
PRINCIPAIS INDICADORES E FERRAMENTAS UTILIZADOS PELOS GESTORES: UMA ANÁLISE ESTATÍSTICA DA PERCEPÇÃO DOS ALUNOS DE MBA DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ARTIGO – ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO

Marcelo Cauduro de Castro

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Consultor de Empresas e Professor da Universidade Regional de Blumenau – FURB
E-mail: mccastr@terra.com.br

Recebido em: 23/04/2007

Aprovado em: 10/07/2007

Fernando Dal-Ri Murcia

Doutorando em Contabilidade na Universidade de São Paulo – USP
Consultor de Contabilidade e Controladoria
E-mail: fernandomurcia@hotmail.com

José Alonso Borba

Doutor em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Coordenador do Mestrado de Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina
E-mail: jalonso@cse.ufsc.br

Claudio Loesch

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professor lotado no departamento de Matemática da FURB
E-mail: loesch@furb.br

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar a relevância de indicadores e ferramentas de gestão na percepção dos alunos de MBA da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Para isso, utilizou-se um questionário com 26 quesitos definidos a partir de pesquisas anteriores e uma escala de variação de importância do tipo *Likert*. A amostra foi composta de um total de 425 alunos. Desses, 97 entrevistados não selecionaram nenhum indicador ou ferramenta de gestão. Assim, 328 respostas foram analisadas e interpretadas. Os resultados demonstraram que o Fluxo de Caixa Projetado é o indicador de gestão mais relevante, seguido da Margem Líquida de Vendas. Os dados também apontaram, entre as cinco primeiras posições, indicadores considerados mais sofisticados, como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (BSC), o *Earnings before Interest Taxes Depreciation and Amortization* (EBITDA) e o *Economic Value Added* (EVA[®]). Verificou-se também que as exigências relativas à informação contábil variavam de acordo com o perfil dos respondentes. Os resultados demonstram também que não existe um indicador ou ferramenta de gestão que seja considerado ótimo. Finalmente, há indícios apontados pela pesquisa de que, apesar de a contabilidade gerencial ser considerada uma disciplina global, suas especificidades e características podem ser locais ou regionais.

Palavras-chave: Indicadores e Ferramentas de Gestão, MBA, Contabilidade Gerencial.

MANAGEMENT INDICATORS AND TOOLS: PERCEPTIONS OF MBA STUDENTS

ABSTRACT

The relevance of management indicators and tools, according to perception of 425 MBA students of the Fundação Getulio Vargas, was identified using a questionnaire with 26 queries based on previous surveys. Results from only 328 respondents were analyzed because 97 did not select any management indicator or tool. Project Cash Flow was the most relevant indicator followed by Net Revenues. In addition the three more sophisticated indicators of Balanced Scorecard (BSC), Earnings before Interest Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA) and Economic Value Added (EVA[®]) were among the first five ranked. Since it was noted that accounting information for decisions varied according to the respondent profile, no one management indicator or tool may be considered optimal. This study concluded that while management accounting is a global discipline, preference for specific information concerning decisions may be local or regional.

Key words: *Management Indicators and Tools, MBA, Management Accounting.*

1. INTRODUÇÃO

A finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002). Com as recentes mudanças no paradigma organizacional, pode-se dizer que as práticas de controle gerencial vêm sofrendo reformulações. Segundo Pereira e Guerreiro (2005), as organizações têm implementado mudanças profundas nos negócios e, conseqüentemente, nas suas práticas de controle gerencial, em razão do novo ambiente econômico e social. Para Frezatti *et al.* (2005), as mudanças nas práticas acabam por tornar a gestão mais complexa.

Nesse cenário organizacional, os gestores precisam tomar decisões sobre o processo produtivo (o que, como e qual quantidade produzir) e também sobre como vender (preço, gastos com propaganda) os produtos e serviços da entidade, entre outras. Em alguns casos, decisões equivocadas podem resultar na demissão desses gestores ou até mesmo na falência da entidade. Assim, gestores também utilizam a informação contábil para justificar suas decisões passadas e presentes (ANSARI e EUSKE, 1987).

De um modo geral, a contabilidade gerencial pode ser vista como um conjunto de informações que auxiliam o usuário no processo de tomada de decisão organizacional (SPRINKLE, 2003). Diferentemente da evidenciação contábil, que necessita atender aos critérios estabelecidos pelos órgãos reguladores da contabilidade, as informações geradas pela contabilidade gerencial podem adequar-se às necessidades dos gestores (KAPLAN e ATKINSON, 1998). Logo, a adequação às necessidades dos gestores, segundo as áreas que atuam e as operações que desenvolvem, é um requisito da informação contábil para que seja considerada **útil** (GUERREIRO, 2002, grifo nosso).

A utilidade da informação contábil para a tomada de decisão gerencial parece estar longe de ser consenso na comunidade acadêmica. Desde o trabalho seminal de KAPLAN e NORTON (1987), intitulado *Relevance Lost*, alguns autores têm questionado essa utilidade. Hopp e Leite (1988), por exemplo, no artigo intitulado *O Crepúsculo do lucro contábil*, afirmam que existe “falsidade” nas informações geradas pela contabilidade. Já para Catelli e Guerreiro (1993), as informações geradas

pelo sistema de contabilidade não atendem mais às necessidades de gestão. Por outro lado, Iudícibus (1989), no artigo *Lucro Contábil – Crepúsculo ou Ressurgimento?*, considerado uma réplica do estudo de Hopp e Leite (1988), afirma que a informação contábil, apesar de se utilizar por vezes de critérios baseados em estimativas (ex. provisão para devedores duvidosos e depreciação), continua sendo bastante útil para mensurar o resultado da entidade ao longo do tempo.

Kaplan e Norton (1997) defendem a utilização de indicadores não financeiros na tomada de decisão organizacional. Segundo esses autores, tais indicadores provêm informações mais relevantes acerca do futuro da entidade. Já Catelli e Guerreiro (1993) defendem que a contabilidade gerencial não deve utilizar conceitos fracos e insuficientes, como, por exemplo, valores históricos defasados, reconhecimento da receita e lucro somente na venda, etc.

Nas últimas décadas, algumas metodologias de apoio à tomada de decisão gerencial vêm sendo difundidas e implementadas, entre elas: o *Activity Based Costing* (ABC), o *Activity Based Management* (ABM), o *Total Quality Management* (TQM), o *Just in Time* (JIT), o *Value Based Management* (VBM) e o *Economic Value Added* (EVA[®]). Entretanto, não se sabe ao certo se são efetivamente utilizadas, nem se há sucessos ou fracassos decorrentes da implementação dessas metodologias no Brasil. Na visão de Guerreiro, Pereira e Resende (2005), na maioria dos casos essas ferramentas não são suficientes para resolver problemas gerenciais como a avaliação de desempenho, compensação dos gestores, alocação de custos, etc.

Do mesmo modo, o tema “utilização e importância de indicadores e ferramentas de gestão organizacional” tem merecido bastante atenção da comunidade acadêmica nacional e internacional. Pesquisadores de diversas partes do mundo têm procurado estudar este tema, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1: Pesquisas sobre Indicadores e Ferramentas de Gestão Organizacional

| Autor /Pesquisa | Principais Resultados |
|---|---|
| Khoury e Ancelevicz (1999) verificaram a utilização do ABC em uma amostra de 283 empresas não financeiras. | 93% das empresas já tinham ouvido falar do sistema. 28% estavam avaliando a sua utilização e 18% estavam em processo de implantação ou já o tinham implantado. Por outro lado, 43% da amostra não se interessava em adotar o sistema ABC. |
| Padoveze e Benedicto (2003) verificaram as medidas financeiras mais utilizadas em uma amostra de 38 empresas nacionais e multinacionais estabelecidas na região metropolitana de Campinas – SP. | O método de custeamento – 60% das indústrias pesquisadas utilizam o custeio por absorção. Nenhuma empresa multinacional utiliza o ABC e 22,2% das nacionais utilizam-no. O custo-padrão é bastante diferenciado por tipo de empresas. 80% das empresas multinacionais o utilizam, enquanto apenas 22,2% das nacionais o fazem. Medidas financeiras – 2/3 das multinacionais citaram a geração de caixa e o lucro operacional, seguidos da margem líquida sobre vendas e do retorno sobre o investimento. As nacionais apresentaram esses mesmos indicadores, mas nenhuma delas atingiu a casa dos 50%. |
| Pace, Basso e Silva (2003) verificaram, junto a 83 analistas, a utilização de determinadas medidas no processo de avaliação de desempenho de longo prazo da empresa. | As principais medidas de avaliação são as Vendas e o Fluxo de Caixa. |
| Soutes (2005) identificou a percepção de três turmas de pós-graduação sobre a utilização de ferramentas de gestão. | Aproximadamente 30% dos pesquisados utilizam o valor econômico agregado (EVA [®]) e 26% o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC). |
| Tártari e Olinquevitch (2005) verificaram o uso das demonstrações contábeis e os instrumentos de controle gerencial utilizados no processo decisório de 14 empresas. | Constatarem que o controle de estoque e o controle de contas a receber são utilizados por 100% das empresas. Os prazos médios de estocagem e de clientes, por 71% e 64% delas, respectivamente. |
| Galas e Ponte (2005) analisaram casos de empresas que implantaram o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC). | O alinhamento organizacional provocado pelo BSC ocorre muito mais em razão das mudanças gerenciais resultantes de sua implantação do que em virtude dos elementos do próprio BSC. |

Fonte: os Autores.

Na mesma linha dos trabalhos acima apresentados, este estudo teve como objeto de pesquisa identificar a relevância de indicadores e ferramentas de gestão na percepção dos alunos de MBA da Fundação Getúlio Vargas (FGV), nas cidades de Blumenau e Florianópolis, no Estado de Santa Catarina.

2. O ENSINO DA CONTABILIDADE GERENCIAL E O MASTERS IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)

No cenário atual em que se insere o processo de tomada de decisão gerencial, caracterizado principalmente pela ambigüidade e incerteza, habilidades de pensamento crítico vêm sendo

extremamente valorizadas. Assim, assume-se que cursos da área de gestão (Administração, Economia, Contabilidade, etc.) deveriam preparar os egressos para um ambiente cada vez mais turbulento, exigente e complexo. Conforme afirmam Bremser e White (2000), organizações esperam que os indivíduos relacionem os conhecimentos sobre contabilidade com as outras áreas de negócios.

Do mesmo modo, com as recentes mudanças no mundo empresarial, a qualificação universitária obrigatória foi substituída pela exigência de pós-graduação e as empresas passaram a cobrar dos executivos a efetividade dos conhecimentos adquiridos e sua aplicabilidade no dia-a-dia (FREZATTI e KASSAI, 2003). Nessa ótica, está surgindo uma nova visão de aprendizagem

gerencial, cujo foco é a aprendizagem natural dos indivíduos nas organizações, com base na concepção de que há uma forte ligação entre aprendizagem e prática do trabalho. (GROHMANN, 2005).

Assim, profissionais da área de gestão têm buscado o aperfeiçoamento por meio de cursos de pós-graduação. Nesse cenário, os cursos de pós-graduação *latu sensu* da área de gestão, também conhecidos como *Masters in Business Administration* (MBA), foram desenvolvidos com o objetivo de ensinar, lembrar, aperfeiçoar e fornecer aos alunos as ferramentas de gestão de uma forma mais direta, estabelecendo um *link* entre teoria e prática.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (1996) já afirmava que, na verdade, a pós-graduação não é um modismo, mas sim o resultado de uma necessidade gerada do acelerado ritmo com que as mudanças ocorrem, principalmente no campo da ciência e da tecnologia. A autora já afirmava, em 1996, que a pós-graduação é fundamental e que os cursos desse nível estão cada vez mais valorizados pelas empresas preocupadas com a capacitação de seus colaboradores.

Contudo, existem questionamentos sobre a efetiva utilidade desses cursos na capacitação de gestores. No que diz respeito às disciplinas ministradas nos cursos de MBA, por exemplo, Mintzberg (2006) defende que as habilidades de pensamento crítico dos estudantes das escolas de negócios não são desenvolvidas apenas mediante a realização de disciplinas específicas como contabilidade, estratégia e *marketing*, visto que as funções empresariais são alimentadas pelas raízes, ou seja, por disciplinas básicas como a Psicologia, Sociologia, Matemática, etc. Para Mintzberg (2006), as disciplinas específicas (os galhos da árvore) não devem adquirir suas próprias raízes e se afastar das demais disciplinas.

Por outro lado, alguns autores como Trepó (1994), por exemplo, afirmam que os cursos da área de gestão sofrem com o excesso de modismos (JIT, BSC, ABC, EVA[®], *Downsizing*, reengenharia, etc.) Esse autor levanta algumas questões, como: “Para que servem essas modas e o que sobra delas?” e “Por que essa sucessão de métodos (ferramentas) primeiro é conduzida em andores e depois lançada ao esquecimento?”.

Assim, indicadores considerados mais simples, mas não menos importantes, como Fluxo de Caixa, Giros, Margens, entre outros, aparentemente não estão tendo o mesmo destaque nas revistas e jornais de negócios e nos periódicos e congressos acadêmicos. Nessa linha de pensamento, este trabalho visa verificar se os indicadores e ferramentas considerados mais sofisticados são efetivamente relevantes na tomada de decisão. Conseqüentemente, pretende trazer uma contribuição para a discussão acerca do ensino da contabilidade gerencial nos cursos de MBA.

3. METODOLOGIA

Consoante à ótica de Vasconcelos (2002), os limites deste trabalho foram fixados quanto ao sujeito (entrevistados), à instituição, ao tempo e à localidade. Os pesquisados foram alunos cursando os MBAs da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no primeiro semestre de 2006, nas cidades de Blumenau e Florianópolis, no Estado de Santa Catarina.

3.1. Construção do instrumento para a Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa é a observação direta extensiva realizada mediante questionário, que, para Gil (1999:128), é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões [...]”. Primeiramente, buscou-se identificar seis características do perfil dos respondentes:

- Cargo que ocupa: diretor, gerente, sócio-gerente, gestor, superintendente, consultor ou outros.
- Principal área em que atua: financeira, comercial, produção, recursos humanos, geral ou outras.
- Experiência nessa função: menos de 1 ano, entre 1 e 3 anos e mais de 3 anos.
- Principal curso de graduação: Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia, Computação, Direito ou outros.
- Idade do pesquisado: menos de 25 anos, intervalos de 5 em 5 anos, até acima de 46 anos.
- Faturamento anual em reais (utilizou-se a classificação de porte de empresa adotada pelo

BNDES, 2005): até R\$ 1.200.000,00 (microempresas); de R\$ 1.200.000,01 a R\$ 10.500.000,00 (pequenas empresas), de R\$ 10.500.000,01 até R\$ 60.000.000,00 (médias empresas) e mais de R\$ 60.000.000,01 (grandes empresas).

Posteriormente, foram selecionados 26 indicadores/ferramentas de gestão para composição do questionário de pesquisa. Essa seleção baseou-se em algumas pesquisas, conforme ilustra o quadro a seguir.

Quadro 2: Pesquisas utilizadas para a construção do Questionário de Pesquisa

| Autor/Trabalho/Indicadores e ferramentas selecionados | |
|---|---|
| McKinnon e Bruns (1992) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Lucro real <i>versus</i> lucro orçado • Pedidos em carteira • Saldo do caixa/bancos • Variações entre o real e o orçado do caixa • Giro do estoque • Valor do estoque • Unidades produzidas | <ul style="list-style-type: none"> • Unidades vendidas • Margem bruta sobre vendas • Valor do contas a receber • Giro do contas a receber • ROA da companhia • ROE da companhia • Vendas reais <i>versus</i> orçadas |
| Padoveze e Benedicto (2003) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Custo ABC • Custo-Padrão • Geração de lucro operacional (EBITDA) | <ul style="list-style-type: none"> • Margem líquida sobre vendas • Retorno sobre o investimento (ROE) |
| Soutes (2005) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Valor econômico agregado (EVA) | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) |
| Marques e Braga (1995) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Modelo Fleuriet | |
| Kimura e Suen (2003) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de decisão multicritérios (MCDA) | |
| Pace, Basso e Silva (2003) | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de caixa projetado | |

Fonte: os Autores.

Com base no Quadro 2, percebe-se a inexistência de um indicador que demonstre a estrutura de capital das empresas. Para contemplar essa deficiência, optou-se por um indicador que verificasse a participação de capital de terceiros onerosos, que foi o “endividamento bancário”.

Seguindo-se essa mesma linha de raciocínio, após verificação de que os indicadores até então definidos procuravam representar as visões de caixa, retornos, estrutura de capital, sistemas de custeio, geração de valor, capital de giro, orçado *versus* realizado, modelos diferenciados, planejamento estratégico, produção e vendas, buscou-se algo relativo a crédito e cobrança, que passou a ser denominado “nível de inadimplência (%)”.

Assim, o questionário de pesquisa continha um total de 26 indicadores. Os respondentes tiveram a opção de escolher de 1 a 5 indicadores. Do mesmo modo, buscou-se avaliar a importância desses

indicadores. Como o conceito de relevância é uma variável qualitativa, foi necessário definir uma escala para que essa variável pudesse ser trabalhada de forma quantitativa. Logo, para a operacionalização dessa variável, utilizou-se uma escala de importância que consiste em uma variação da escala tipo *Likert*. De acordo com Martins (2006), essa escala permite apresentar um conjunto de itens em forma de afirmações, ante as quais se pede ao respondente que externar sua opinião por meio dos pontos da escala. Para esta pesquisa, os respondentes atribuíram aos itens escolhidos um grau de importância de 1 a 10, e o somatório das notas atribuídas aos indicadores deveria ser igual a 10.

Finalmente, a última etapa do questionário objetivou verificar o conhecimento e/ou o estudo e a aplicabilidade do BSC, Custo-Padrão, EVA®, Custo ABC/ABM, Modelo Fleuriet, Multicritérios e EBITDA nas empresas em que os pesquisados trabalham. Os resultados alcançados, em

determinados elementos, foram mais de um, contrariando a suposição básica sobre a variável, citada por Barbetta (2003), de que ela produz apenas um resultado por respondente. Cada item apresentado foi analisado como: conhece/estudou ou não conhece/não estudou e aplica ou não aplica na empresa.

A amostra deste estudo foi composta dos alunos presentes em aula no dia da aplicação da pesquisa. Com base em Richardson (1985), definiu-se que a amostra deste trabalho enquadra-se na amostra acidental, visto que foi constituída do subconjunto da população possível de obter, sem nenhuma segurança de que constitua uma amostra exaustiva de todos os possíveis subconjuntos do universo.

3.2. Restrições

Primeiramente, é mister salientar que, apesar de a construção do questionário basear-se em diversas pesquisas, outros pesquisadores poderiam selecionar diferentes trabalhos e optar por diferentes indicadores e ferramentas de gestão, o que constitui uma restrição desta pesquisa.

Do mesmo modo, apesar de o questionário possuir a vantagem de poder ser enviado a um grande número de pessoas, esse instrumento também possui algumas desvantagens. Richardson (1989) lista três dessas limitações:

- Muitas vezes não se obtém 100% de respostas aos questionários, o que pode produzir vieses na amostra que afetam a representatividade dos resultados.

- Nem sempre é possível ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade.
- A atitude e opiniões dos indivíduos podem variar de acordo com a situação emocional, o que de certa forma gera respostas variadas em diferentes períodos de tempo.

Finalmente, a última restrição desta pesquisa refere-se à sua validade externa, que trata basicamente da extensão em que se podem generalizar os resultados encontrados, ou seja, da aplicabilidade dos resultados da pesquisa em outras amostras (SEKARAN, 1992). Como a amostra é acidental, ou seja, foi composta dos alunos que estavam presentes no dia em que foi realizada a pesquisa, não é possível generalizar os resultados a outros estudantes matriculados no curso de MBA da FGV.

4. REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de esclarecer o leitor sobre as principais ferramentas e indicadores de gestão citados neste trabalho, foram elencadas no Quadro 3 definições básicas para cada um desses itens. Esta apresentação conceitual é uma visão geral, pois cada indicador é referenciado por diversos autores com seus enfoques particulares. Portanto, não se buscou tratar os itens de forma meticulosa, mas apresentar pelo menos um conceito para cada indicador, conforme observado a seguir.

Quadro 3: Conceituação das Ferramentas e Indicadores de Gestão

| Nr. | Indicadores de controle financeiros Autor(es) - (ano) | Conceituação |
|-----|--|--|
| 1 | BSC – <i>Balanced Scorecard</i> Kaplan e Norton (1997) | Ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização por meio de um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um eficiente sistema de gestão. |
| 2 | EVA [®] – Valor Econômico Agregado Ross (2000) | É utilizado para medir o desempenho financeiro de uma empresa. É necessário identificar os fornecedores de capital da empresa, medir o custo desse capital e calcular sua média ponderada. |
| 3 | Modelo Fleuriet Marques e Braga (1995) | Modelo de análise dinâmica da situação financeira das organizações que explica a relevância, no contexto da análise, da liquidez e da solvência à luz de seus aprimoramentos incorporados. |
| 4 | EBITDA | É uma medida de <i>performance</i> operacional que |

| Nr. | Indicadores de controle financeiros Autor(es) - (ano) | Conceituação |
|-----|---|---|
| | Silva (2004) | considera as receitas operacionais líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, exceto as depreciações e amortizações. |
| 5 | Custo-Padrão Stickney e Weil (2001) | Representa uma estimativa predeterminada de quanto os itens em estoque deveriam custar. Esse sistema de custeio baseia-se na análise de custos passados e em estimativas de custos futuros. |
| 6 | Custo ABC / ABM Maskell (1996) <i>apud</i> Miranda, Wanderley e Meira (2003) | ABC – <i>Activity Based Costing</i> : proporciona aos gestores as informações sobre custo do produto, para a análise de lucratividade e outras decisões. ABM – <i>Activity Based Management</i> : objetiva o gerenciamento das atividades, para aperfeiçoamento do processo de produção e inovação. |
| 7 | MCDA – Multicritérios Roy (1993) Roy & Vanderpooten (1996) | MCDA – Multicritério em Apoio à Decisão: metodologia para auxiliar a modelar o contexto decisional, a partir da consideração das convicções, percepções e valores dos decisores envolvidos no processo decisório, de forma a permitir a construção de um modelo no qual os decisores possam basear suas decisões, em favor do que eles acreditam ser o mais adequado. |
| 8 | Pedidos em carteira Bulgacov <i>et al.</i> (1999) | O principal papel de uma pessoa que atua com vendas é fechar o pedido ou vender. Dessa forma, entende-se que pedidos em carteira é a venda efetuada e ainda não faturada. |
| 9 | Vendas reais <i>versus</i> orçada Stanton (2000) | O orçamento de vendas é o volume antecipado das receitas ou de unidade das vendas dos produtos da empresa. É a base de todas as atividades operacionais do departamento de vendas e das áreas de produção e finanças. O indicador é comparativo entre o real e o orçado. |
| 10 | Faturamento dia Sandroni (1996) | Faturamento é o conjunto dos recebimentos, expresso em unidades monetárias, de uma empresa com a venda de bens ou serviços em determinado período. |
| 11 | Unidades produzidas Martins(2003) | É o total de unidades produzidas e acabadas no período. Pode conter unidades que começaram a ser produzidas em outros períodos, ou seja, unidades que estavam em elaboração no término do mês anterior (produtos em elaboração) e que só agora foram terminadas. |
| 12 | Unidades vendidas Martins (2003) | Consiste na parte das unidades que foram produzidas e vendidas num determinado período. No inventário periódico, poder-se-ia chegar às unidades vendidas pela fórmula: Estoque inicial de unidades + unidades produzidas - estoque final de unidades = unidades vendidas no período. |
| 13 | Fluxo de caixa projetado Zdanowicz (1988) | É a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, a fim de prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa. |
| 14 | Saldo do caixa/bancos Hoji (2000) | Todos os recursos monetários (numerários e depósitos bancários à vista) e as aplicações financeiras de liquidez imediata. |
| 15 | Variações entre real x orçado do caixa Gomes (2000) | O orçamento de caixa traduz a expectativa dos gestores quanto às entradas e saídas de numerário para um |

| Nr. | Indicadores de controle financeiros Autor(es) - (ano) | Conceituação |
|-----|--|---|
| | | determinado período de tempo. O indicador analisado aponta, além do planejamento do caixa, o controle deste por meio do método comparativo. |
| 16 | Giro do estoque Martins e Campos (2000) | Mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou. É igual ao valor consumido no período, dividido pelo valor do estoque médio no período. |
| 17 | Valor do estoque Gitman (2002) | São ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas... Existem três tipos de estoques em empresas industriais: matéria-prima, produtos em elaboração e produtos acabados. O valor do estoque refere-se ao montante em dinheiro em que esses tipos de estoque estão contabilizados. |
| 18 | Valor do Contas a receber – clientes Gitman e Madura (2003) | Representa o montante total em dinheiro devido à empresa por seus clientes, de vendas a prazo feitas a eles. |
| 19 | Giro do Contas a receber – clientes Gomes (2000) | É calculado dividindo-se as vendas a prazo pela média das contas a receber, para serem levadas em conta as flutuações sazonais. |
| 20 | Nível de inadimplência (%) Sandroni (1996) | Inadimplência é a falta de cumprimento das cláusulas contratuais em determinado prazo. Além de permanecer em débito, a parte inadimplente fica sujeita ao pagamento de juros de mora, multa contratual ou outros encargos. |
| 21 | Endividamento bancário Matarazzo (1998) | Valor dos empréstimos ou financiamentos tomados junto aos bancos. Pode ser visualizado pela divisão destes montantes pelo total do passivo ou pelo total do patrimônio líquido. |
| 22 | Lucro real X lucro orçado Ferreira (2003) | O lucro real é o lucro líquido do período de apuração, ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas pela legislação do imposto de renda. O indicador é comparativo entre o real e o orçado. |
| 23 | Margem Líquida de vendas Weston e Brigham (2000) | É calculada ao se dividir o lucro líquido pelas vendas, o que proporciona o lucro por unidade monetária de vendas. |
| 24 | Margem Bruta sobre vendas Gitman (2002) | Mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, após a empresa ter pago seus produtos. |
| 25 | ROA da companhia (Lucro / Ativo) Gitman (2002) | É o retorno sobre o ativo total. Mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis. |
| 26 | ROE da companhia (Lucro / P.Líquido) Silva (2004) | É o retorno sobre o patrimônio líquido, que indica quanto de prêmios os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação a seus investimentos no empreendimento. |

Fonte: os Autores.

5. RESULTADOS

Um total de 425 alunos de MBA recebeu o questionário de pesquisa. Contudo, 97 deles (22,8% da amostra total) não apontaram quaisquer indicadores e ferramentas de gestão. Logo, não foram considerados na análise dos resultados. A apresentação desses resultados está dividida em duas partes. Primeiramente, apresentam-se algumas características da amostra de respondentes da

pesquisa. Em seguida, analisa-se a relevância dos indicadores e ferramentas de gestão.

5.1. Perfil dos Respondentes da Pesquisa

O objetivo desta parte inicial foi analisar o perfil dos respondentes da pesquisa. As tabelas a seguir apresentam os resultados encontrados.

Tabela 1: Cargo dos Respondentes da Pesquisa

| Cargo que ocupa | Freqüência | Relativa |
|-----------------|------------|---------------|
| Gerente | 105 | 0,3201 |
| Sócio-Gerente | 30 | 0,0915 |
| Consultor | 29 | 0,0884 |
| Gestor | 22 | 0,0671 |
| Diretor | 17 | 0,0518 |
| Superintendente | 6 | 0,0183 |
| Outro | 118 | 0,3598 |
| Total | 327 | 1,0000 |

Fonte: os Autores.

No que tange aos cargos que os entrevistados ocupam nas empresas que trabalham, observa-se que cerca de 32% são de gerência. Do mesmo

modo, aproximadamente 64% possuem o cargo de Diretor, Sócio-gerente, Consultor, Gerente, Gestor ou Superintendente.

Tabela 2: Área de Atuação dos Respondentes da Pesquisa

| Área em que atua | Freqüência | Relativa |
|------------------|------------|---------------|
| Comercial | 105 | 0,3201 |
| Financeiro | 54 | 0,1646 |
| Geral | 48 | 0,1463 |
| Produção | 30 | 0,0915 |
| TI | 23 | 0,0701 |
| Logística | 13 | 0,0396 |
| Recursos Humanos | 4 | 0,0122 |
| Projetos | 4 | 0,0122 |
| Outra | 46 | 0,1402 |
| Total | 327 | 1,0000 |

Fonte: os Autores.

A área Comercial foi a que apresentou um destaque em relação às demais, representando aproximadamente 32% do total. A pesquisa conseguiu detectar a área de atuação de 86% dos respondentes; o restante atua em áreas como planejamento, pesquisa e desenvolvimento, engenharia, técnica e outras.

Tabela 3: Experiência dos Respondentes da Pesquisa

| Experiência | Frequência | Relativa |
|---------------|------------|---------------|
| (+) de 3 anos | 187 | 0,5701 |
| 1 a 3 anos | 101 | 0,3079 |
| (-) de 1 ano | 39 | 0,1189 |
| Total | 327 | 1,0000 |

Fonte: os Autores.

Observa-se na Tabela 3 que 57% dos pesquisados possuem experiência superior a três anos em suas funções.

Tabela 4: Formação (Graduação) dos Respondentes da Pesquisa

| Curso | Frequência | Relativa |
|---------------|------------|---------------|
| Administração | 159 | 0,4848 |
| Engenharia | 62 | 0,1890 |
| Computação | 34 | 0,1037 |
| Economia | 19 | 0,0579 |
| Contábeis | 13 | 0,0396 |
| Direito | 5 | 0,0152 |
| Outro | 36 | 0,1098 |
| Total | 328 | 1,0000 |

Fonte: os Autores.

Administração, Engenharia e Computação são os cursos realizados por 77,8% da amostra pesquisada, enquanto a graduação em Administração representa individualmente 48,5%. No Censo de Educação Superior de 2004 efetuado pelo Instituto Nacional

de Pesquisa Educacional (INPE), por exemplo, observa-se que o curso de Administração é o mais representativo no Brasil quanto ao número de concluintes, participando com 14%.

Tabela 5: Idade dos Respondentes da Pesquisa

| Idade | Frequência | Relativa |
|--------------|------------|---------------|
| 26 a 30 anos | 114 | 0,3476 |
| - de 25 anos | 76 | 0,2317 |
| 31 a 35 anos | 53 | 0,1616 |
| 36 a 40 anos | 40 | 0,1220 |
| + de 46 anos | 22 | 0,0671 |
| 41 a 45 anos | 20 | 0,0610 |
| Total | 325 | 1,0000 |

Fonte: os Autores.

A Tabela 5 revela que 86,3% dos entrevistados têm entre menos de vinte e cinco anos e até 40 anos. Chamou a atenção, no resultado dessa variável, a participação de 23,2% de profissionais com menos de vinte e cinco anos. Fica evidenciado que esse grupo buscou, logo após a conclusão do curso de graduação, a continuidade de seu desenvolvimento.

Com relação ao porte da empresa, constata-se que 58,5% dos respondentes trabalham em grandes e médias empresas, segundo a classificação estabelecida pelo BNDES (2005), conforme ilustra a tabela a seguir.

Tabela 6: Porte das Empresas em que os Respondentes Trabalham

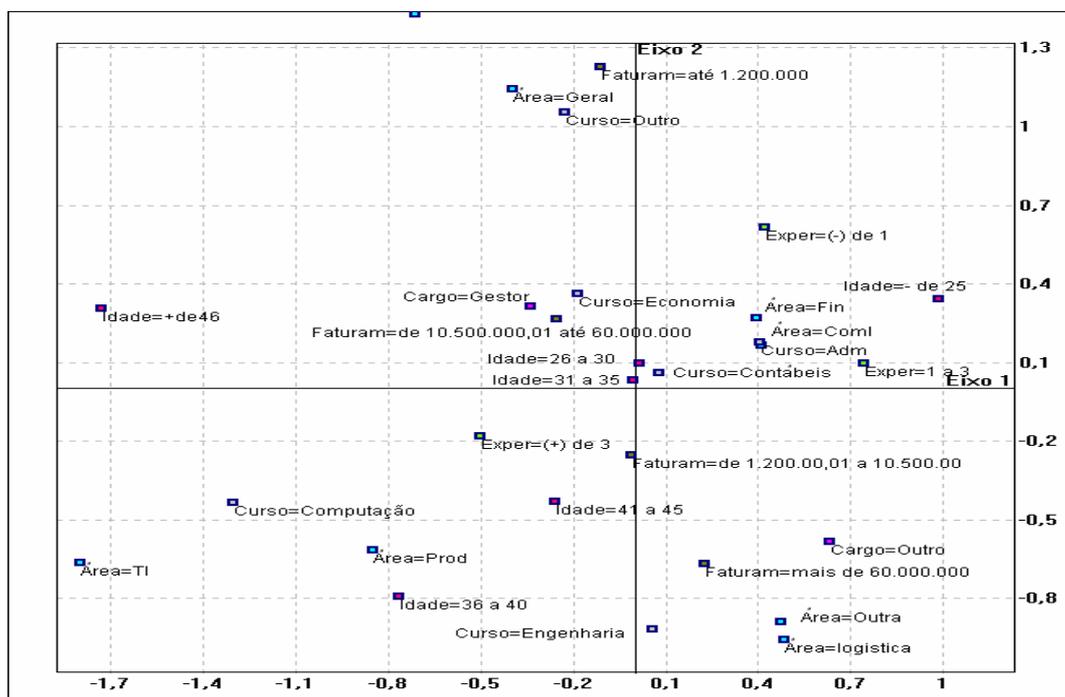
| Faturamento em R\$ | Frequência | Relativa |
|----------------------------|------------|---------------|
| mais de 60.000.000 | 114 | 0,3476 |
| de 10.500.000 a 60.000.000 | 78 | 0,2378 |
| de 1.200.00,0 a 10.500.000 | 68 | 0,2073 |
| até 1.200.000 | 59 | 0,1799 |
| Total | 319 | 1,0000 |

Fonte: os Autores.

Por meio da ferramenta estatística denominada mapa fatorial pode-se verificar, de maneira mais clara, a relação entre as variáveis referentes ao perfil dos respondentes. A Figura 1 ilustra essa relação. Moori e Zilber (2003) explicam que a análise fatorial é uma análise multivariada que se aplica à busca de identificação de fatores em um conjunto de medidas realizadas. Pode ser usada para revelar a estrutura de um conjunto de medições, para reduzir a grande massa de dados da pesquisa a uma quantidade gerenciável, para auxiliar o pesquisador no reagrupamento das variáveis em fatores independentes e na atribuição do peso a cada

variável, e finalmente para identificar fatores não correlacionados. O mapa fatorial representa a projeção das frequências das variáveis e de suas modalidades num plano que melhor representa esses pontos, isto é, de máxima variabilidade. A condução da análise fatorial exige três passos: o cálculo das correlações entre as variáveis, a extração inicial de fatores e a rotação da matriz, que é um artifício para prover maior distinção das relações encontradas. Pelo mapa fatorial da Figura 1 pode-se interpretar que a proximidade dos pontos projetados indica as relações de dependência.

Figura 1: Mapa Fatorial referente ao Perfil dos Respondentes



Fonte: os Autores.

Na intersecção dos eixos coordenados encontram-se os perfis médios das modalidades das variáveis categóricas analisadas.

Verifica-se que o cargo de Gestor é um ponto próximo da média e que próximos a ele encontram-se os pontos relativos aos cursos de Economia, Administração e Contábeis, às empresas com

faturamento entre 10 milhões e quinhentos mil reais e 60 milhões de reais, às idades de 26 a 30 anos e de 31 a 35 anos e às áreas comercial e financeira. Esse cálculo estatístico praticamente confirma as evidências obtidas nos cruzamentos das variáveis.

Também em relação ao curso de Administração, a análise evidencia perfis de atuação nas áreas financeira e comercial, formadas por pessoas mais jovens e com pouco tempo de experiência.

Na área da produção, a análise indica um perfil de pessoas de idade intermediária, com cursos de computação, engenharia e TI.

Outros cargos e áreas são encontrados com mais frequência em empresas de alto faturamento (mais de R\$ 60.000.000,00).

Os provenientes de outros cursos atuam, em sua maioria, em microempresas (faturamento até R\$ 1.200.000) e na área geral.

Pessoas com idade superior a 65 anos não possuem um padrão identificável associado às demais variáveis, pois, como se nota no mapa fatorial, sua localização constitui um ponto visivelmente isolado.

Gestores, em sua maioria, são provenientes do curso de Economia e atuam em empresas cuja faixa de faturamento é de 10,5 até 60 milhões de reais.

5.2. Relevância dos Indicadores e Ferramentas de Gestão

Optou-se por analisar a relevância dos indicadores e ferramentas de gestão de duas formas. Primeiramente, apresentam-se os resultados de forma global. Em seguida, os resultados são confrontados com as variáveis referentes ao perfil dos respondentes. As tabelas a seguir evidenciam os resultados.

Tabela 7: Importância dos Indicadores e Ferramentas de Gestão

| Indicadores/ Ferramentas de Gestão | Somatório | Ordem de Importância |
|------------------------------------|-----------|----------------------|
| Fluxo de caixa projetado | 287,9 | 1 |
| Margem Líquida de vendas | 272,0 | 2 |
| BSC – <i>Balanced Scorecard</i> | 230,2 | 3 |
| EBITDA | 225,2 | 4 |
| EVA® | 180,3 | 5 |
| Lucro real X lucro orçado | 172,8 | 6 |
| Nível de inadimplência (%) | 159,8 | 7 |
| Giro do estoque | 156,2 | 8 |
| Vendas reais <i>versus</i> orçadas | 150,7 | 9 |
| Faturamento dia | 147,2 | 10 |
| Unidades vendidas | 139,2 | 11 |
| Custo-Padrão | 124,0 | 12 |
| Saldo do caixa/bancos | 122,2 | 13 |
| Valor do Contas a receber | 112,7 | 14 |
| ROE da companhia | 101,1 | 15 |
| Pedidos em carteira | 98,3 | 16 |
| Custo ABC / ABM | 92,4 | 17 |
| Giro do Contas a receber | 88,8 | 18 |
| Unidades produzidas | 76,7 | 19 |
| Valor do estoque | 68,0 | 20 |
| Margem Bruta sobre vendas | 65,5 | 21 |
| Real x orçado do caixa | 64,7 | 22 |
| Endividamento bancário | 64,1 | 23 |
| ROA da companhia | 58,1 | 24 |
| MCDA – Multicritérios | 13,7 | 25 |
| Modelo Fleuriet | 9,2 | 26 |

Fonte: os Autores.

As visões relativas ao caixa (como primeiro indicador) e à rentabilidade (em segunda posição) concentram as principais atenções dos alunos desta pesquisa. No entanto, o BSC (na terceira posição) confirma a importância de medidas não exclusivamente financeiras na administração das empresas.

Como observado na Tabela 7, o “Fluxo de caixa projetado” é o indicador de gestão mais importante segundo os estudantes de MBA. De certa forma, esses resultados corroboram o trabalho de Padoveze e Benedicto (2003), que apontam a Geração de Caixa como a principal medida financeira escolhida pelas 38 empresas pesquisadas, porque utilizada por 22 destas, ou aproximadamente 58% do total. Nessa mesma linha de pensamento, Sá (2004) afirma que uma empresa quebra não pela falta de lucro, mas pelo péssimo fluxo de caixa, e que uma empresa pode operar sem lucros por muitos anos desde que possua um fluxo de caixa adequado.

A “Margem líquida de vendas” foi o segundo indicador de controle financeiro escolhido pelos alunos. Mckinnon e Bruns Jr. (1992) dividiram os 123 respondentes entre Contadores/Financeiros (50) e Outros (73). Buscavam identificar, a partir de informações gerenciais e contábeis, o que os gestores querem do ponto de vista operacional e estratégico. Dos 96 indicadores pesquisados, a “margem de lucro sobre as vendas” é classificada em segunda posição para os Outros dentro da visão estratégica e em sexta para os Contadores/Financeiros. A visão operacional ocupa a sétima posição para o grupo Outros e a décima terceira para Contadores/Financeiros. Apesar de não

ser dito que a margem é líquida, cabe destacar a importância dos indicadores de rentabilidade em ambas as pesquisas. No trabalho de Padoveze e Benedicto (2003), a margem líquida de vendas é a terceira medida financeira em termos de importância, sendo utilizada por 19 empresas, ou 50% do total analisado. Tártari e Olinquevitch (2005) realizaram uma pesquisa em 14 empresas sobre a utilização de determinados indicadores. A margem líquida de vendas é utilizada por 9 dessas empresas, 64%, ratificando em todos esses trabalhos sua importância como indicador de controle.

Por outro lado, a escolha do *Balanced Scorecard* (BSC) como terceiro indicador mais importante para os alunos de MBA demonstra a preocupação dos gestores com indicadores e ferramentas não financeiros. Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC permite a utilização de indicadores tanto financeiros quanto não financeiros. Do mesmo modo, na revisão bibliográfica realizada para a consecução deste estudo observou-se que o BSC vem sendo citado de forma significativa, adquirindo uma importância cada vez mais sólida como ferramenta de gestão. Comprova isso o fato de que, nos últimos quatro EnAnpads, o BSC foi citado em onze títulos de trabalhos. Entre estes, o de Kimura e Suen (2003) revela que diversas empresas, no Brasil e no exterior, têm conduzido projetos para implementação do BSC.

Conforme esperado, a percepção dos alunos de MBA também variou dependendo do cargo, experiência, formação, área de atuação e porte da empresa em que trabalham. As tabelas a seguir evidenciam esses resultados.

Tabela 8: Relevância dos Indicadores x Cargos dos Alunos de MBA

| Indicadores/ Ferramentas de Gestão | Todos (328) | Gerente (105) | Sócio (30) | Cons. (29) | Gestor (22) | Diretor (17) | Super. (6) | Outros (118) |
|------------------------------------|-------------|---------------|------------|------------|-------------|--------------|------------|--------------|
| Fluxo de caixa projetado | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 14 | 1 |
| Margem Líquida de vendas | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 7 | 2 |
| BSC – <i>Balanced Scorecard</i> | 3 | 3 | 17 | 7 | 1 | 3 | 10 | 4 |
| EBITDA | 4 | 4 | 20 | 3 | 6 | 1 | 10 | 3 |
| EVA® | 5 | 11 | 18 | 6 | 3 | 3 | 10 | 5 |
| Lucro real X lucro orçado | 6 | 6 | 7 | 5 | 7 | 12 | 14 | 7 |
| Nível de inadimplência (%) | 7 | 8 | 10 | 9 | 11 | 7 | 2 | 9 |
| Giro do estoque | 8 | 17 | 3 | 8 | 3 | 13 | 8 | 6 |
| Vendas reais <i>versus</i> orçadas | 9 | 7 | 15 | 16 | 11 | 4 | 12 | 8 |
| Faturamento dia | 10 | 9 | 5 | 10 | 11 | 11 | 14 | 10 |

| | | | | | | | | |
|---------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Unidades vendidas | 11 | 5 | 4 | 19 | 13 | 6 | 6 | 13 |
| Custo-Padrão | 12 | 12 | 8 | 4 | 9 | 6 | 4 | 17 |
| Saldo do caixa/bancos | 13 | 10 | 3 | 14 | 15 | 8 | 3 | 15 |
| Valor do Contas a receber | 14 | 13 | 8 | 19 | 7 | 13 | 5 | 12 |
| ROE da companhia | 15 | 15 | 9 | 12 | 10 | 11 | 14 | 14 |
| Pedidos em carteira | 16 | 18 | 14 | 13 | 18 | 14 | 10 | 11 |
| Custo ABC / ABM | 17 | 22 | 19 | 11 | 4 | 6 | 14 | 18 |

Fonte: os Autores.

Verifica-se que a importância atribuída aos indicadores e ferramentas de gestão pelos “Gerentes”, talvez por ser este o cargo mais representativo da amostra, é da mesma ordem da importância do total da amostra (“Todos”) para as quatro primeiras posições. Por outro lado, observa-se que, ao mesmo tempo em que esses respondentes definiram as “unidades vendidas” como o quinto mais importante indicador, também definiram o “giro do estoque” como o décimo sétimo. Vale ressaltar que esses indicadores têm entre si uma

relação direta e próxima, visto que ambos se referem aos aspectos de comercialização.

Merece destaque o fato de que os alunos de MBA com cargo de “Sócio” não classificaram o BSC, EBITDA e EVA[®] em posições de destaque, diferentemente dos “gerentes”. Esses respondentes optaram por indicadores considerados menos sofisticados, como, por exemplo, o fluxo de caixa, a margem líquida de vendas, o saldo de caixa/bancos, as unidades vendidas e o faturamento dia.

Tabela 9: Relevância dos Indicadores x Área de Atuação dos Alunos de MBA

| Indicadores/Ferramentas de Gestão | Todos (328) | Coml. (105) | Fin. (54) | Geral (48) | Prod. (30) | TI (23) | Outra (67) |
|------------------------------------|-------------|-------------|-----------|------------|------------|---------|------------|
| Fluxo de caixa projetado | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| Margem Líquida de vendas | 2 | 1 | 5 | 3 | 4 | 11 | 4 |
| BSC – <i>Balanced Scorecard</i> | 3 | 4 | 6 | 2 | 6 | 1 | 5 |
| EBITDA | 4 | 9 | 2 | 5 | 5 | 2 | 6 |
| EVA [®] | 5 | 8 | 16 | 10 | 1 | 8 | 3 |
| Lucro real X lucro orçado | 6 | 10 | 9 | 4 | 7 | 6 | 8 |
| Nível de inadimplência (%) | 7 | 7 | 3 | 7 | 16 | 10 | 12 |
| Giro do estoque | 8 | 6 | 13 | 13 | 11 | 15 | 2 |
| Vendas reais <i>versus</i> orçadas | 9 | 13 | 12 | 5 | 10 | 10 | 7 |
| Faturamento dia | 10 | 3 | 19 | 6 | 17 | 9 | 17 |
| Unidades vendidas | 11 | 2 | 22 | 12 | 8 | 17 | 15 |
| Custo-Padrão | 12 | 18 | 10 | 11 | 3 | 3 | 19 |
| Saldo do caixa/bancos | 13 | 17 | 4 | 4 | 9 | 14 | 23 |

Fonte: os Autores.

Quando os respondentes são segmentados por área de atuação, observa-se uma alteração na consistência das escolhas. A área “Comercial” escolheu em segunda posição “unidades vendidas” e em décimo sétimo “saldo do caixa/bancos”. Os profissionais que atuam na área “Geral” responderam de forma mais similar à amostra como um todo. É interessante observar que a área de TI escolheu o BSC e o EBITDA como primeiro e segundo indicadores mais importantes, respectivamente.

Tabela 10: Relevância dos Indicadores x Experiência dos Alunos de MBA

| Indicadores/Ferramentas de Gestão | Todos (328) | Mais de 3 anos (187) | De 1 a 3 anos (101) | Menos de 1 ano (39) |
|-----------------------------------|-------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Fluxo de caixa projetado | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Margem Líquida de vendas | 2 | 3 | 1 | 1 |
| BSC – <i>Balanced Scorecard</i> | 3 | 4 | 3 | 6 |
| EBITDA | 4 | 2 | 9 | 5 |
| EVA® | 5 | 5 | 13 | 15 |
| Lucro real X lucro orçado | 6 | 7 | 6 | 3 |
| Nível de inadimplência (%) | 7 | 6 | 11 | 7 |
| Giro do estoque | 8 | 8 | 7 | 9 |
| Vendas reais <i>versus</i> orçada | 9 | 12 | 5 | 9 |
| Faturamento dia | 10 | 11 | 4 | 14 |
| Unidades vendidas | 11 | 13 | 10 | 4 |
| Custo-Padrão | 12 | 14 | 14 | 8 |
| Saldo do caixa/bancos | 13 | 10 | 12 | 16 |
| Valor do Contas a receber | 14 | 16 | 12 | 10 |
| ROE da companhia | 15 | 17 | 15 | 11 |
| Pedidos em carteira | 16 | 9 | 21 | 22 |
| Custo ABC / ABM | 17 | 21 | 8 | 17 |

Fonte: os Autores.

Os oito primeiros indicadores e ferramentas de gestão escolhidos por “todos” foram também escolhidos por aqueles que têm “mais de 3 anos de experiência”. O fluxo de caixa projetado está em

primeiro lugar para esse grupo e em segundo para os demais. A margem líquida de vendas ocupa a primeira posição para ambas as segmentações – “De 1 a 3 anos” e “Menos de 1 ano de experiência”.

Tabela 11: Relevância dos Indicadores x Formação dos Alunos de MBA

| Indicadores/Ferramentas de Gestão | Todos (328) | Adm. (159) | Eng. (62) | Comp. (34) | Econ. (19) | Cont. (13) | Outro (39) |
|------------------------------------|-------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Fluxo de caixa projetado | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 3 | 2 |
| Margem Líquida de vendas | 2 | 1 | 5 | 6 | 9 | 7 | 1 |
| BSC – <i>Balanced Scorecard</i> | 3 | 4 | 6 | 2 | 1 | 7 | 5 |
| EBITDA | 4 | 8 | 1 | 4 | 2 | 1 | 9 |
| EVA® | 5 | 6 | 4 | 7 | 8 | 5 | 20 |
| Lucro real X lucro orçado | 6 | 10 | 2 | 5 | 10 | 8 | 19 |
| Nível de inadimplência (%) | 7 | 5 | 11 | 13 | 5 | 4 | 4 |
| Giro do estoque | 8 | 3 | 8 | 18 | 12 | 7 | 11 |
| Vendas reais <i>versus</i> orçadas | 9 | 7 | 7 | 14 | 6 | 8 | 10 |
| Faturamento dia | 10 | 12 | 14 | 9 | 2 | 11 | 3 |
| Unidades vendidas | 11 | 9 | 10 | 18 | 4 | 12 | 6 |
| Custo-Padrão | 12 | 14 | 12 | 8 | 14 | 2 | 18 |
| Saldo do caixa/bancos | 13 | 11 | 21 | 10 | 3 | 10 | 8 |
| Valor do Contas a receber | 14 | 13 | 19 | 15 | 9 | 12 | 6 |
| ROE da companhia | 15 | 22 | 12 | 3 | 12 | 8 | 22 |

Fonte: os Autores.

A variação das escolhas demonstra uma determinada heterogeneidade na formação dos respondentes. A escolha do primeiro indicador oscila entre Fluxo de caixa projetado, Margem líquida, BSC e EBITDA, dependendo do curso que o respondente realizou. É interessante observar que o Fluxo de Caixa ficou em 1º, 2º e 3º lugares para os administradores, engenheiros, contadores e “outros”. Apenas economistas, na sua maioria, classificaram esse item em 8º lugar. Por outro lado, verifica-se a consistência dessas escolhas em relação a “todos”.

5.3. Associações relativas dos Indicadores e Ferramentas de Gestão

A Tabela 12 apresenta, na sua parte superior, as proporções relativas à variável Estudou/Conhece (Sim ou Não) os conceitos e as ferramentas apontados (EBITDA, BSC, EVA[®], ABC, Padrão, MCDA e Fleuriet) e, na parte inferior, a variável Empresa Aplica (Sim ou Não) as mesmas ferramentas. Os cruzamentos das colunas indicam as frequências relativas à proporção dos entrevistados em cada categoria.

Tabela 12: Frequências relativas ao estudo/conhecimento e à aplicação nas empresas.

| Estudou/Conhece | EBITDA | BSC | EVA[®] | ABC | Padrão | MCDA | Fleuriet |
|------------------------|---------------|------------|------------------------|------------|---------------|-------------|-----------------|
| Sim (1) | 0,5427 | 0,5152 | 0,5030 | 0,4329 | 0,3872 | 0,0518 | 0,0457 |
| Não | 0,4573 | 0,4848 | 0,4970 | 0,5671 | 0,6128 | 0,9482 | 0,9543 |
| Total | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| | | | | | | | |
| Empresa Aplica | EBITDA | BSC | EVA[®] | ABC | Padrão | MCDA | Fleuriet |
| Sim (2) | 0,3293 | 0,2317 | 0,2012 | 0,2043 | 0,2530 | 0,0091 | 0,0061 |
| Não | 0,6707 | 0,7683 | 0,7988 | 0,7957 | 0,7470 | 0,9909 | 0,9939 |
| Total | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 | 1,0000 |
| (1-2) | 0,2134 | 0,2835 | 0,3018 | 0,2286 | 0,1342 | 0,0509 | 0,0396 |

Fonte: os Autores.

Dos sete indicadores e ferramentas de gestão oferecidos ao pesquisado, três são conhecidos ou estudados por aproximadamente 50% da amostra (EBITDA, BSC e EVA[®], com 54,3%, 51,5% e 50,3% respectivamente). Em segundo plano estão o ABC e o Custo-Padrão, com participações de 42,3% e 38,7%, e o MCDA e o Modelo Fleuriet, com algo em torno de 5%.

O conhecimento dessas ferramentas não é transformado, na sua plenitude, em utilização delas. Observa-se que, entre as ferramentas citadas, o EBITDA mantém a posição de destaque, pois é o mais aplicado: 32,9%. Apesar de ser o quinto em conhecimento, o Custo-Padrão é o segundo em utilização – 25,3% –, sendo seguido pelo BSC, o ABC e o EVA[®].

O cálculo efetuado na última linha da Tabela 12 demonstra a relação entre o fato de estudar/conhecer e aplicar na empresa.

Os resultados apresentados, principalmente do EVA[®] e do Custo-Padrão, relativos às diferenças apontadas entre o fato de estudar/conhecer e aplicar

na empresa ocasionaram estudos estatísticos para verificar a existência de associações entre essas variáveis nas cinco principais ferramentas destacadas. A ferramenta indicada para verificação da associação é o teste qui-quadrado, que, segundo Barbetta (2003:245), “é o teste estatístico mais antigo e um dos mais usados em pesquisa social. É o método que permite testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas [...]”. Os testes de qui-quadrado realizados procuram identificar a existência de uma associação entre o aluno estudar/conhecer as ferramentas e aplicá-las na empresa onde trabalha. Esses testes foram realizados ao nível de significância de 5%, para verificar a hipótese de independência entre as ferramentas e os indicadores de gestão, tomados dois a dois. As ferramentas BSC, EVA, EBITDA, ABC e Custo-Padrão, que respondem pelas maiores frequências de respostas afirmativas, são dependentes entre si, isto é, quem estudou uma delas, em geral estudou as demais. As de menor frequência, o MCDA e o Modelo Fleuriet, são independentes entre si e em relação às demais. Em

relação a estas, a maioria dos respondentes assinalou seu não-estudo.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pode-se dizer que um dos principais objetivos de um sistema contábil é prover informações úteis a seus usuários. Contudo, parece não existir um consenso entre profissionais e pesquisadores da área contábil sobre quais informações são efetivamente relevantes na tomada de decisão organizacional. Isso representa uma das principais motivações deste estudo. Assim, este trabalho buscou compreender a relevância e a utilização de indicadores e ferramentas de gestão na percepção de alunos de MBA da Fundação Getúlio Vargas (FGV) nas cidades de Blumenau e Florianópolis, no Estado de Santa Catarina.

A revisão da literatura evidenciou que o tema “informação contábil para a tomada de decisão” vem sendo amplamente discutido tanto no âmbito acadêmico nacional quanto internacional. Com base nessa revisão, selecionaram-se 26 indicadores e ferramentas de gestão, que posteriormente foram utilizados na pesquisa com os alunos de MBA. A operacionalização do questionário utilizado na pesquisa empírica foi realizada por meio de uma escala de importância.

A amostra foi composta de alunos de MBA da Fundação Getúlio Vargas nas cidades de Blumenau e Florianópolis, em Santa Catarina. Um total de 425 alunos respondeu o questionário de pesquisa. Desses, 97 entrevistados (22,8%) responderam que “nenhum indicador/ferramenta de gestão” era importante para a administração de seus negócios. Essas respostas podem propiciar futuras pesquisas, visto que 53 desses entrevistados (55%) ocupavam o cargo de gestor. Por conseguinte, o número efetivo consistiu de 328 respondentes. Assim, com relação ao perfil dos respondentes da pesquisa, constata-se que:

- 64% possuem o cargo de Diretor, Sócio-gerente, Consultor, Gerente, Gestor ou Superintendente;
- 57% dos pesquisados possuem experiência superior a três anos em suas funções;
- 73% encontram-se no intervalo de menos de 25 anos a 35 anos;
- 32% atuam na área comercial;

- 48,5% possuem graduação em Administração;
- 58,5% trabalham em grandes e médias empresas, segundo a classificação estabelecida pelo BNDES.

Para interpretar as notas atribuídas pelos alunos de MBA aos indicadores e ferramentas de gestão, utilizou-se a estatística descritiva. A análise dos resultados permite concluir que:

- As duas primeiras posições escolhidas, Fluxo de caixa projetado e Margem líquida de vendas, evidenciam a importância dada ao caixa e à rentabilidade da empresa. Esse resultado corrobora as pesquisas de Padoveze e Benedicto (2003), Pace, Basso e Silva (2003) e Tártari e Olinquevitch (2005), que apontaram o Fluxo de caixa e a Margem líquida de vendas como importantes indicadores de controle econômico-financeiro.
- A terceira, a quarta e a quinta posições escolhidas pelos alunos de MBA foram, respectivamente, BSC, EBITDA e EVA[®]. Nas pesquisas em periódicos de Administração e Contabilidade verificou-se que muitos trabalhos foram desenvolvidos abordando esses indicadores.
- A percepção dos respondentes é fortemente influenciada pelas variáveis do perfil: cargo, experiência, formação e porte da empresa em que trabalham. Logo, aparentemente não existem indicadores/ferramentas de gestão considerados úteis por todos os indivíduos da amostra.

Corroborando esses resultados, Carr e Pudelko (2006), por exemplo, constataram que as práticas gerenciais na Alemanha, Estados Unidos e Japão (três maiores economias do mundo) variam em questões relacionadas às finanças, estratégia, recursos humanos, etc.

Futuros estudos poderiam aprofundar essa discussão e buscar uma compreensão, por exemplo, do porquê dessas escolhas. Concordando com essa visão, Scapens (2006) atesta que o futuro da pesquisa em contabilidade gerencial caminha para o entendimento da razão pela qual certas entidades utilizam determinadas práticas e outras utilizam práticas distintas. Nessa ótica, parece fundamental o desenvolvimento de pesquisas empíricas cujo intuito seja saber o que motiva os gestores e o que influencia suas decisões (SPRINKLE, 2003). Afinal, a contabilidade gerencial é um instrumento

de motivação para os gestores e funcionários (ZIMMERMAN, 2000).

Do mesmo modo, novos estudos poderiam abordar temas relacionados ao ensino da contabilidade gerencial nos cursos de graduação e pós-graduação. Ressalte-se que este tema já vem sendo discutido em periódicos especializados da área de ensino de Administração e Contabilidade, como o *Issues in Accounting Education*, o *Journal of Management Education*, o *Accounting Education: An International Journal* e o *Journal of Accounting Education*.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSARI, S.; EUSKE, K. Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, p. 549–570, 1987.

ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). *Porte das empresas*. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp>. Acesso em: 11 nov. 2005.

BARBETTA, P. *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. Editora UFSC, 2003.

BREMSER, W.; WHITE, L. An experiential approach to learning about the balanced scorecard. *Journal of Accounting Education*, v. 18, n. 3, p. 241-255, 2000.

BULGACOV, S. *et al. Manual de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

CARR, C.; PUDELKO, M. Convergence of management practices in strategy, finance and hrn between the USA, Japan and Germany. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 6, n. 1, p. 75-100, 2006.

CATELLI, A.; GUERREIRO, R. *Mensuração das atividades: comparando “ABC” e “GECON”*. *Cadernos de Estudo da USP*, n. 8, p. 1-9, 1993.

FERREIRA, R. J. *Contabilidade avançada e intermediária: incluindo questões comentadas de provas*. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2003.

FREZATTI, F. *et al.* Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

FREZATTI, F.; KASSAI, S. Estudo do impacto de um curso MBA em controladoria na evolução de seus egressos. *Revista de Contabilidade e Finanças*. Edição Comemorativa, p. 54-65, 2003.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O *Balanced Scorecard* e o Alinhamento Organizacional: um Estudo de Casos Múltiplos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. CD-Rom FIC B – 779.

GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. *Administração Financeira: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Pearson, 2003.

GOMES, J. S. *Contabilidade para MBAs: textos e casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GROHMANN, M. Influências de um Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” na Aprendizagem Gerencial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. CD-Rom EPQ A – 2512.

GUERREIRO, R. Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. *Revista de Contabilidade e Finanças*, n. 4, p. 1-19, 2002.

- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C.; RESENDE, A. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- HOJI, M. *Administração Financeira: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- HOPP, J.; LEITE, H. O crepúsculo do lucro contábil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 28, n. 4, 1988.
- IUDÍCIBUS, S. Lucro contábil: crepúsculo ou ressurgimento? *Cadernos de Estudo da USP*, n. 1, p. 1-4, 1989.
- KAPLAN, R.; ATKINSON, A. *Advanced Management Accounting*. Editora Prentice Hall, 1998.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Campus, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press, 1987.
- KHOURY, C. Y.; ANCELEVICZ, J. A utilização do sistema de custos ABC no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 1, 1999.
- KIMURA, H.; SUEN, S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. *RAE Eletrônica*, v. 2, n. 1, 2003.
- MARQUES, J.; BRAGA, R. O modelo Fleuriet para avaliação da liquidez e estrutura de financiamento é um importante instrumento de análise e/ou controle para tomada de decisões financeiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, 1995.
- MARTINS, E. *Contabilidade de Custos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, G. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MATARAZZO, D. C. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MCKINNON, S.; BRUNS, W. Management Information and Accounting Information: What do managers want? *Advances in Management Accounting*, v. 1, p. 55-80, 1992.
- MINTZBERG, H. *MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. ABM versus GECON: uma Análise Comparativa. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 7, n. 2, abr.-jun. 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-page-normas-frame.html>>. Acesso em: 25 abr. 2006.
- MOORI, R. G.; ZILBER, M. A. Um Estudo da Cadeia de Valores com a Utilização da Análise Fatorial. *Revista de Administração Contemporânea*, São Paulo, v. 7, n. 3, jul.-set. 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-page-normas-frame.html>>. Acesso em: 25 abr. 2006.
- OLIVEIRA, F. de. Inovando na pós-graduação: a experiência do MBA da EAESP/FGV. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 1, 1996.
- PACE, E.; BASSO, L.; SILVA, M. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, 2003.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. CD-Rom CCG 97.
- PEREIRA, C.; GUERREIRO, R. Avaliação do processo de mudança da contabilidade gerencial sob o enfoque da teoria institucional: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. *Princípios da Administração Financeira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROY, B. Decision science or decision-aid science. *European Journal of Operational Research*, v. 8, n. 1, p. 184-203, 1993.
- ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. The European School of MCDA. Emergence, Basic Features and Current Works. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, v. 5, p. 22-38, 1996.
- SÁ, C. *Liquidez e Fluxo de Caixa: um estudo teórico sobre alguns elementos que atuam no processo de formação do caixa e na determinação do nível de liquidez de empresas provadas não financeiras*. Dissertação (Mestrado em Economia) – Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004.
- SANDRONI, P. *Dicionário de Administração e Finanças*. São Paulo: Editora Best Seller, 1996.
- SCAPENS, R. Understanding management accounting practices: a personal journey. *The British Accounting Review*, v. 38, p. 1-30, 2006.
- SEKARAN, U. *Research Methods for Business*. Editora Wiley, 1992.
- SILVA, J. P. da. *Análise Financeira das Empresas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- SOUTES, D. O. Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. CD-Rom FIC B – 1045.
- SPRINKLE, G. Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting Organization and Society*, v. 28, p. 287-318, 2003.
- STANTON, W. J. *et al. Administração de vendas*. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- STICKNEY, C. P.; WEIL, R. L. *Contabilidade Financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- TÁRTARI, J.; OLINQUEVITCH, J. L. Uso dos Elementos da Análise das Demonstrações Contábeis na Gestão de Negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. CD-Rom FIC B – 2702.
- TREPÓ, G. Modismos na administração e evolução das empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 4, 1994.
- VASCONCELOS, N. *Manual para edição de trabalhos acadêmicos*. Editora São Paulo, 2002.
- WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- ZDANOWICZ, J. E. *Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 2. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto, 1988.
- ZIMMERMAN, J. *Accounting for decision making and control*. New York: McGraw-Hill, 2000.