA (1998), eles podem ser separados em dois grupos de resultados da análise: resultados esperados e resultados não esperados.

### **Resultados esperados**

- No caso do **orçamento**, percebe-se que os graus de aderência do perfil 5 (exceto no componente demonstrações

financeiras do perfil 1) são todos superiores aos correspondentes dos perfis 0 e 1.

- Em termos de acompanhamento por meio de **relatórios gerenciais**, na segmentação **por indicador de resultado**, a aderência de todos os elementos do perfil 5 é superior à dos perfis 0 e 1.
- Em acompanhamento por meio de **relatórios gerenciais**, na segmentação **por elemento de informação**, a aderência de grupo de produtos, área de negócios e clientes é maior no perfil 5 do que nos perfis 0 e 1.
- Claramente, no que se refere à **integração de sistema de informações**, os perfis 1 e 0 têm menor aderência do que o perfil 5, o que pode ser um importante indício explicativo do resultado.
- A aderência em termos de **programas de redução de desperdício** é maior no perfil 5 do que nos perfis 0 e 1.

### **Resultados não esperados**

- No que se refere ao **sistema de apuração de custos**, os perfis 0 e 1 indicam, em relação ao perfil 5, as menores aderências em termos de custeio-padrão, absorção e direto. Curiosamente, o ABC destaca-se nesses perfis, provavelmente porque tais organizações estão procurando diferentes instrumentos que possam permitir melhoria de desempenho, o que indica sua utilização como traço importante nas empresas de maior sucesso.
- Quanto ao **planejamento estratégico**, exceto pelo componente planos operacionais de longo prazo, e por pequeno percentual, todos os demais são mais aderentes nos perfis 0 e 1 do que no 5.
- Em relação aos **relatórios gerenciais**, na segmentação **por área**, a aderência dos elementos é oscilante, não podendo ser extraída tendência de predominância.
- Os indicadores do **sistema de gestão de valor** proporcionaram percepção de maior aderência dos perfis 0 e 1 do que do perfil 5 para o Retorno sobre o Patrimônio Líquido. Contudo, tanto o EVA como o MVA, que tornariam essa aderência algo concreto, apresentam maior aderência no perfil 5 do que nos perfis 0 e 1.

Em essência, este trabalho não demonstra que existe associação entre os perfis gerais e o retorno, mas sim que as entidades, de acordo com suas características, definem e utilizam um perfil-específico de elementos que pode, a curto ou a longo prazo, ter relação com seu desempenho. A posição dicotômica de Zimmerman (2001) versus Lukka e Mouritsen (2002) permanece (e provavelmente permanecerá) em aberto, mas, à medida que as discussões se tornam mais freqüentes e abrangentes, percebe-se que o bom senso deve nortear o pêndulo que oscila entre os dois extremos. Analisar elementos que, neste momento, não possam ser incluídos no paradigma econômico pode significar a identificação de oportunidades que amanhã serão tratadas como tal.♦

- ABERNETHY, M.A.; LILLIS, A.M. The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organization and Society*, UK, v.20, Issue 1, p.241-258, May 1995.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BHIMANI, A. Performance measures in UK manufacturing companies: the state of play. *Management Accounting*, USA, v.75, n.18, p.20-22, Dec. 1993.
- CARMINES, E.G.; ZELLER, Richard A. *Reliability and validity assessment*. Cincinnati: Sage, 1979.
- CHENHALL, R.H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organization and Society*, UK, v.23, n.3, p.243-264, Apr. 1998.
- COPELAND, T. et al. *Valuation: measuring and managing the value of the companies*. New York: Willey, 1995.
- HAIR JR., J. et al. *Multivariate data analysis*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. *Cost management: accounting and control*. Cincinnati: South Western, 1996.
- HENRY, G. *Practical sampling*. London: Sage, 1990.
- HORNGREN, C. et al. *Cost accounting: a managerial emphasis*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFA). *International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1)*. New York: IFA, Mar. 1998.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v.70, n.1, p.71-80, Jan./Feb. 1992.
- LUKKA, K.; MOURITSEN, J. Homogeneity or heterogeneity of research in management accounting? *The European Accounting Review*, UK, v.11, n.4, p.805-811, Dec. 2002.
- OTLEY, D. *Accounting control and organizational behavior*. Oxford: CIMA, 1986.
- PERERA, G.H.; POOLE, M. Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note. *Accounting, Organization and Society*, UK, v.22, n.6, p.557-572, Aug. 1997.
- RAPPAPORT, A. *Creating shareholders value*. Revised and updated ed. New York: Free Press, 1998.
- SAATY, T. *The analytic hierach process*. Pittsburgh: RWS Publications, 1996.
- SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- STEINER, George. *Strategic planning: what every manager must know*. New York: Free Press, 1979.
- STEWART III, B.B. *The quest of value*. New York: Harper Business, 1991.
- VAN HORNE, J. *Financial management and policy*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.
- WARD, K. *Strategic management accounting*. Oxford: Butterworth Heimann, 1992.
- WELSCH, G.A. et al. *Budgeting: profit planning and control*. 5<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- ZIMMERMAN, J.L. Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, UK, v.32, n.1-3, p.411-427, Dec. 2001.

### **The “economic paradigm” in management accounting: return on equity and the use of various management accounting artifacts**

This study aims to analyze possible association between the entities's conceptual framework adherence in relation to the management accounting artifacts, with different levels of success in obtaining return for the stockholders. The paper is based on a field research using a data base of more than two thousands Brazilian medium and large size entities. Although it is not possible to generalize the conclusions, the analysis results allows the researcher to try to associate variables and suggest some kind of relation between management accounting profiles and return on equity. In this sense, it was observed that organizations with higher return rates focused more on tactics and control than on strategic tools and in the planning standpoint, the focus is more short term than long one.

**Uniterms:** management accounting, management practices, Brazilian companies.

**RESUMEN**

**El paradigma económico en la contabilidad gerencial: un estudio empírico sobre la asociación entre tasas de retorno sobre el patrimonio neto y diferentes perfiles de la contabilidad gerencial**

El objetivo de este estudio es analizar la posible asociación entre el nivel de adherencia conceptual de las entidades, respecto a las herramientas de la contabilidad de gestión, y los diferentes niveles de éxito en la obtención de retorno para los accionistas. Este trabajo está basado en una investigación de campo cuya muestra se obtuvo de un universo de aproximadamente dos mil empresas brasileñas medianas y grandes. Aunque no sea posible generalizar las conclusiones aparte de la muestra tratada, los resultados de la investigación sugieren cierta relación entre las tasas de retorno sobre el patrimonio neto y los perfiles de la contabilidad gerencial. En este sentido, se observa que las organizaciones con mayor retorno se centran especialmente en el uso de las herramientas tácticas y de control en lugar de las estratégicas y, en el caso de la planificación, el corto plazo tiene más privilegio que el largo plazo.

**Palabras clave:** contabilidad gerencial, prácticas de gestión, empresas brasileñas.

## **INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES**

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Instruções por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta

*Secretaria Editorial  
Revista de Administração  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Sala F-101  
Cidade Universitária  
05508-010 - São Paulo - SP*



por telefone

(11) 3818-4002  
(11) 3091-5922



por fax

(11) 3818-4002  
(11) 3091-5922



por e-mail

*rausp@usp.br*

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as instruções **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: [www.rausp.usp.br](http://www.rausp.usp.br)