



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE
***CAMPUS VI* - POETA PINTO DO MONTEIRO**
COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANA CAROLINA ROMÃO

**A RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA CANCELATA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE
PRÉCOMPRESSOS LTDA DE MAIRIPORÃ - SP**

MONTEIRO - PB
JULHO - 2013

ANA CAROLINA ROMÃO

**A RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA CANCELATA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE
PRÉCOMPRESSOS LTDA DE MAIRIPORÃ - SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^a. Msc. Cristiane Gomes da Silva.

**MONTEIRO-PB
JULHO – 2013**

R 756 rRomão, Ana Carolina.

A relevância dos indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões: um estudo de caso na empresa cancelata indústria e comércio de précompressos LTDA de Mairiporã-SP[Manuscrito] / por Ana CarolinaRomão. –2013.

57 f.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2013.

“Orientação:Profa. Ma. Cristiane Gomes da Costa, Departamento de Ciências Contábeis ”.

1.Indicadores de desempenho2. Tomada de decisões3. Entidade privadaI. Título.

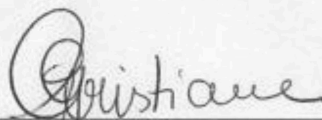
21.ed. CDD 658

ANA CAROLINA ROMÃO

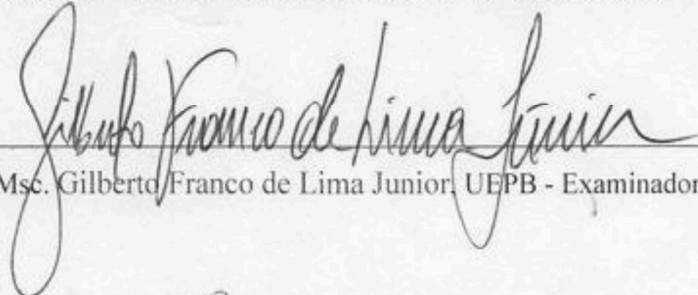
**A RELEVÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NO
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA CANCELATA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE
PRÉCOMPRESSOS LTDA DE MAIRIPORÃ - SP**

Aprovado em 12 de Julho de 2013

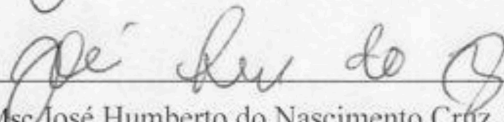
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Msc. Cristiane Gomes da Silva, UEPB - Orientadora.



Prof. Msc. Gilberto Franco de Lima Junior, UEPB - Examinador.



Prof. Msc. José Humberto do Nascimento Cruz, UEPB - Examinador.

Dedico este trabalho ao ser justo que reconhece o
esforço e o remunera; Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao criador de todas as coisas, Deus, por me proporcionar realizações muito acima das que eu poderia imaginar.

De forma especial a minha família. Aos meus amados pais, Carmelita e Everaldo, por toda dedicação, apoio, incentivo e principalmente pelo amor de sempre; vocês são meu alicerce e meu maior exemplo. Ao meu querido irmão Athos com quem pude contar sempre.

Aos meus tios e tias que sempre se mostraram grandes incentivadores.

Ao meu namorado Gustavo por toda paciência e torcida pelas minhas conquistas.

Aos meus amigos de Mairiporã que mesmo a distância se fazem presente, em especial Michele Ferreira e Cida Prado, duas grandes motivadoras.

Aos meus amigos de Monteiro, por me darem a honra de conviver com seres tão especiais.

A minha orientadora, Prof.^aMsc. Cristiane Gomes da Silva, pela paciência, por todo o seu esforço em me ajudar, pelas palavras de apoio, pelas críticas construtivas, pela energia e alegria de sempre.

Aos meus colegas de curso que me proporcionaram momentos inesquecíveis, em especial minhas amigas Silvana Eliane e Myleina Lima, com as quais dividi conquistas, alegrias, dúvidas e conhecimentos, e com as quais poderei contar sempre; vocês ocupam um cantinho muito especial em minha vida. Também aos colegas que conheci durante o curso, mas que seguiram caminhos diferentes; vocês deixaram saudades.

A todos os professores que representam uma parcela importantíssima nesse processo.

Ao presidente da empresa Cancelata, pelo apoio e colaboração no desenvolvimento e concretização deste trabalho.

Enfim agradeço a todos que contribuíram para a realização de mais essa etapa da minha caminhada, seja com um conselho, crítica, incentivo ou simplesmente pela torcida. Muito obrigado de coração!

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a relevância dos indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões, para isso foi realizado um estudo de caso na empresa Cancelata Indústria e Comercio de Mairiporã- SP. Foram investigados os mecanismos utilizados para a mensuração da performance e sua influencia para o processo de gestão da empresa. As duas técnicas abordadas pelo trabalho consistem na análise das demonstrações contábeis e seus indicadores econômicos financeiros, e no Balanced Scorecard, ferramenta baseada em perspectivas relacionadas às finanças, clientes, processos internos e ao aprendizado. Após a análise das informações coletadas, identificou-se a utilização de dois grupos que compõem os indicadores econômicos financeiros: os indicadores de rotatividade/atividade e os de rentabilidade, o primeiro se justifica por ser a organização uma instituição comercial industrial onde as relações de vendas, recebimentos, estoques figuram como elementos importantes no processo de gestão das atividades, já o segundo representa o objetivo financeiro das entidades privadas a cerca da rentabilidade do negocio e das disponibilidades para operar. Verificou-se a não utilização da ferramenta Balanced Scorecard, porem constatou-se a realização de avaliações que se adéquam as perspectivas consideradas pela técnica e que poderiam ser direcionadas para o crescimento da instituição. Concluiu-se que os indicadores de desempenho possuem grande relevância no processo decisório da entidade objeto de estudo, à medida que estes retratam os resultados oriundos da política adotada, ampliam a capacidade de controle permitindo assim a criação e implantação de estratégias que conduzam para o crescimento da mesma.

Palavras-chave:

Indicadores de desempenho. Tomada de decisões. Entidade privada.

ABSTRACT

The present research aims at identifying the relevance of performance indicators in the decision-making process. In this regard, it was carried out a case study in the Cancelata Indústria e Comércio Company, located in Mairiporã-SP. It was investigated the mechanisms used in the measurement of the performance and its influence to the company's management process. The two techniques used in this research were (i) the analysis of financial statements and its financial and economic indicators, and (ii) the use of Balanced Scorecard, a tool based in perspectives related to finances, clients, internal processes and learning. After analyzing the collected information, it was identified the usage of two groups which compose the economic and financial indicators: the turnover/activity and the profitability indicators; the first one is justified because the organization is an industrial commercial institution where sales, receipts and stocks are important elements in the management process of the activities; the second one represents the financial objectives of private corporations about the business profit and the availability for operation. It was also found that the Balanced Scorecard tool is not used, but it was observed the realization of assessments which match the perspectives considered by the technique and which could be directed to the institution's growth. In conclusion, the performance indicators have a great relevance in the decision-making process of the studied company, as the company staff see the results that come from the adopted politics, expand the ability to control, thus enabling the creation and implementation of strategies which conduct to its growth.

Key-words: Performance indicators. Decision-making. Private entity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resumo dos indicadores de Rotatividade/ Atividade.....	20
Quadro 2- Resumo dos Indicadores da Estrutura de Capital – Endividamento.....	21
Quadro 3- Resumo dos Indicadores de Rentabilidade.....	22
Quadro 4- Resumo dos Indicadores de Liquidez.....	23
Quadro 5- Indicadores econômico-financeiros <i>versus</i> Balanced Scorecard.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil do entrevistado.....	30
Tabela 2 -Informações contábeis geradas pela empresa.....	31
Tabela 3 - Informações que sustentam o processodecisório.....	31
Tabela4 -Grau de importância dos relatórios utilizados no processo de gestão.....	32
Tabela 5 - Grau de importância e utilização os sistemas de medição de desempenho.....	33
Tabela 6 -Motivos que conduzem para a existência de sistemas de medição.....	34
Tabela7 - Indicadores de rotatividade/ atividade.....	36
Tabela 8 - Indicadores de estrutura de capital /endividamento.....	36
Tabela 9 - Indicadores de rentabilidade.....	37
Tabela 10 - Indicadores de liquidez.....	37

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e Problematização.....	11
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Estrutura do Trabalho.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Comércio e Indústria	16
2.2 Contabilidade como Mecanismo de Gestão	16
2.3 Origem da Prática de Análise de Demonstrações Contábeis.....	17
2.4 Análise das Demonstrações Contábeis.....	18
2.5 Indicadores Econômicos Financeiros.....	20
2.5.1 Indicadores de rotatividade/atividade.....	21
2.5.2 Indicadores da estrutura de capital – endividamento	22
2.5.3 Indicadores de rentabilidade.....	23
2.5.4 Indicadores de liquidez.....	24
2.6 Balanced Scorecard.....	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 Classificação da Pesquisa.....	27
3.2 Quanto a Abordagem do Problema	28
3.3 Quanto ao Método.....	28
3.4 Instrumento de Coleta dos Dados.....	28
3.4.1 Questionário	28
4 ESTUDO DE CASO	30
4.1 A Empresa.....	30
4.2 Perfil do Entrevistado.....	31
4.3 Processo de Gestão.....	31
4.4 Medidas de Desempenho	33
4.4.1 Indicadores econômicos financeiros	36
4.4.2 Balanced Scorecard.....	39
4.5 Indicadores Econômico-financeiros <i>versus</i> Balanced Scorecard.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
5.1 Limitação da Pesquisa.....	44
REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Problematização

Com o advento do processo de globalização, onde a tecnologia e a informação constituem elementos fundamentais; os diversos setores da sociedade passaram por um processo de adequação. No que tange as empresas, esse processo representa não apenas uma interligação, mas também a imposição de um cenário desafiador, já que estas passaram a lidar diariamente com a questão da competitividade e a pressão por tomada de decisões rápidas que podem acarretar em consequências positivas e/ou negativas.

Diante dessas transformações, as entidades empresariais desencadearam a carência por mecanismos capazes de auxiliar na gestão e que excedessem o simples cumprimento de suas obrigações contábeis elementares. Além disso, as mesmas deveriam atentar às necessidades de diferentes grupos que compõem a base de seu funcionamento, tais como clientes, funcionários, acionistas, entre outros.

Nesse contexto, a preocupação com as variações do patrimônio sempre esteve presente nas mais antigas civilizações.

Marion (2006), quando relata a respeito do surgimento da prática ainda rudimentar do controle de bens ou posses, afirma que se observarmos o início provável da Contabilidade, ainda em sua forma primitiva, encontraremos os primeiros inventários de rebanhos, onde homem voltava à atenção para a sua principal atividade econômica: o pastoreio, este já apresentava a preocupação com as modificações de sua riqueza, neste caso as variações do rebanho.

De acordo com Sá (2008, p.22) quando se refere a essa prática precursora de controle e compreensão do patrimônio, relata que: “[...] o homem primitivo passou a evidenciar a riqueza patrimonial que detinha, em inscrições nas paredes das grutas [...]”. O mesmo autor complementa ainda afirmando que “[...] as inscrições procuravam, com desenhos, representar a qualidade da coisa e com rabiscos ou riscos a quantidade”.

Em virtude de seu desenvolvimento, tanto nas práticas como em seu arcabouço teórico, a contabilidade passou então a ter um papel mais dinâmico muito além da emissão de dados, relatórios e demonstrativos; tornando-se um importante instrumento no que diz respeito à percepção dos diversos setores de uma organização. Pode-se observar essa

”transição” na medida em que há o surgimento de vários ramos de atuação do profissional contábil, um exemplo é a chamada Consultoria Contábil, que consiste no ramo da contabilidade destinado a dar suporte aos responsáveis pelas entidades empresariais quanto à verdadeira situação patrimonial, econômica e financeira da organização. Um importante mecanismo utilizado para este tipo de assessoria concerne na Análise das Demonstrações Contábeis.

Nesse sentido, um relevante fator a ser considerado no processo de compreensão das variações referentes a uma organização, diz respeito ao mercado em que a instituição encontra-se inserida. Empresas atuantes em um mercado competitivo devem atentar para aspectos relacionados à sua maneira de operacionalização. Diante dessa necessidade, a análise das demonstrações contábeis representa um importante elemento no que tange a compreensão da situação financeira e econômica de uma entidade ao longo dos exercícios, ou seja, por meio desta é possível observar tendências que poderão ser mantidas ou eliminadas de acordo com a política a ser adotada pela instituição empresarial. Para tal análise faz-se uso de indicadores que são selecionados de acordo com a necessidade de cada empresa.

Outra ferramenta relevante é o chamado Balanced Scorecard, que consiste em uma ferramenta que auxilia a gestão levando em consideração quatro diferentes perspectivas relacionadas às finanças, aos processos internos, aos clientes e as questões ligadas à inovação e ao aprendizado; quando bem elaborado pode encaminhar a entidade para uma melhoria quanto à aplicação de recursos, modo de operar, entre outros aspectos; além disso, tem se mostrado como um mecanismo de grande utilidade pela sua fácil aplicação a qualquer tipo de empresa, seja esta privada ou pública, e também por propiciar o desenvolvimento de metas a curto e longo prazo, adaptadas de acordo com as particularidades de cada entidade.

Tanto a análise das demonstrações quanto o Balanced Scorecard funcionam como medidas de desempenho, porém a ótica da qual se amparam difere uma da outra. A primeira observa os comportamentos passados e a tendência apresentada para planejar o futuro, já a última, considera as condições atuais para que haja um direcionamento das atividades, viabilizando dessa forma a obtenção dos resultados almejados.

Segundo Macedo e Silva (2004), não existe, até hoje, método ou modelo de avaliação de performance organizacional que seja único para toda e qualquer organização. Em vez disso, os gestores e analistas se utilizam de uma série de metodologias de avaliação de desempenho para lidar com os diferentes elementos de uma organização. Contudo, os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma

importância especial, já que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas.

Com a importância atribuída ao uso de medidas de desempenho para um melhor e mais eficiente processo de gestão, a pesquisa tem como problemática, sob uma visão da controladoria responder ao seguinte questionamento: **Qual a influência dos indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões?**

Para responder tal indagação, foi realizado um estudo de caso junto à empresa Cancelata Indústria e Comércio de Précomprimidos LTDA, que atua na cidade de Mairiporã, no estado de São Paulo, estado este que constitui um importante centro empresarial do país.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar de que forma os indicadores de desempenho influenciam no processo de tomada de decisões.

1.2.2 Objetivos específicos

Buscando alcançar tal objetivo, procedeu-se ao seu desdobramento nos seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os principais indicadores de desempenho;
- Analisar de que forma a empresa considera relevante o uso desses indicadores;
- Identificar como esses indicadores influenciam na tomada de decisões.
- Confrontar os indicadores econômicos e financeiros com a ferramenta Balanced Scorecard.

1.3 Justificativa

Com a superação de limitações tais como a inexistência de estruturas gerenciais e com a expansão dos cursos de administração, contabilidade e economia houve um maior desenvolvimento do mercado brasileiro, que por sua vez vem ao longo das últimas décadas se

mostrando mais competitivo e responsável por solidificar segmentos empresariais assim como suas respectivas marcas. É notável o aumento do número de novas empresas constituídas no país a cada ano, fato que tem promovido o maior desenvolvimento econômico e social.

Com a inserção de um número cada vez maior de empresas atuantes nos mais diversos ramos de atividades, sejam estas voltadas à prestação de serviços, venda e/ou produção de bens, o fator competitividade tem grande importância, já que se destaca a instituição que oferece o diferencial quando comparada a outras do mesmo segmento.

Tal fato está diretamente relacionado à atenção dada às questões que envolvem o grau de eficiência com que as mesmas atuam; a qualidade do que ofertam; como são atendidos os clientes, que tipo de assistência é prestada, qual a situação financeira apresentada ao longo dos exercícios, se apresenta uma boa capacidade de pagamento das dívidas, que investimentos podem ser realizados, entre outros, ou seja, consiste em mensurar fatores financeiros e não financeiros; internos e externos.

Nesse sentido, o comércio e a indústria são segmentos que tem obtido sucesso no mercado brasileiro, sendo o estado de São Paulo um forte representante desse desempenho, por ser um dos mais importantes centros empresariais do país.

A instituição objeto de estudo dessa pesquisa, Cancelata, é uma empresa de pequeno porte, situada na cidade de Mairiporã, São Paulo, a cerca de 30 km da capital, pioneira no ramo da fabricação de grades pré- moldadas, com 33 anos de atuação no segmento e revendas nos seguintes estados: Ceará, Goiás, Minas Gérias, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo, sendo somente neste estado mais de 500 pontos de revenda.

Em função desse crescimento, é de extrema importância que se tenha um adequado direcionamento de suas atividades. Surge assim, a necessidade de um ambiente de controle cada vez mais eficiente, eficaz e seguro, de forma a minimizar os riscos advindos do empreendimento.

Tratando-se de processo de gestão, as informações fornecidas pela contabilidade por meio das demonstrações contábeis têm um papel de destaque; por tratar-se de uma ciência voltada para o estudo do patrimônio, funciona como um mecanismo capaz de "traduzir" aos diversos usuários a situação da entidade, no caso de gestores e/ou administradores, implica em melhores condições para o processo decisório, pois permite a observação de tendências, assim como das oscilações; possibilitando dessa forma que sejam planejadas ações de curto e longo prazo.

Assim, a análise através dos indicadores de desempenho constitui um conjunto de informações capazes de auxiliar gestores no processo de tomada de decisões, de maneira que estes possam conduzir com técnicas e procedimentos para a continuidade do negócio.

Em virtude dos argumentos supracitados, espera-se por meio deste trabalho colaborar para a difusão da contabilidade como um instrumento de gestão, assim como apresentar informações que possam contribuir para a implantação de sistemas de avaliação de desempenho visando um melhor amparo no processo decisório.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo encontra-se a introdução, onde são destacados os argumentos que conduziram a esta pesquisa.

O segundo capítulo evidencia o referencial teórico, onde se objetivou contextualizar, conceituar e caracterizar comércio e indústria, análise das demonstrações, indicadores econômicos financeiros e BalancedScorcard.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso assim como a análise das informações obtidas.

O último capítulo abrange as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão da temática abordada faz-se necessário o entendimento de alguns conceitos tais como: comércio e indústria, análise das demonstrações, indicadores econômicos financeiros e Balanced Scorecard.

2.1 Comércio e Indústria

Comércio compreende a atividade socioeconômica de compra e venda de gêneros/bens e mercadorias, seja para efetiva utilização, venda ou transformação. O chamado comerciante é a pessoa física ou jurídica a qual compete à responsabilidade sobre o negócio.

As atividades comerciais podem ocorrer no âmbito interno, onde a venda é realizada no próprio país para consumidores finais ou revendedores, ou ainda externo, caso das importações e exportações. Existem variadas classes e segmentos comerciais a exemplo do varejo, atacado, entre outros.

Indústria compreende a atividade de transformação/manipulação de um bem ou matéria prima, normalmente utilizam maquinário, pode ou não estar dividida em etapas de confecção e tem como principal objetivo a criação de outro produto. Encontram-se inseridas tanto nos centros urbanos quanto nas áreas rurais, de acordo com seu segmento de produção.

2.2 Contabilidade como Mecanismo de Gestão

A contabilidade é uma ciência que tem por objetivo científico a correta apresentação do patrimônio, assim como permitir a detecção das causas que o transformam. A mesma possibilita a seus usuários, sejam estes internos ou externos, informações relacionadas a aspectos físicos, financeiros e econômicos de uma entidade.

Braga (2006, p. 36) define contabilidade como ciência social afirmando que:

A contabilidade possui objeto próprio - o Patrimônio das Entidades – e consiste em conhecimentos obtidos por metodologia racional, com as condições de generalidade, certeza e busca das causas em nível qualitativo semelhante as demais ciências sociais. A resolução alicerça-se na premissa de que a contabilidade é uma ciência com plena fundamentação epistemológica. Por consequência as demais classificações – método, conjunto de procedimentos, técnica, sistema, arte, para citarmos as mais correntes - referem-se a simples facetas ou aspectos da Contabilidade,

usualmente concernentes á sua aplicação prática, na solução de questões concretas.

Sá (2008, p.46), relata que a “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais preocupando-se com realidades, evidencias e comportamentos dos mesmos, em relação á eficácia funcional das células sociais”.

Por representar um meio de coletar, mensurar, interpretar e registrar fenômenos ligados ao patrimônio de qualquer empresa, independentemente do segmento ou forma jurídica, a contabilidade figura como um importante recurso para a gestão das organizações. As informações fornecidas por esta, se adaptam de acordo com a necessidade dos usuários; os administradores, por exemplo, buscam analisar a melhor forma de operacionalização; diferentemente destes, os sócios (ou acionistas), os fornecedores, o próprio governo, entre outros; visam tomar conhecimento sobre a situação empresarial, seja para fins de participação em lucros, para que seja concedido crédito ou ainda para tributação (competência exclusiva das esferas governamentais).

O profissional contábil antes visto apenas como o responsável por escriturações, emissões de relatórios e demonstrativos, passou então a ter um papel mais participativo no processo gerador de informações que culminam na tomada de decisões, fato atribuído à demanda do mercado por profissionais que possam “traduzir”, tais informações. Além das suas funções antes vulgarmente consideradas “mecânicas”, este passou a oferecer uma variedade de serviços que podem ser nas esferas: Fiscal, Pública, Gerencial Financeira, Auditoria, Perícia Contábil, Análise Econômica e Financeira, Ambiental, Atuarial, Social entre outras, o que demonstra que este profissional vem se adequando as carências do mercado.

2.3 Origem da Prática de Análise de Demonstrações Contábeis

Com a necessidade de mensuração e controle do patrimônio, técnicas contábeis foram desenvolvidas, entre elas a chamada análise das demonstrações contábeis.

O surgimento da análise das demonstrações está diretamente relacionado ao sistema bancário, que exigia de seus tomadores de empréstimos a emissão de balanços. Por volta de 1900, esses demonstrativos incluíam apenas dados superficialmente analisados sem técnicas específicas.

Com o desenvolvimento da literatura contábil, passou-se a observar a relevância da realização de comparações, porém, as ideias sobre o que comparar não eram bem delimitadas. Ao longo dos anos essas noções foram sendo desenvolvidas e aprimoradas, permitindo assim o confronto de uma diversidade de itens, sendo mais comumente realizadas as que envolviam contas do ativo circulante e passivo circulante.

Em 1903, já se notava uma atenção quanto às relações entre grupos de contas, um exemplo deste fato é a observação dos percentuais de estoques e vendas, a relação entre contas a receber e as demais contas do ativo, entre outros.

No ano de 1915, o Banco Central dos Estados Unidos (Federal Reserve Board), consagrava a utilização dos demonstrativos como base para que houvesse concessão de crédito. Um fator importante nesse período remete a falta de padronização dos mesmos. Atentando a esta questão, em 1918 o órgão lançou um livreto com formulários padronizados para Balanço e Demonstração de Lucros e Perdas que incluía também procedimentos de auditoria e princípios a serem seguidos na elaboração.

Em 1919, Alexander Wall, apresenta um modelo de análise por meio de índices aplicados às demonstrações e aponta também para a necessidade de observar relações além das até então consideradas. Posteriormente, Wall aliado a outros autores desenvolve fórmulas matemáticas de avaliação de empresas examinando atentamente diversos índices. A partir daí, desenvolveu-se também padrões de referencia no intuito de melhorar a análise. Até 1968, a prática era pouco utilizada no Brasil.

2.4 Análise das Demonstrações Contábeis

A análise das demonstrações contábeis, também conhecida por análise financeira, análise econômico-financeira ou análise de balanços, sendo a última denominação considerada menos adequada segundo alguns autores por tratar-se o balanço patrimonial de apenas uma demonstração contábil específica; consiste em um conjunto de técnicas para a obtenção de informações seja sobre as atividades, o grau de endividamento, a capacidade de pagamento das obrigações, a rentabilidade dos negócios, entre outros fatores. As informações são coletadas por meio da aplicação de indicadores escolhidos de acordo com a necessidade de cada empresa. Os dados a serem utilizados estão contidos nas demonstrações elaboradas pelos profissionais contábeis, tais como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado e

normalmente se referem a três ou mais exercícios passados; o seu principal objetivo é a compreensão detalhada da composição qualitativa e quantitativa da situação em que se encontra a empresa. Através desta, pode-se verificar o comportamento e/ou a tendência que a organização vem apresentando, assim como, torna-se possível traçar o futuro da empresa, no que concerne aos rumos que tende a seguir, ou seja, a partir dos resultados observados, poderão ser confrontados padrões internos que englobam o seu comportamento em relação a si próprio ou externos aqueles situam a empresa em relação a seus concorrentes e, por conseguinte poderão ser tomadas decisões que incidirão nos exercícios posteriores.

A realização de análises de demonstrações envolve áreas como a administração, por influenciar ou representar os resultados da política adotada; economia, por permitir definir a situação da empresa no mercado em que se insere; na medida em que possibilita a comparabilidade engloba também noções estatísticas, e contabilidade, sendo uma das principais fontes de dados, entre outras.

Silva (2008, p.11) quando relata sobre a relação entre a análise e a contabilidade afirma que:

A contabilidade é tida como linguagem dos negócios e está muito relacionada com a análise financeira. As demonstrações contábeis fornecidas pela contabilidade constituem importante grupo de informações que serão examinadas no processo de análise financeira. Um bom conhecimento de conceitos e mecanismos contábeis é necessário para o desenvolvimento de uma boa análise financeira, porém não é suficiente. A análise financeira não pode limitar-se aos dados contábeis, devendo interpretá-los e buscar explicações que, normalmente, transcendem a esfera da contabilidade, como flutuações econômicas e fatores que afetam a oferta e a demanda na economia local, nacional, internacional, por exemplo.

Para Braga (2006, p.26): “[...] contabilidade, como instrumento para as funções de controle e planejamento da administração, é projetada no sentido de fornecer dados suplementares de maneira sistemática e oportuna, para facilitar a avaliação, seleção e subsequente análise dos planos”.

Vale salientar que a eficiência da análise está diretamente ligada ao conhecimento que o profissional responsável pela mesma detém sobre as operações da organização, assim como sobre seu mercado de atuação.

Em sua essência, a análise das demonstrações transforma dados (valores, fatos, descrições) em informações (conhecimento capaz de gerar decisões).O processo gerador de

informações pode ser decomposto em etapas: em um primeiro momento há a ocorrência dos fatos econômico-financeiros, esses são processados pela contabilidade e expressos em demonstrações financeiras, passando a representar dados que ao serem analisados por meio de técnicas tornam-se informações financeiras que podem direcionar as decisões. Outra questão a ser destacada, é que quanto mais eficiente seja o sistema de informações contábeis, mais confiáveis serão os dados que servirão de base no processo decisório.

No que tange a um sistema de informações, Moscovice (2002, p.23) o descreve como “[...] subsistemas inter-relacionados que funcionam em conjunto para coletar, processar, armazenar, transformar e distribuir as informações para fins de planejamento, tomada de decisões e controle”.

2.5 Indicadores Econômicos Financeiros

Os indicadores econômicos e financeiros consistem em um conjunto de índices/indicadores aplicados para a obtenção de informações a respeito de uma organização. Entende-se por indicador, um instrumento capaz de retratar uma situação para fins de análise.

De acordo com Matarazzo (2008, p.147) “índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

Morante (2007, p.29), descreve situação financeira como: “[...] as relações indicativas da capacidade de pagamento que as empresas apresentam em relação a seus credores, posicionando-os pela segurança ou não em receber créditos”. O mesmo autor define ainda situação econômica como: “[...] as relações indicativas dos reflexos patrimoniais do resultado obtido durante o tempo, posicionando os mesmos credores quanto á segurança de a empresa obter recursos próprios pela sua atividade empresarial”.

Takashina e Flores (2005, p. 120) afirmam que “indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento, porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento”.

A empresa que realiza análise econômica e financeira mediante o uso de indicadores deve escolher aqueles que se adéquam as suas necessidades, tendo em vista que uma

compreensão adequada da real posição de uma organização permite que sejam detectados não apenas tendências, mas também suas deficiências e pontos fortes, de modo a gerar o aperfeiçoamento das decisões por se basearem em uma visão ampla do negócio.

Existem alguns índices mais comumente utilizados em análises, porém estes não constituem paradigmas a serem seguidos; como foi anteriormente mencionado o uso deve estar de acordo com os aspectos sobre os quais a empresa considera imprescindível obter informações. Para um aprofundamento detalhado da temática, este trabalho abordará indicadores relacionados a quatro áreas específicas: Rotatividade/Atividade; Estrutura de Capital/Endividamento, Rentabilidade e Liquidez.

2.5.1 Indicadores de rotatividade/atividade

Estes índices permitem controlar e gerenciar o capital de giro das empresas por medirem sua atividade. O quadro 1 detalha os indicadores de Rotatividade/ Atividade.

Quadro 1: Resumo dos indicadores de Rotatividade/ Atividade

Índice	Fórmula	Objetivo	Interpretação
Prazo médio de recebimento das vendas-PMRV	$(\text{Duplicatas a Receber} / \text{Vendas}) \times 360$	Demonstrar a relação entre venda e recebimento, ou seja, indica a média (em dias) que a empresa leva para que os valores referentes às vendas sejam efetivamente recebidos.	Quanto menor melhor, o que indica que a empresa tem recebido em um curto período.
Prazo médio de pagamento das compras- PMPC	$(\text{Fornecedores} / \text{Compras}) \times 360$	Demonstrar a média (em dias) que a empresa necessita para que os valores referentes às compras sejam efetivamente pagos.	Quanto menor melhor, o que indica que a empresa tem honrado seus compromissos mais rapidamente, se o resultado deste índice for elevado poderá ser entendido como impontualidade ou resultar de concessão de maiores prazos.
Prazo médio de rotação de estoques- PMRE	$(\text{Estoque} / \text{CMV}) \times 360$	Demonstrar o número de dias em média que a empresa necessita para que seus estoques sejam renovados.	Quanto menor melhor, o que indica grande movimentação dos estoques e consequentemente resulta em maiores disponibilidades.
Giro do estoque -GE	$(\text{CMV} / \text{Estoque})$	Demonstrar o numero de vezes em que o estoque da empresa girou e/ou se movimentou durante o exercício analisado.	Quanto maior melhor, pois entende - se que a empresa teve grande movimentação no estoque e gerou mais disponibilidades.
Giro de contas a receber- GCR	$(\text{Vendas} / \text{Contas á Receber})$	Demonstrar o numero de vezes em que a empresa teve giro nas contas a receber.	Quanto maior melhor, o que demonstra que a empresa teve um grande número de recebimentos.
Giro de pagamento- GP	$(\text{Compras} / \text{Fornecedores})$	Demonstrar o número de vezes em que ocorreu o giro dos pagamentos; quantas vezes houve o processo de compra e o pagamento destas.	Quanto maior melhor, a empresa apresenta boa capacidade de pagamento.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

2.5.2 Indicadores da estrutura de capital – endividamento

Estes índices têm por finalidade indicar como a empresa está em relação aos seus capitais (próprios e de terceiros), se estão adequados ou não de acordo com o ramo ou setor do negócio. O quadro 2 detalha os principais indicadores de Estrutura de Capital-Endividamento.

Quadro 2: Resumo dos Indicadores da Estrutura de Capital – Endividamento

Índice	Fórmula	Objetivo	Interpretação
Participação do capital de terceiros-PCT	$\frac{(\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível em Longo Prazo} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100}{}$	Demonstrar o percentual que a empresa recorreu em capitais de terceiros para cada unidade de capital próprio.	Quanto menor melhor, o que indica que a empresa tem utilizado mais recursos próprios.
Composição do endividamento - CE	$\frac{(\text{Passivo Circulante} / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo})) \times 100}{}$	Demonstrar o percentual que indica a relação entre os compromissos em curto prazo e o capital de terceiros total.	Quanto menor melhor, o que demonstra que a empresa não tem concentrado suas obrigações no curto prazo.
Imobilização do patrimônio líquido – IPL	$\frac{(\text{Investimento} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100}{}$	Demonstrar a relação entre os capitais próprios e sua aplicação em ativos que não se tem a intenção de transformar em disponibilidades.	Quanto menor melhor, o que demonstra que a empresa tem investido mais em contas do ativo circulante podendo assim ampliar sua capacidade de gerar disponibilidades.
Imobilização de recursos não correntes - IRNC	$\frac{(\text{Investimento} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível} / \text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível em Longo Prazo}) \times 100}{}$	Demonstrar a relação entre os recursos próprios e os de longo prazo com as destinações a investimentos do ativo.	Quanto menor melhor, o que demonstra que a empresa tem investido mais em contas do ativo circulante podendo assim ampliar sua capacidade de gerar disponibilidades, é semelhante ao IPL.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

2.5.3 Indicadores de rentabilidade

Estes índices buscam retratar como a empresa tem remunerado seus responsáveis, ou seja, permite avaliar o grau de rendimento do negócio. O quadro 3 detalha os principais indicadores de Rentabilidade.

Quadro 3: Resumo dos Indicadores de Rentabilidade

Índice	Fórmula	Objetivo	Interpretação
Giro do ativo - GA	Vendas Líquidas/Ativo Total	Demonstrar o quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total, ou seja, quanto conseguiu vender em relação ao seu ativo total.	Quanto maior melhor, o que indica que a empresa tem conseguido cobrir seus investimentos e gerar rendimentos.
Rentabilidade do ativo - RA	(Lucro Líquido/Ativo Total) x 100	Demonstrar a lucratividade em relação às aplicações que foram alocadas no ativo.	Quanto maior melhor, o que indica que o negócio tem sido rentável.
Rentabilidade do patrimônio líquido - RPL	(Lucro Líquido/Patrimônio Líquido) x 100	Demonstrar a lucratividade em relação aos capitais próprios e os situando diante de investimentos alternativos.	Quanto maior melhor, pois indica que para cada R\$100,00 de capital próprio investido a empresa obtém um valor x em lucros.
Margem líquida- ML	(Lucro Líquido/Vendas Líquidas) x 100	Demonstrar qual é o lucro da empresa em relação a cada R\$ 100,00 que a mesma vende.	Quanto maior melhor, indica que quando relacionado as vendas, para cada R\$100,00 vendidos obtêm um lucro referente a x.
Margem operacional - MOP	(Lucro Operacional/Vendas Líquidas) x 100	Comparar o lucro operacional em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual do lucro operacional que a empresa está obtendo em relação a seu faturamento.	Quanto maior, melhor. A análise é feita sob a forma de quanto a empresa obtém de lucro operacional para cada R\$ 100,00 vendido.
Margem bruta- MB	(Lucro Bruto/Vendas Líquidas) x 100	Comparar o lucro bruto em relação às vendas líquidas do período, fornecendo o percentual de lucro bruto que a empresa está obtendo em relação a seu faturamento.	Quanto maior, melhor. A análise é feita sob a forma de quanto a empresa obtém de lucro bruto para cada R\$ 100,00 vendido.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

2.5.4 Indicadores de liquidez

Estes índices visam indicar como se encontra a capacidade de pagamento das dívidas da empresa. O quadro 4 detalha os Indicadores de Liquidez.

Quadro 4: Resumo dos Indicadores de Liquidez

Índice	Fórmula	Objetivo	Interpretação
Liquidez geral - LG	$(\text{Ativo Circulante} + \text{RLP}) / (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível em Longo Prazo})$	Demonstrar a capacidade ampla de honrar seus compromissos, sem ter de abrir mão de ativos que não resultam da operacionalização ou da atividade própria da empresa.	Quanto maior melhor, pois se entende que para cada R\$1,00 em dívidas a empresa possui um valor x acima deste.
Liquidez corrente- LC	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Demonstrar a relação entre ativo que se converte em disponibilidade e o total das obrigações, ambos a curto prazo e indicar também a capacidade de o pagamento dos compromissos com vencimento no exercício posterior.	Quanto maior melhor, o que indica que a empresa apresenta boa situação para quitar as dívidas, ou seja, para cada R\$1,00 em obrigações a curto prazo possui x para efetuar o pagamento.
Liquidez seca- LS	$(\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}) / \text{Passivo Circulante}$	Indica o quanto a empresa é dependente de seus estoques para pagar suas dívidas de curto prazo.	Quanto maior melhor, o que indica que a empresa apresenta para cada R\$1,00 em obrigações a curto prazo possui x de Ativo Circulante sem estoques.
Liquidez imediata-LI	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$	Demonstrar a capacidade de pagamento em prazo imediato, ou seja, indica a capacidade de pagamento de todo o passivo com as disponibilidades existentes.	Quanto maior melhor, o que indica que a empresa tem boas condições para quitar suas dívidas em prazo imediato.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

2.6 Balanced Scorecard

Com a necessidade cada vez maior de controle dos âmbitos operacionais e financeiros das entidades, buscou-se o desenvolvimento de mecanismos capazes de suprir os usuários das informações administrativas e gerenciais, que careciam de ferramentas que fossem além das já

existentes, embora estas já demonstrassem aspectos importantes relativos ao comportamento das organizações, retratavam apenas situações e/ou fatos passados. Com a inserção em um cenário competitivo houve a necessidade da adoção de uma postura estratégica, que permitisse a capacidade de criação de valores econômicos a curto e longo prazo, considerando aspectos financeiros e não financeiros; condições estas que não eram atendidas pelas técnicas existentes até então.

Atentando a essa limitação quanto a métodos para mensuração de desempenho, foi realizado em 1990 um estudo, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, onde um grupo de empresas foi observado no período de um ano; a pesquisa teve ênfase na questão da utilização dos indicadores financeiros tradicionais não estarem permitindo a criação de valores econômicos. O estudo recebeu o nome de Desempenho de Medição na Organização do Futuro, e foi liderado por David Norton, que contou com Robert Kaplan como consultor acadêmico, (KAPLAN; NORTON, 1997).

O resultado da pesquisa foi uma ferramenta de gestão com enfoque em quatro diferentes perspectivas, dava - se então origem ao chamado Balanced Scorecard.

As quatro perspectivas contempladas pelo Balanced Scorecard correspondem a:

- *Finanças*: que consistem nos objetivos financeiros;
- *Clientes*: que aborda segmentos, mercados, entre outros;
- *Processos internos*: ligado à satisfação de acionistas e clientes;
- *Aprendizado e crescimento*: este item trata da estrutura que subsidia que as metas estabelecidas nas três perspectivas citadas anteriormente sejam atingidas.

Para cada uma das perspectivas são selecionados indicadores, que por sua vez representam as ações e/ou medidas que deverão ser tomadas para a obtenção do desempenho desejado. Trata-se de uma relação de causa e efeito. Para que o atendimento aos clientes seja satisfatório, por exemplo, a base ou o indicador será grau de satisfação desses, que por sua vez pode ser melhorado por meio de capacitações para os funcionários responsáveis por estes atendimentos.

Garrison e Noreen, (2007 p.369), afirmam que um Balanced Scorecard “é um conjunto integrado de medidas de desempenho que resultam da estratégia da empresa e apoiam essa estratégia na organização como um todo. Em sua essência, uma estratégia é uma teoria sobre

como alcançar as metas da organização”. Este agrupamento ocorre porque é preciso haver aprendizagem para que sejam melhorados os processos internos, estes por sua vez são necessários para que haja a elevação da satisfação dos clientes o que acarreta na melhora dos resultados financeiros. (GARRISON; NOREEN, 2007).

O uso do Balancedscorecard torna possível estabelecer metas de curto e longo prazo, sejam essas financeiras ou não, permite assim a capacidade contínua de melhoramento de uma organização, seja esta privada ou pública, fato que justifica a expansão internacional da técnica. O instrumento objetiva traduzir com clareza tanto a visão quanto a estratégia da entidade, visa também à comunicação e associação de objetivos e medidas estratégicas, ainda permite o planejamento e implantação de metas, assim como possibilita a melhoria dos retornos e ampliação do aprendizado.

Para que haja uma satisfatória utilização dessa ferramenta, as medidas de desempenho devem estar de acordo com a estratégia. É imprescindível que a alta administração transmita aos funcionários suas estratégias, situando-os sobre sua influência nesse processo. Portanto, este instrumento implica em um meio pelo qual a empresa estabelece medidas para atingir resultados, trata-se de projeções futuras.

Alguns aspectos devem ser considerados ao estabelecer quais serão as metas a atingir. As entidades devem levar em conta fatores internos tais como; se há a necessidade de grupos de funcionários serem capacitados, quais os processos tornarão mais eficientes à produção e/ou operacionalização, de que forma poderão ser diminuídos os custos, os desperdícios, como poderá ser melhorado o atendimento, como incentivar os funcionários independentemente do nível hierárquico que ocupam a se engajarem para que os objetivos sejam alcançados e etc. No que diz respeito às questões externas, devem ser verificados fatores como; qual o público alvo deste negócio, o que esperam; que valores prezam; o que gostariam que fosse aperfeiçoado, quais os pontos fortes da empresa em relação às demais existentes no mercado de mesmo ramo, entre outros que variam de acordo com os pontos que a instituição julgar importante.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa, no que diz respeito à classificação científica, é considerada como exploratória e descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2009) a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses. Para Gil (1999, apud BEUREN 2006, p.80) a pesquisa é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Beuren (2006, p.80) afirma que "uma característica interessante da pesquisa exploratória é que consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto".

Segundo Gil (1999, apudBEUREN, 2006, p. 81), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Vários estudos utilizam a pesquisa descritiva para análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil.

Quanto aos meios utilizados para se alcançar os objetivos propostos, a pesquisa se desenvolveu através de dois tipos de dois métodos: a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

Quanto ao método bibliográfico, este trabalho abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, revistas, livros, relatórios de pesquisas etc. [...] “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”. (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 185). Quanto ao método, o estudo de caso, de acordo Gil (1999, apudBEUREN, 2006, p. 84), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Os dados foram coletados através de um questionário estruturado, respondido pelo presidente da empresa Cancelata Indústria e Comércio de PrécompressosLtda, senhor AnnibaleTropiSomma.

3.2 Quanto a Abordagem do Problema

Esta pesquisa se utilizou do método de abordagem qualitativo. Na pesquisa qualitativa o que se pretende é conhecer as características e atributos de certos indivíduos. “A pesquisa qualitativa mostra as opiniões, as atitudes e os hábitos de pequenos grupos, selecionados de acordo com perfis determinados”. (VIEIRA, 2009).

3.3 Quanto ao Método

Em sentido conceitual, Ruiz (2008, p. 137) afirma “A palavra *método* é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”.

Para tanto foi utilizado nesta pesquisa o método dedutivo, pois parte de uma verdade geral para um caso específico. Marconi e Lakatos (2009, p. 110) abordam “[...] que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente) [...]”, ao se referir ao conceito de método dedutivo.

3.4 Instrumento de Coleta dos Dados

3.4.1 Questionário

Os dados foram coletados através de um questionário aplicado junto ao presidente da empresa Cancelata Indústria e Comércio de Precompressos Ltda, senhor Annibale TropiSomma.

O questionário apresenta questões de múltipla escolha e questões com escalas utilizando graus de importância do tipo:

01 – Não é importante;

02 - Pouco Importante;

03 – Indiferente;

04 – Importante; e

05 – Muito importante.

Foram utilizados 20 indicadores econômicos financeiros, agrupados em quatro categorias: indicadores de rotatividade/atividade; indicadores da estrutura de capital; indicadores de rentabilidade e indicadores de liquidez, por se tratarem de conjuntos comumente utilizados em instituições comerciais e industriais. O questionário apresenta ainda uma seção destinada a questões relacionadas à ferramenta Balanced Scorecard, onde foram abordados aspectos relacionados às perspectivas consideradas pela mesma.

O questionário foi dividido em cinco seções: a primeira evidencia os dados da organização, a segunda descreve o perfil do entrevistado; a seção três compreende o processo de gestão; a quarta parte aborda as medidas de desempenho; a quinta e última parte abrange aspectos relacionados ao uso do Balanced Scorecard.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

Nesta primeira seção foi feita a apresentação dos **dados da organização**. Esta fase contou com a descrição do nome da empresa, endereço, tempo de atuação no segmento assim como informações sobre a atividade que desenvolve.

A empresa objeto de estudo, Cancelata Indústria e Comércio de Précomprimos Ltda., situada á Avenida Cancelata nº 100, bairro Votorantim – Mairiporã - São Paulo, é classificada como empresa de pequeno porte. É especializada na fabricação e comercialização de grades pré-moldadas, sua matriz ocupa uma área de 13.000m², foi fundada em 1979 e é dirigida por AnnibaleTropiSomma.

O produto da empresa, a grade chamada de Cancelata (nome que tem origem italiana e que significa uma sequência de cancelas), é um módulo pré-fabricado em concreto armado utilizado em construções e na ornamentação de fachadas, sacadas, terraços, muros, jardins, proteção de piscinas, divisão de ambientes, entre outros. As grades possuem em sua composição armação de aço fortemente soldada e cimento de alta resistência, e são industrializadas por compactação vibratória.

A empresa também oferece um sistema de franquias baseada no desmembramento da produção; no caso das fábricas franqueadas, estas podem ser classificadas como novas onde o franqueado aluga um galpão que atenda a infra-estrutura exigida para o funcionamento da organização ou poderá ser feita uma adaptação de uma linha de produção em uma fábrica já existente de pré-moldados. A Cancelata disponibiliza á franqueadora orientações sobre a montagem da linha de produção assim como auxilia na escolha do ponto comercial; fornece também treinamento e capacitação inicial para o franqueado e toda sua equipe (vendas e operacional); suporte e treinamento contínuo; oferece auxílio e orientações para a prospecção de revendas e clientes; entre outras assistências.

A matriz encontra-se situada em terreno próprio e é subdivida em três setores; loja (ou departamento de vendas), administração e setor produtivo.

4.2 Perfil do Entrevistado

Nessa segunda parte foi feita a apresentação do **perfil do entrevistado** da pesquisa. Este foi indagado sobre: grau de escolaridade, função que ocupa na empresa, faixa etária e tempo de atuação em empresas. A tabela 1 evidencia o perfil do entrevistado.

Tabela 1 - Perfil do entrevistado

Dados do entrevistado	Respostas do entrevistado
Nome:	AnnibaleTropiSomma.
Grau de escolaridade:	Ensino superior completo. (Formação em Administração com especialidade em Comércio Exterior).
Função na empresa:	Presidente.
Faixa etária:	Acima de 41 anos.
Tempo de atuação em empresas:	Mais de 20 anos.

Fonte: Estudo de caso, 2013.

4.3 Processo de Gestão

Nesta etapa foram avaliados diversos aspectos relacionados ao **processo de gestão** da organização, tais como:

- Informações contábeis geradas pela empresa;
- Informações que sustentam o processo decisório;
- Necessidade de se obterem outras informações para a tomada de decisões;
- Comparações entre o planejado e o executado;
- Utilização de relatórios financeiros e não financeiros, assim como a frequência de uso destes.

Dentre as informações contábeis mais utilizadas no processo de gestão da empresa, constatou-se a demonstração de fluxo de caixa. Um dos setores cuja contabilidade subsidia esse processo é o departamento produtivo, mais especificamente na geração de informações referentes ao estoque, que neste caso, correspondem aos produtos acabados (grades) e as matérias primas (componentes necessários para sua fabricação). Vale salientar ainda, que em decorrência da atenção dada à relação vendas e estoque, há por parte da entidade a necessidade de acompanhamento diário das vendas (esta última informação foi mencionada pelo entrevistado como um acompanhamento complementar necessário). A tabela 2 expõe essas informações.

Tabela 2: Informações contábeis geradas pela empresa.

Fluxo de Caixa
Informações sobre o estoque, os produtos acabados e matéria prima*.

(*) informação adicional citada pelo entrevistado.

Fonte: Estudo de caso, 2013.

Com relação às informações que sustentam o processo decisório, identificou-se a confecção de orçamentos, planejamentos estratégicos que traduzem os planos e medidas a serem adotadas, assim como a análise do cenário econômico atual e futuro através da implantação de metas, sejam estas de curto, médio ou longo prazo. Anteriormente citado, o acompanhamento das vendas é segundo o respondente, outra informação necessária para a tomada de decisões; tal ênfase corresponde à política adotada pela instituição quanto aos prazos para a entrega do produto (cerca de dez dias úteis a partir da venda).

Vale destacar que a organização não tem realizado avaliações tempestivas e contínuas de sua liquidez, sendo este fator de grande importância quando se trata de processo decisório. Por representar a capacidade de quitar as obrigações assumidas; a avaliação contínua da liquidez permite um melhor direcionamento no sentido de ampliar a compreensão dos riscos a cerca da aquisição de novas obrigações; tais ponderações possibilitam ainda a detecção de problemas de fluxo de caixa, e conseqüentemente a análise das causas que os provocam.

Tabela 3: Informações que sustentam o processo decisório.

A análise do cenário econômico atual e futuro através de implantação de metas de curto, médio e longo prazo.
Orçamentos.
Planejamento estratégico.
O acompanhamento diário das vendas. *

(*) informação adicional citada pelo entrevistado.

Fonte: Estudo de caso, 2013.

Quando questionado a cerca da realização de análises entre o que foi orçado/planejado e o que foi efetivamente executado, o gestor da instituição afirmou que as mesmas são realizadas com o confronto entre orçamentos, planejamentos estratégicos e resultados obtidos.

Quanto à utilização de relatórios financeiros e não financeiros, foi constatado que a Cancelata utiliza diariamente apenas relatórios de natureza financeira, sendo os mesmos considerados muito importantes para o andamento do processo de gestão na instituição.

Vale enfatizar que a combinação de relatórios financeiros e não financeiros permite ao gestor uma visão mais ampla do negócio, já que uma ação financeira pode influenciar em um resultado não financeiro e vice e versa. Imaginemos a seguinte situação, uma empresa que deseja aumentar suas vendas, poderá promover premiações para os funcionários que mais vendas realizarem; observa-se que à medida que se tem uma ação não financeira (motivação do funcionário), o resultado esperado será uma consequência financeira (aumento do volume de vendas).

No que concerne á importância dada ao uso de relatórios financeiros e não financeiros no processo de gestão, o respondente atribuiu em uma escala de 1 a 5, o grau de importância de cada um destes para a empresa, sendo:

01 – Não é importante;

02 – Pouco Importante;

03 – Indiferente;

04 - Importante;

05 - Muito importante.

A tabela 4, expressa os resultados obtidos.

Tabela 4: Grau de importância dos relatórios utilizados no processo de gestão.

RELATÓRIOS	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Relatório financeiro	Sim	5
Relatório não financeiro	Não	-

Fonte: Estudo de caso, 2013.

4.4 Medidas de Desempenho

Nesta seção foram analisadas as **medidas de desempenho** da empresa objeto de estudo. Foram investigadas algumas questões tais como:

- Utilização de sistemas de medição de desempenho;
- Como são utilizados os indicadores de desempenho no processo de gestão;
- Principais motivos de se ter um sistema de medição de desempenho;
- Se a empresa possui uma pessoa ou um grupo de pessoas encarregadas em fazer os relatórios para acompanhamento do desempenho;

- Se os indicadores de desempenho atualmente auxiliam na tomada de decisões da instituição;
- Se a instituição faz comparações entre o seu desempenho e o desempenho de outras empresas do mesmo segmento;
- Quais as variáveis de desempenho são avaliadas na empresa;
- Se a empresa elabora relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez assumidos;
- Se o impacto dos diferentes cenários (internos e externos à instituição), na condição de liquidez dos fluxos de caixas da empresa são avaliados através de análises econômico-financeiras;
- Se a empresa possui plano de contingência contendo estratégias de administração de situações de crise de liquidez;
- Se as medidas e os objetivos estratégicos da empresa são transmitidos a todos os colaboradores.

No que diz respeito ao uso de sistemas de medição de desempenho que consiste em um conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução/desempenho da entidade, averiguou-se que tais sistemas são utilizados pela empresa objeto de estudo.

No que concerne à forma como são utilizados esses sistemas no processo de gestão, o presidente da empresa atribuiu um grau de importância para cada uma das alternativas apresentadas. Observou-se que os mesmos são utilizados pela instituição principalmente no auxílio a tomada de decisões e como maneira de criar, implantar e direcionar estratégias que possam contribuir para o crescimento, sendo este último item o que recebeu o maior grau (5). A tabela 5 apresenta esses itens.

Tabela 5: Grau de importância e utilizaçãodos sistemas de medição de desempenho.

ATRIBUIÇÕES	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Como instrumento de planejamento e gestão das atividades desenvolvidas pela empresa.	Sim	2
No auxílio à tomada de decisão.	Sim	4
Como forma de avaliar a solvência e liquidez da empresa.	Sim	3
Como maneira de criar, implementar e direcionar estratégias que possam ajudar no crescimento da empresa.	Sim	5

Fonte: Estudo de caso, 2013.

Com relação aos motivos que levam a empresa a recorrer ao uso de sistemas de medição de desempenho, estes foram apontados pelo entrevistado e encontram-se elencados na tabela 6.

Cabe destacar que um aspecto não assinalado pelo respondente foi o uso desses sistemas para controle do planejado; tais sistemas permitem que os comportamentos sejam analisados, o que encaminha para a melhora da capacidade de controle do negócio, pois possibilita que as distorções sejam detectadas e conseqüentemente sanadas.

Tabela 6: Motivos que conduzem para a existência de sistemas de medição.

Controlar as atividades operacionais da empresa;
Criar, implementar e conduzir estratégias competitivas;
Identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores

Fonte: Estudo de caso, 2013.

Constatou-se que na instituição analisada o acompanhamento do desempenho resulta em informações expressas por meio de relatórios. O grupo responsável pela produção destes é o setor de faturamento (que representa uma subdivisão do setor administrativo).

Segundo o presidente da entidade, as informações geradas pelos indicadores de desempenho têm contribuído nas decisões tomadas.

Verificou-se que não são realizadas comparações de desempenho da entidade em relação ao desempenho de outras atuantes no mesmo ramo, apenas comparativos internos, ou seja, aqueles que relacionam somente o desempenho da instituição em diferentes períodos. Esse tipo de análise interna permite a observação do crescimento assim como das tendências e conseqüentemente a identificação das ações que devem ser eliminadas, corrigidas ou mantidas e que resultaram no desempenho negativo ou positivo obtido.

A comparação com outras entidades permite que sejam detectados os pontos fortes e fracos, possibilitando dessa forma a adoção medidas no intuito de fortalecer a empresa ou até mesmo torná-la diferenciada em relação às demais. Esse tipo de comparação pode basear-se em informações fornecidas por sindicatos; por meio de consultoria, sendo nesse caso o profissional contábil um importante auxiliador; visitas a outras instituições com características similares também podem colaborar para essa avaliação.

No tratamento das variáveis de desempenho avaliadas pela empresa, a qualidade dos produtos ofertados foi apontada como uma dessas.

No que tange ao monitoramento dos riscos de liquidez assumidos, que consiste no controle do grau da capacidade de honrar compromissos (obrigações), verificou-se que os mesmos são diariamente expressos em relatórios; fato demonstra que a empresa tem se preocupado com a questão da disponibilidade dos recursos. Tal afirmação se justifica também pela existência de plano de contingência com estratégias administrativas diante de situações de crise de liquidez.

Empresas inseridas em mercados competitivos estão sujeitas a impactos, por inúmeros fatores que podem afetar diretamente a questão das disponibilidades, a mensuração desses torna possível que a empresa possa se precaver no sentido de minimizar riscos. O entrevistado afirmou que os impactos dos diferentes cenários, sejam estes internos ou externos a instituição, na condição de liquidez dos fluxos de caixa são avaliados através de análises econômico financeiras, porém o tipo de indicador utilizado para essa análise não foi mencionada pelo mesmo.

Averiguou-se que as medidas e os objetivos estratégicos da empresa são transmitidos apenas para os colaboradores internos, que compreendem os setores que embasam o funcionamento da mesma.

4.4.1 Indicadores econômicos financeiros

Foram investigados também quais os principais indicadores econômicos financeiros utilizados pela instituição, bem como o grau de importância de cada indicador na visão do respondente. O grau de importância foi determinado através de uma escala de 1 a 5, sendo os indicadores agrupados em 4 categorias e listados com suas respectivas fórmulas.

Ao questionar o presidente da empresa objeto de estudo sobre a utilização dos indicadores de rotatividade/ atividade (Tabela 7), verificou-se em 100% de utilização desses. Constatou-se porém, que a maior importância atribuída é voltada ao Prazo Médio de Recebimento das vendas (PMRV) e o Prazo Médio de Pagamento das Compras (PMPC), considerados pelo respondente como muito importantes.

Tabela7: Indicadores de rotatividade/ atividade

Indicador	Fórmula	Utiliza	Grau de importância
Prazo médio de recebimento das vendas (PMRE)	$(\text{Duplicatas a Receber} / \text{Vendas}) \times 360$	Sim	5
Prazo médio de pagamento das compras (PMPC)	$(\text{Fornecedores} / \text{Compras}) \times 360$	Sim	5
Prazo médio de rotação dos estoques (PMRE)	$(\text{Estoque} / \text{CMV}) \times 360$ (dias)	Sim	3
Giro do estoque (GE)	$(\text{CMV} / \text{Estoque})$	Sim	3
Giro das contas a receber (GCR)	$(\text{Vendas} / \text{Contas a receber})$	Sim	2
Giro de pagamento (GP)	$(\text{Compras} / \text{Fornecedores})$	Sim	2

Fonte: Estudo de caso, 2013.

Quando indagado a cerca do uso de indicadores de estrutura e endividamento (Tabela 8), o entrevistado afirmou que estes não eram utilizados.

Sendo a Cancelata uma empresa que fornece um sistema de implantação de franquias e que exige para tal, a instalação de uma estrutura física de acordo com os padrões de sua matriz; a representação ou mensuração dessa estrutura por meio de indicadores, a exemplo do IPL, permitiria aos novos interessados a dimensão do investimento necessário.

Tabela 8: Indicadores de estrutura de capital /endividamento.

Indicador	Fórmula	Utiliza	Grau de importância
Part. de capital de terceiros(PCT)	$(\text{PC} + \text{ELP} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$	Não	-
Composição do endividamento (CE)	$(\text{PC} / (\text{PC} + \text{ELP})) \times 100$	Não	-
Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)	$(\text{Investimento} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível} / \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$	Não	-
Imobilização dos recursos não correntes (IRNC)	$(\text{Investimento} + \text{Imobilizado} + \text{Intangível} / \text{Patrimônio Líquido} + \text{ELP}) \times 100$	Não	-

Fonte: Estudo de caso, 2013.

Dentre os indicadores de rentabilidade (Tabela 9), identificou-se a não utilização de dois desses, Rentabilidade do patrimônio líquido (RPL) e Margem Bruta (MB). Os demais foram considerados pelo entrevistado como importantes.

Tabela 9: Indicadores de rentabilidade

Indicador	Fórmula	Utiliza	Grau de importância
Giro do ativo (GA)	Vendas Líquidas/Ativo Total	Sim	4
Rentabilidade do ativo (RA)	(Lucro Líquido/Ativo Total) x 100	Sim	4
Rentabilidade do patrimônio líquido (RPL)	(Lucro Líquido/Patrimônio Líquido) x 100	Não	-
Margem líquida (ML)	(Lucro Líquido/ Vendas Líquidas) x 100	Sim	4
Margem operacional (MOP)	(Lucro Operacional/ Vendas Líquidas) x 100	Sim	4
Margem bruta (MB)	(Lucro Bruto/ Vendas Líquidas) x 100	Não	-

Fonte: Estudo de caso, 2013.

Constatou-se que nenhum dos indicadores de liquidez (Tabela 10), é utilizado pela instituição.

Diante dessa afirmação duas observações puderam ser feitas. Anteriormente, foi averiguado que as informações referentes à liquidez são expressas em relatórios e que a empresa tem demonstrado cautela à medida que dispõe de plano de contingência em situações de crise de liquidez. A não utilização desse tipo de indicador pode estar relacionada com a questão da tempestividade, se a empresa necessita de informações atualizadas com frequência, como é o caso da empresa foco do estudo, que necessitava deste tipo de controle diariamente; os relatórios podem ter sido embasados de acordo com os fatos internos e externos capazes de influir nesse aspecto. Outra hipótese menos provável é a de que a empresa pudesse estar realizando avaliações por meio de observações, sem utilizar bases seguras.

Cabe reafirmar que o presidente da empresa assegurou que são realizadas mensurações referentes à liquidez, porém não foram descritos os métodos empregados pela organização para esse tipo de avaliação.

Tabela 10: Indicadores de liquidez

Indicador	Fórmula	Utiliza	Grau de importância
Liquidez Geral (LG)	(Ativo Circ. + RLP)/(Passivo Circ. + ELP)	Não	-
Liquidez Corrente (LC)	Ativo Circulante/Passivo Circulante	Não	-
Liquidez Seca (LS)	(Disponível + Aplicações financeiras + Duplicatas a receber Líquidas)/Passivo Circulante	Não	-
Liquidez imediata (LI)	Disponibilidades/Passivo Circulante	Não	-

Fonte: Estudo de caso, 2013.

4.4.2 Balanced Scorecard

A quinta e última parte do questionário abordou questões relacionadas ao **Balanced Scorecard** tais como:

- Se empresa faz uso da ferramenta;
- Se existem avaliações sobre a qualidade dos produtos ofertados;
- Se existe a promoção de cursos de capacitação para funcionários;
- Se há mensuração da qualidade do atendimento aos clientes.

Por fim, foi questionado ao respondente sobre quais os instrumentos são considerados mais relevantes no processo de tomada de decisões.

Sendo o Balancedscorecard uma ferramenta que permite estabelecer metas de curto e longo prazo, sua efetiva utilização funciona como um auxiliador no processo de gestão. Esta seção buscou identificar a utilização ou não deste, além de verificar quais os pontos considerados sob a ótica das perspectivas.

Observou-se que a entidade não utiliza o Balancedscorecard, porem essa ferramenta poderia ser implantada, já que alguns fatores avaliados condizem com as quatro perspectivas consideradas por este instrumento (finanças, clientes, processos internos e inovação e aprendizado).

Verificou-se que a empresa Cancelata tem realizado avaliações relativas à qualidade dos produtos ofertados, as grades em concreto armado, o que segundo as perspectivas anteriormente citadas corresponde aos processos internos.

Identificou-se também a existência de promoção de cursos de capacitação a todos os funcionários independentemente do nível hierárquico, o que demonstra o propósito de manter um quadro com funcionários atualizados e preparados para um melhor desempenho de suas atribuições, pode-se classificar essa iniciativa como uma ação de inovação e aprendizado.

Outra avaliação também realizada pela instituição, diz respeito à qualidade do atendimento aos clientes. O bom andamento dessas áreas acarreta em melhores resultados, o que em uma instituição privada implica na minimização de custos e no aumento da lucratividade, ou seja, resulta em uma perspectiva financeira.

Ao ser questionado sobre quais instrumentos são mais relevantes no processo de tomada de decisões o entrevistado afirmou que são indispensáveis ferramentas que permitam a compreensão das variações de desempenho da empresa, assim como a experiência aliada à

colaboração dos setores que compõem a entidade, no caso da Cancelata, as decisões são tomadas em reunião com a presença de todos ou pelo menos um representante de todos os setores.

4.5 Indicadores Econômico-financeiros *versus* Balanced Scorecard.

Esta seção busca discutir as duas técnicas abordadas na pesquisa: a análise por meio de indicadores econômicos financeiro e o Balanced Scorecard. A seguir é apresentado um quadro comparativo entre essas duas ferramentas.

Quadro 5 : Análise das demonstrações *versus* Balanced Scorecard

Características	Instrumento de mensuração de desempenho	
	Indicadores Econômico-Financeiros	Balanced Scorecard
Técnica		
Fatores considerados	Subsidia o processo de gestão considerando fatores econômicos e financeiros.	Subsidia o processo de gestão considerando fatores financeiros e não financeiros.
Visão	Estática; funciona como uma fotografia, pois retrata um dado momento da empresa.	Dinâmica, permite alterações.
Mecanismos para obtenção de dados	Informações geradas nos demonstrativos contábeis normalmente referentes a três exercícios.	Informações geradas nos demonstrativos contábeis, indicadores selecionados de acordo com as ineficiências nas finanças, clientes, processos internos e a inovação e aprendizado.
Mecanismo gerador de informações	Indicadores relacionados à rentabilidade, a atividade, liquidez e endividamento.	Indicadores relacionados às finanças, aos clientes, aos processos internos e a inovação e aprendizado.
Observações a partir da aplicação	Tendências, comportamentos e padrões.	Eficiência das medidas adotadas. Retrata as estratégias.
Possíveis efeitos a partir da utilização	Deteção de distorções de padrões pré-estabelecidos, comparações da situação da empresa em relação a si e com seus concorrentes, comparação do planejado e executado.	Deteção dos pontos fortes, assim como das ineficiências, também possibilita as comparações entre os planejado e executado.
Elaboração das análises	Normalmente após o encerramento do exercício.	É tempestiva. Varia de acordo com o prazo estabelecido para atingir os objetivos.
Após sua implantação	Reflete a política adotada pela empresa.	Reflete a relação de causa e efeito, resulta da estratégia implantada.
Principais vantagens	<p>Permite a organização melhorar seu desempenho quanto a prazos de recebimentos e de pagamentos. Também torna possível um equilíbrio razoável do grau de seus investimentos cuja finalidade não seja a conversão em disponibilidades. Possibilita ainda a investidores, clientes e sociedade em geral uma visão a cerca do negocio, sua capacidade de liquidar dividas, sua rentabilidade, variações que resultam do crescimento e sucesso.</p> <p>Permite que a entidade elabore projeções no que diz respeito à produção, vendas ou numero de serviços prestados.</p> <p>Serve de base para gestores no processo decisório.</p>	<p>Por ser tempestivo e totalmente adaptável, pode ser modificado caso os resultados/metras não estejam correspondendo às expectativas.</p> <p>Fatores não financeiros que interferem diretamente na situação financeira da empresa podem ser mensurados e melhorados de acordo com as necessidades. Outro importante aspecto a ser considerado é que com o uso dessa ferramenta “contempla” o futuro da organização, ou seja, permite que haja o direcionamento do caminho que a empresa almeja.</p> <p>Permite que os elementos que compõem a organização sejam direcionados para o crescimento/fortalecimento da empresa.</p>
Principais desvantagens	Por relatar a situação econômica e financeira a partir das demonstrações contábeis normalmente referentes ao exercício já encerrado, impossibilita a tomada de decisões de características imediatistas, podendo em alguns casos apresentar uma deteção tardia de problemas.	Não contempla informações, puramente financeiras e econômicas obtidas com o uso de indicadores econômicos financeiros e que servem de base para a elaboração de relatórios financeiros.

Fonte: Elaboração própria, 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou identificar a relevância dos indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões. Para atingir esse propósito, realizou-se um estudo da literatura existente sobre duas técnicas: a análise das demonstrações contábeis e seus indicadores e a ferramenta *Balancedscorecard*. O presente trabalho contou ainda com um estudo de caso, junto à empresa *Cancelata Indústria e Comércio de Precompressos Ltda.*, desenvolvido através da aplicação de um questionário, cuja finalidade foi descrever a influência desses indicadores nas práticas relacionadas à forma de gestão da empresa.

Constatou-se que os indicadores de desempenho possuem destacável importância no processo de tomada de decisões da instituição, à medida que estes retratam os resultados decorrentes da política adotada, ampliam a capacidade de controle, assim como possibilitam a percepção e compreensão do negócio, viabilizando dessa forma a criação e implantação de estratégias que conduzem para o crescimento da mesma.

Com relação ao uso de indicadores econômicos financeiros, notou-se que a empresa utiliza basicamente dois grupos: indicadores de rotatividade/atividade e indicadores de rentabilidade.

Por tratar-se de uma organização comercial e industrial, a observação da relação de prazos de recebimentos, pagamentos e rotação de estoques, tem se demonstrado de grande importância, por contribuir para o direcionamento da forma de operacionalização, fato que justifica o uso dos indicadores de rotatividade/atividade. Nesse contexto, os indicadores relacionados às vendas (PMRV) e às compras (PMPC), foram considerados pelo presidente da entidade como os mais importantes.

Sendo a *Cancelata* uma instituição privada; a questão da rentabilidade do negócio, que consiste na capacidade de gerar rendimentos, figura como fator relevante no processo decisório por possibilitar sob uma visão financeira, a avaliação das estratégias anteriormente adotadas e conseqüentemente a implantação de medidas e/ou ações que se adequem as condições apresentadas, gerando dessa forma projeções para o crescimento financeiro, já que tais mensurações evidenciam o êxito econômico obtido; nesse sentido a organização tem feito uso dos indicadores de rentabilidade.

Ainda tratando-se de indicadores econômicos financeiros, observou-se que não são

utilizados os indicadores de estrutura de capital/endividamento, porém por oferecer um sistema para a abertura de franquias e que para tal instalação exige estrutura física semelhante a existente na matriz, esse tipo de mensuração possibilitaria aos novos interessados a dimensão do investimento necessário.

Um fator considerável observado remete a ausência da realização de comparações do desempenho da empresa em relação a suas concorrentes; tais comparações poderiam ser amparadas com dados fornecidos por sindicatos; por meio de consultoria, caso onde profissional contábil representa um importante auxiliador para a compreensão da situação da instituição, e se esta é favorável diante do mercado que atua, além disso, visitas a outras entidades com características similares também poderiam colaborar para a identificação dos pontos fortes e fracos.

Verificou-se também que a empresa utiliza apenas relatórios de natureza financeira, a união desses aos de natureza não financeira permitiria uma observação mais abrangente do negócio. Vale reafirmar que elementos não financeiros podem interferir diretamente nas finanças. A detecção das deficiências (não financeiras) possibilita um melhor direcionamento de ações, dessa forma a capacidade de controle também é ampliada.

No que diz respeito ao Balanced Scorecard, constatou-se a não utilização do mesmo, porém, identificou-se a realização de avaliações tais como: qualidade dos produtos ofertados e do atendimento aos clientes, capacitações para funcionários; estas se adequam as perspectivas consideradas pela técnica e tendem a resultar em melhores resultados das finanças. Recomenda-se a adoção do instrumento por parte da entidade para que estas avaliações sejam canalizadas no intuito de promover o crescimento da organização, já que o mesmo permite o encaminhamento para alcance de metas e não apenas para fins de avaliações tempestivas.

A adoção das duas técnicas abordadas nesta pesquisa poderia fortalecer o processo decisório da empresa Cancelata, já que a análise das demonstrações permite a observação das tendências e oscilações, e a partir desse ponto o desenvolvimento de objetivos para o futuro (trata-se da avaliação do passado para planejar o futuro), e o Balancedscorecard permite a capacidade de melhoramento constante de aspectos financeiros e não financeiros, sendo possível a realização de modificações de acordo com os resultados obtidos (compreensão do presente para projetar o futuro), desse modo à tomada de decisões estaria mais bem amparada.

Cabe destacar que os indicadores de desempenho não devem ser analisados de maneira

isolada, assim sendo, os mesmos auxiliam na identificação de “problemas”, assessoram o planejamento conduzindo dessa forma para a eficiência do empreendimento.

Pode-se concluir que os indicadores de desempenho quando utilizados, exercem grande relevância no processo de tomada de decisões à medida que estes promovem melhores condições de planejamento, apontam indícios de distorções indesejáveis e dessa forma permitem que ações sejam realizadas para sanar os efeitos decorrentes dessas, ampliam a capacidade de controlar diferentes aspectos que compõem uma organização (financeiros e não financeiros), possibilitam a avaliação das estratégias, contribuindo assim para a ampliação da capacidade de obtenção de sucesso.

5.1 Limitação da Pesquisa.

No que tange a mensuração da liquidez, averiguou-se a limitação desta pesquisa, já que as bases das quais se amparam este tipo de avaliação não foram apontadas pelo entrevistado, detectou-se que esta análise não é realizada por meio dos indicadores de liquidez apresentados. Foi mencionado pelo mesmo que a organização possui plano de contingência contendo estratégias de administração em situações de crises de liquidez. Diante dessa afirmação, deu-se margem a duas hipóteses: a primeira é relacionada à tempestividade, ou seja, como a organização julga necessário o acompanhamento diário desse aspecto, os relatórios referentes a este item poderiam estar sendo elaborados considerando os fatos internos e externos, capazes de gerar algum tipo de influência nesse sentido. A segunda, menos provável, é a de que a empresa pudesse estar realizando avaliações por meio de observações, sem a utilização de bases seguras.

REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2009.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação-5-ed. - 2. reimpr.-** São Paulo: Atlas, 2006.
- GARRISON, Ray H; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial.** Rio de Janeiro. LTC, 2007.
- IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial – 6 ed-11 reimpr –** São Paulo : Atlas 2008.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva.; SILVA, Fabrícia de Farias. **Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. In: XXVII CONGRESSO ENANPAD.** Curitiba, 2004.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2009.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial. – 6. ed. – 7. reimpr. –** São Paulo: Atlas, 2008.
- MORANTE, Antônio Salvador. **Análise das Demonstrações Financeiras: aspectos contábeis da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. -** São Paulo: Atlas, 2007.
- MOSCOVE, Stephen A. **Sistema de informações contábeis.** Moscové, Mark G. Simkin, Nancy A. Bagranof; tradução Geni G. Goldschmidt- São Paulo: Atlas, 2002.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 6 ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da contabilidade -4ed-2 reimpr-** São Paulo: Atlas, 2008.
- CANCELATA. Disponível em <<http://www.cancelata.com.br>> Acesso em 10 de setembro de 2012 às 09:17hs.
- SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.- 9. ed.-** São Paulo: Atlas, 2008.
- TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario Cezar Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- VIERA, Sônia. **Como elaborar questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

TEMA DA PESQUISA: A relevância dos indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões: um estudo de caso na Empresa Cancelata Indústria e Comércio de Precompressos Ltda. de Mairiporã - SP.

Venho através dessa, solicitar a vossa colaboração, respondendo o questionário abaixo, que tem por objetivo, identificar quais os indicadores de desempenho são utilizados pela empresa Cancelata Indústria e Comércio de Precompressos Ltda. de Mairiporã - SP. , no seu processo de tomada de decisões.

Data da aplicação do questionário: __/__/__

I – DADOS DA ORGANIZAÇÃO

1 Nome da Empresa: _____

2 Endereço: _____

3 Há quanto tempo a instituição atua neste segmento?

Menos de 1 ano;

Entre 2 e 5 anos;

Entre 5 e 10 anos;

Entre 10 e 20 anos;

Mais de 20 anos.

4 Com relação a classificação enquadra -se como:

Comércio;

Indústria;

Prestadora de serviços.

II – DADOS DO RESPONDENTE

5 Sexo: Feminino Masculino

6 Qual sua função na empresa:

Presidente;

Gerente;

Contador;

Integrante do Conselho;

Outro, especifique: _____

7 Grau de Escolaridade:

Ensino Fundamental;

Nível Médio;

Nível Superior;

Especialização;

Mestrado;

Doutorado.

Qual área de formação? _____

8 Faixa Etária

20 a 30 anos;

31 a 35 anos;

36 a 40 anos;

Acima 41 anos;

9 Tempo de atuação em Empresas:

Até 01 ano;

de 2 a 5 anos;

de 6 a 10 anos;

de 11 a 20 anos;

Mais de 20 anos.

III – PROCESSO DE GESTÃO

10 Quais informações contábeis são geradas pela empresa?

Relatórios de avaliações contínuas sob o controle e acompanhamento do risco de liquidez;

Balancete analítico;

Demonstração do Fluxo de Caixa;

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido;

Outras, especifique: -

11 Quais informações sustentam o processo decisório?

Análise do cenário econômico atual e futuro através de implantação de metas de curto, médio e longo prazo;

Orçamentos;

Fluxo de caixa projetado;

Avaliação tempestiva e contínua dos recursos disponíveis (liquidez);

Planejamento estratégico.

12 Existe a necessidade de se obter outras informações para a tomada de decisões?

Sim Não

Quais? _____

13 A empresa realiza comparações entre o planejado e o executado?

Sim Não

14 Indique quais os relatórios que são utilizados pela empresa no processo de gestão. Indique também qual a sua opinião sobre a importância destes relatórios para a sua entidade (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02 – Pouco Importante;

03 – Indiferente; 04- Importante; 05 – Muito importante.

RELATÓRIOS	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		01	02	03	04	05
Relatório Financeiro	Sim ()					
	Não ()					
Relatório Não-Financeiro	Sim ()					
	Não ()					

15 Em caso afirmativo para a questão anterior, com que frequência a entidade utiliza os relatórios?

Diariamente;

Mensalmente

Trimestralmente;

Semestralmente;

Outro: _____

IV – MEDIDAS DE DESEMPENHO

16 A empresa utiliza algum sistema de medição de desempenho?

(sistema de medição de desempenho compreende o conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução / desempenho da empresa)

Sim Não

Em caso negativo, quais as principais barreiras encontradas para implantação de um sistema de indicadores de desempenho?

Tempo para coletar os dados

Dificuldade para analisar os dados

Quantidades de indicadores

Falta de motivação por parte dos funcionários

Falta de interesse pela direção

Custo-benefício;

Dificuldade e elaboram objetivos e estratégias

Outros: _____

17 Indique como são utilizados os sistemas de medição de desempenho pela empresa no seu processo de gestão. Indique também qual a sua importância para a entidade (numa escala de 1 a 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02 – Pouco Importante;

03 – Indiferente; 04– Importante; 05 – Muito importante.

ATRIBUIÇÕES	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
Como instrumento de planejamento e gestão das atividades desenvolvidas pela empresa.	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
No auxílio à tomada de decisão.	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Como forma de avaliar a solvência e liquidez da empresa.	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Como maneira de criar, implementar e direcionar estratégias que possam ajudar no crescimento da empresa.	Sim () Não ()	01	02	03	04	05

OUTRAS ATRIBUIÇÕES	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	01	02	03	04	05
	01	02	03	04	05
	01	02	03	04	05

18 Quais os principais motivos de se ter um sistema de medição de desempenho?

- Controlar as atividades operacionais da empresa;
- alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
- controlar o planejamento;
- criar, implementar e conduzir estratégias competitivas;
- identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
- verificar se a missão da empresa está sendo atingida.
- Outros _____

19 A empresa possui uma pessoa ou um grupo de pessoas encarregadas em fazer os relatórios para acompanhamento do desempenho?

Sim Não

Em caso afirmativo, qual o cargo da pessoa ou das pessoas dentro da empresa?

Contador

Administradores

Estagiários;

Outros

20 Os indicadores de desempenho atualmente auxiliam na tomada de decisão da empresa?

Sim Não

21 A empresa faz comparações entre o seu desempenho e o desempenho de outras empresas atuantes no mesmo segmento?

Sim Não

Se afirmativa, quais são as principais fontes de informação para se realizar comparações?

Sindicatos;

Pesquisas realizadas em instituições com características similares;

Informações de consultores;

Visita a outras instituições com características similares;

Outros (especificar): _____

22 Quais as variáveis de desempenho são avaliadas na empresa?

Financeiro;

Recursos Humanos;

Qualidade nos serviços prestados;

Outras, especifique: _____

23 A empresa elabora relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez assumidos?

Sim Não

24 Em caso afirmativo para a questão anterior, com que frequência a empresa elabora esses relatórios?

Diariamente

Mensalmente;

Trimestralmente;

Semestralmente;

Outro: _____

25 O impacto dos diferentes cenários (internos e externos à instituição) na condição de liquidez dos fluxos de caixas das empresas são avaliados através de análises econômico-financeiras?

Sim Não

26 A empresa possui plano de contingência contendo estratégias de administração de situações de crise de liquidez?

Sim Não

27 As medidas e os objetivos estratégicos da empresa são transmitidos a todos os colaboradores?

Sim Não

28 Indique quais INDICADORES DE DESEMPENHO (FINANCEIROS E ECONÔMICOS) apresentados abaixo são utilizados pelas empresas para medir o desempenho organizacional. Indique também qual a importância destes indicadores para sua entidade (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02- Pouco Importante;

03 – Indiferente; 04 - Importante; 05 – Muito importante.

INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA
INDICADORES DE			

ROTATIVIDADE/ATIVIDADE			
PRAZO MÉDIO RECEBIMENTO VENDAS (PMRE)	(Duplicatas a Receber / Vendas) x 360	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
PRAZO MÉDIO PAGAMENTO COMPRAS (PMPC)	(Fornecedores / Compras) x 360	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
PRAZO MÉDIO ROTAÇÃO ESTOQUES (PMRE)	(Estoque / CMV) X 360	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04- 05
GIRO DO ESTOQUE (GE)	(CMV / Estoque)	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
GIRO DE CONTAS A RECEBER (GCR)	(Vendas / Contas a Receber)	Sim () Não ()	01 - 02-03- 04 - 05
GIRO DE PAGAMENTO (GP)	(Compras / Fornecedores)	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 -05
INDICADORES DA ESTRUTURA DE CAPITAL (Endividamento)			
PART. DE CAPITAL DE TERCEIROS (PCT)	(PC + ELP / Patrimônio Líquido) x 100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO (CE)	(PC / (PC + ELP) x 100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
IMOBILIZAÇÃO DO PATRIM. LÍQUIDO (IPL)	(Investimento+ Imobilizado+ Intangível / Patrimônio Líquido) x 100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04- 05
IMOBILIZAÇÃO RECURS Ñ CORRENTES (IRNC)	(Investimento+ Imobilizado+ Intangível / Patrimônio Líquido + ELP) x 100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
PART. DE CAPITAL DE TERCEIROS (PCT)	(PC + ELP / Patrimônio Líquido) x 100	Sim () Não ()	01 - 02-03- 04 - 05
COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO (CE)	(PC / (PC + ELP) x 100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 -05
INDICADORES DE RENTABILIDADE			
GIRO DO ATIVO (GA)	Vendas Líquidas/Ativo Total	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
RENTABILIDADE DO ATIVO (RA)	(Lucro Líquido/Ativo Total) x100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04- 05
RENTABILIDADE DO PATRIM. LÍQUIDO (RPL)	(Lucro Líquido/Patrimônio Líquido) x 100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
MARGEM LÍQUIDA	(Lucro Líquido/Vendas Líquidas) x 100	Sim () Não ()	01 - 02-03- 04 - 05
MARGEM OPERACIONAL (MOP)	(Lucro Operacional/Vendas Líquidas) x 100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
MARGEM BRUTA (MB)	(Lucro Bruto/Vendas Líquidas) x 100	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04- 05

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
LIQUIDEZ GERAL(LG)	(Ativo Circ + RLP)/(Passivo Circ + ELP)	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
LIQUIDEZ CORRENTE (LC)	Ativo Circulante/Passivo Circulante	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04- 05
LIQUIDEZ SECA (LS)	(Disponível + AF + Duplic a Rec Líquidas)/Passivo Circulante	Sim () Não ()	01 - 02- 03- 04 - 05
LIQUIDEZ IMEDIATA (LI)	Disponibilidades/Passivo Circulante	Sim () Não ()	01 - 02-03- 04 - 05

Caso existam outros INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS utilizados na empresa que não foram apresentados nas Tabelas acima, por favor, adicione e indique qual é a sua importância para a empresa (numa escala de 1 a 5).

Use a seguinte escala: **01 – Não é importante; 02- Pouco Importante;**

03 – Indiferente; 04 - Importante; 05 – Muito importante.

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
			01	02	03	04	05
		Sim ()	01	02	03	04	05
		Não ()					
		Sim ()	01	02	03	04	05
		Não ()					
		Sim ()	01	02	03	04	05
		Não ()					
		Sim ()	01	02	03	04	05
		Não ()					

Balanced Scorecard

29 A empresa faz uso do Balanced Scorecard (ferramenta de gestão baseada em quatro perspectivas: relacionadas às finanças, aos clientes, aos processos internos e a inovação e aprendizado)?

()Sim () Não

30 A empresa realiza avaliações quanto a qualidade dos produtos ofertados ?

Sim Não

31 A empresa promove cursos de capacitação aos funcionários?

Sim Não

Em caso afirmativo qual o nível de hierárquico dessa promoção?

A todos os funcionários;

Apenas para os funcionários com cargos de gerencia ou diretoria;

Apenas para funcionários envolvidos na produção;

Outros cargos.

32 A empresa procura mensurar a qualidade do atendimento aos seus clientes?

Sim Não

33 No processo de tomada de decisões, qual dos instrumentos abaixo é considerado mais relevante?

Balanced Scorecard;

Indicadores econômicos e financeiros;

Ambos

Nenhuma das opções anteriores

Outros. Quais?

Agradeço sua colaboração na consecução deste trabalho acadêmico, ela será extremamente útil.

Atenciosamente, Ana Carolina Romão.