

O que os Gestores Querem? Principais Indicadores e Ferramentas de Gestão na Percepção dos Alunos de MBA da Fundação Getulio Vargas

Autores:

FERNANDO DAL-RI MURCIA

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

MARCELO CAUDURO DE CASTRO

(PROFESSOR DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB)

MAURA PAULA MIRANDA LOPES

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

JOSÉ ALONSO BORBA

(UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA)

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

1. Introdução

A finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos (ANTHONY e GOVINDARAJAN, p.34, 2002). Com as recentes mudanças no paradigma organizacional, pode-se dizer que as práticas de controle gerencial vêm sofrendo reformulações. Segundo Pereira e Guerreiro (2005) as organizações têm implementado mudanças profundas nos negócios e conseqüentemente nas suas práticas de controle gerencial devido ao novo ambiente econômico e social. Para Frezatti et al. (2005) as mudanças nas práticas acabam por tornar a gestão mais complexa.

Neste complexo cenário organizacional, os gestores da entidade precisam tomar decisões sobre o processo produtivo (o que, como e qual a quantidade a produzir) e também sobre como vender (preço, gastos com propaganda) os produtos e serviços da entidade, entre outras. Em alguns casos, decisões equivocadas podem resultar na demissão desses gestores ou até mesmo na

falência da entidade. Assim, gestores também utilizam a informação contábil para justificar suas decisões passadas e presentes (ANSARI e EUSKE, 1987).

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

O debate sobre a utilidade da informação contábil para a tomada de decisão gerencial parece estar longe de ser consenso entre a comunidade acadêmica. Desde o trabalho seminal de Kaplan e Norton (1987) intitulado “*Relevance Lost*”, que alguns autores tem questionada essa utilidade. Hopp e Leite (1988) por exemplo, no artigo intitulado “*O Crepúsculo do lucro contábil*”, afirmam que existe “falsidade” nas informações geradas pela contabilidade. Já para Cateli e Guerreiro (1993) “as informações geradas pelo sistema de contabilidade já não atendem as necessidades de gestão. Por outro lado, Iudícibus (1989), no artigo “*Lucro Contábil – Crepúsculo ou Ressurgimento?*”, considerado uma réplica ao estudo de Hopp e Leite (1988), afirma que a informação contábil, apesar de se utilizar por vezes de critérios baseados em estimativas (ex. provisão para devedores duvidosos e depreciação) continua possuindo grande utilidade para mensurar o resultado da entidade ao longo do tempo.

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

Nas últimas décadas, algumas metodologias de apoio à tomada de decisão gerencial vêm sendo difundidas e implementadas por diversas entidades, como por exemplo: o *Activity Based Costing (ABC)*, o *Activity Based Management (ABM)*, o *Total Quality Management (TQM)*, o *Just in Time (JIT)*, o *Value Based Management (VBM)* e o *Economic Value Added (EVA)*. Entretanto, pouco se sabe se são efetivamente utilizadas e dos sucessos ou fracassos decorrentes da implementação dessas metodologias no Brasil. Para Guerreiro, Pereira e Resende (2005) “*em muitos casos essas ferramentas não resolvem problemas gerenciais como a avaliação de desempenho, compensação dos gestores, alocação de custos, etc.*”.

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

Quadro 1. Pesquisas Sobre Indicadores e Ferramentas de Gestão Organizacional

Autor /Pesquisa	Principais Resultados
Khoury e Ancelevicz (1999) verificaram a utilização do ABC junto a uma amostra de 283 empresas não-financeiras.	93% das empresas já tinham ouvido falar do sistema 28% estavam avaliando a sua utilização e 18% estavam em processo de implantação ou já tinham implantado. Por outro lado, 43% da amostra não se interessavam em adotar o sistema ABC.
Pace, Basso e Silva (2003) verificaram a	As principais medidas de avaliação são as Vendas e o Fluxo de Caixa.

utilização de determinadas medidas no processo de avaliação de desempenho de longo prazo da empresa junto a 83 analistas	
Soutes (2005) identificou a percepção de três turmas de pós-graduação, sobre a utilização de ferramentas de gestão.	Aproximadamente 30% dos pesquisados utilizam o valor econômico agregado (EVA®) e 26% o <i>balanced scorecard</i> (BSC).
Tártari e Olinquevitch (2005) verificaram o uso das demonstrações contábeis e os instrumentos de controle gerencial utilizados no processo decisório de 14 empresas.	Constataram que o controle de estoque e o controle de contas a receber são utilizados por 100% das empresas. Os prazos médios de estocagem e de clientes por 71% e 64% respectivamente.
Galas e Ponto (2005) analisaram casos de empresas que implantaram o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).	O alinhamento organizacional provocado pelo BSC ocorre muito mais em razão das mudanças gerenciais resultantes de sua implantação do que em virtude dos elementos do próprio BSC.

Fonte: os autores

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

2. O Ensino da Contabilidade Gerencial e o *Masters in Business Administration* (MBA)

No cenário de incertezas que permeia o processo de tomada de decisão gerencial, caracterizado principalmente pela ambigüidade e incerteza, habilidades de pensamento crítico vêm sendo extremamente valorizadas. Assim, assume-se que cursos da área de gestão (administração, economia, contabilidade, etc.) deveriam preparar os egressos para um ambiente cada vez mais turbulento, exigente e complexo. Conforme afirmam Bremser e White (2000) organizações esperam que os indivíduos relacionem os conhecimentos sobre contabilidade com as outras áreas de negócios.

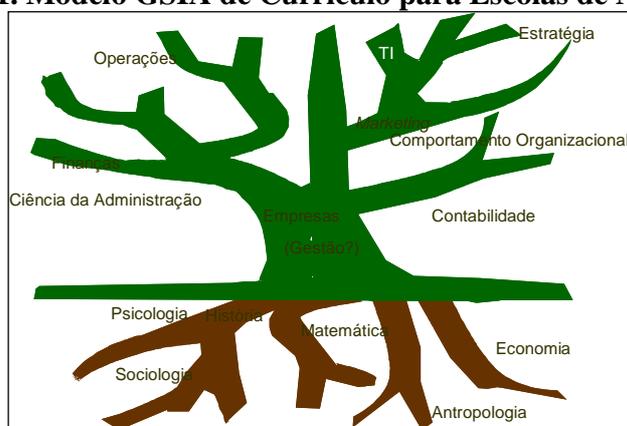
Do mesmo modo, com recentes mudanças no mundo empresarial a qualificação universitária obrigatória foi substituída pela exigência de pós-graduação e as empresas passaram a cobrar dos executivos a efetividade dos conhecimentos adquiridos e sua aplicabilidade em no dia-dia (FREZATTI e KASSAI, 2003). Nesta ótica, está surgindo uma nova visão de aprendizagem gerencial, onde o foco é a aprendizagem natural dos indivíduos nas organizações, concebendo uma forte ligação entre aprendizagem e prática do trabalho. (GROHMANN, 2005).

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

Corroborando com isso, Oliveira (1996) afirma que, na verdade, a pós-graduação não é um modismo, mas sim o resultado de uma necessidade gerada do acelerado ritmo com que as mudanças vêm ocorrendo, principalmente no campo da ciência e tecnologia. A autora afirma ser fundamental o papel da pós-graduação, e que os cursos desse nível têm sido cada vez mais valorizados pelas empresas preocupadas com a capacitação de seus colaboradores.

Contudo, existem questionamentos sobre a efetiva utilidade destes cursos na capacitação de gestores. No que diz respeito às disciplinas ministradas nos cursos de MBA, por exemplo, Mintzberg (2006) defende que as habilidades de pensamento crítico dos estudantes das escolas de negócios não são desenvolvidas apenas por disciplinas específicas, pois as funções empresariais são alimentadas pelas raízes, ou seja, pelas disciplinas básicas como a psicologia, sociologia, matemática, etc. A figura 1 a seguir apresenta o modelo proposto por Mintzeberg (2006).

Figura 1. Modelo GSIA de Currículo para Escolas de Negócios.



Fonte: adaptado de Mintzberg (2006)

Segundo Mintzberg (2006) disciplinas específicas da área de gestão como contabilidade, estratégia e marketing (os galhos da árvore) não devem adquirir suas próprias raízes e se afastarem das demais disciplinas.

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

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

3. Metodologia

Dentro da ótica de Vasconcelos (2002) os limites foram fixados quanto ao sujeito (entrevistados), à instituição, ao tempo e à localidade. Os pesquisados foram delimitados nos alunos cursando os MBAs pela Fundação Getulio Vargas (FGV), no primeiro semestre de 2006, nas cidades de Blumenau e Florianópolis, no estado de Santa Catarina.

3.1 Construção do Instrumento para Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados que foi utilizada nesta pesquisa é a observação direta extensiva realizada através de questionário que, para Gil (2003, p.128), é “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões...”. Primeiramente, buscou-se identificar 5 características a respeito do perfil dos respondentes:

- Cargo que ocupa: diretor, gerente, sócio-gerente, gestor, superintendente, consultor ou outros.
- Principal área que atua: financeira, comercial, produção, recursos humanos, geral ou outros.
- Experiência nessa função: menos de 1 ano, entre 1 e 3 anos e mais de 3 anos.
- Principal curso de graduação: administração, ciências contábeis, economia, engenharia, computação, direito ou outros.
- Faturamento anual em reais (utilizou-se a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES): até R\$ 1.200.000,00 (microempresas); de R\$ 1.200.000,01 a R\$ 10.500.000,00 (pequenas empresas), de R\$ 10.500.000,01 até R\$ 60.000.000,00 (médias empresas) e mais de R\$ 60.000.000,01 (grandes empresas).

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

Quadro 2. Pesquisas Utilizadas para Construção do Questionário de Pesquisa

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

Fonte: os autores

Com base no quadro 2, percebe-se que não existiam indicadores/ferramentas sobre a estrutura de capital das empresas. Logo, optou-se em adicionar o indicador “endividamento bancário”. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, adicionou-se também outro indicador relativo a crédito e cobrança denominado “nível de inadimplência (%)”.

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

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

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

3.2 Restrições

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

Do mesmo modo, apesar de o questionário possuir algumas vantagens com, por exemplo, o envio para um grande número de pessoas de diferentes áreas geográficas, esse instrumento também possui algumas desvantagens. Richardson (1999) lista 3 dessas limitações:

- Muitas vezes não se obtém 100% de respostas aos questionários, podendo produzir vieses na amostra que afetam a representatividade dos resultados.
- Nem sempre é possível ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade
- A atitude e opiniões dos indivíduos podem variar de acordo com a situação emocional, o que de certa forma gera respostas variadas em diferentes períodos de tempo.

Logo, a utilização de outros instrumentos de coleta de dados, como por exemplo, a entrevista, poderia gerar outros resultados. Neste sentido, trata-se de uma restrição deste estudo.

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

4. Resultados

Um total de 425 alunos de MBA recebeu o questionário de pesquisa. Contudo, 97 destes (22,8% da amostra total) não apontaram quaisquer indicadores e ferramentas de gestão. Logo, estes não foram considerados na análise dos resultados. A apresentação desses resultados está dividida em 2 partes. Primeiramente, apresentam-se algumas características da amostra de

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

4.1 Perfil dos Respondentes da Pesquisa

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

Tabela 1. Cargo dos Respondentes da Pesquisa

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

Fonte: os autores

No tangente aos cargos que os entrevistados ocupam nas empresas que trabalham, observa-se que cerca de 32% são gerentes. Do mesmo modo, aproximadamente 64% possuem o cargo de Diretor, Sócio-gerente, Consultor, Gerente, Gestor ou Superintendente.

Tabela 2. Área de Atuação dos Respondentes da Pesquisa

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

Fonte: os autores

A área Comercial foi a que apresentou um destaque em relação às demais, representando aproximadamente 32% do total. A pesquisa conseguiu detectar a área de atuação de 86% dos respondentes, sendo que a diferença (classificado como outra) refere-se às áreas de planejamento, pesquisa e desenvolvimento, engenharia, técnica e outras diversificações.

Tabela 3. Experiência dos Respondentes da Pesquisa

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

Fonte: os autores

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

Tabela 4. Formação (Graduação) dos Respondentes da Pesquisa

Curso	Frequência	Relativa
--------------	-------------------	-----------------

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

Fonte: os autores

Administração, Engenharia e Computação são os cursos realizados por 77,8% da amostra pesquisada, sendo que a graduação em Administração representa individualmente 48,5%. No Censo de Educação Superior de 2004 efetuado pelo INPE - Instituto Nacional de Pesquisa Educacional, por exemplo, observa-se que o curso de Administração é o mais representativos no Brasil quanto ao número de concluintes, participando com 14%.

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

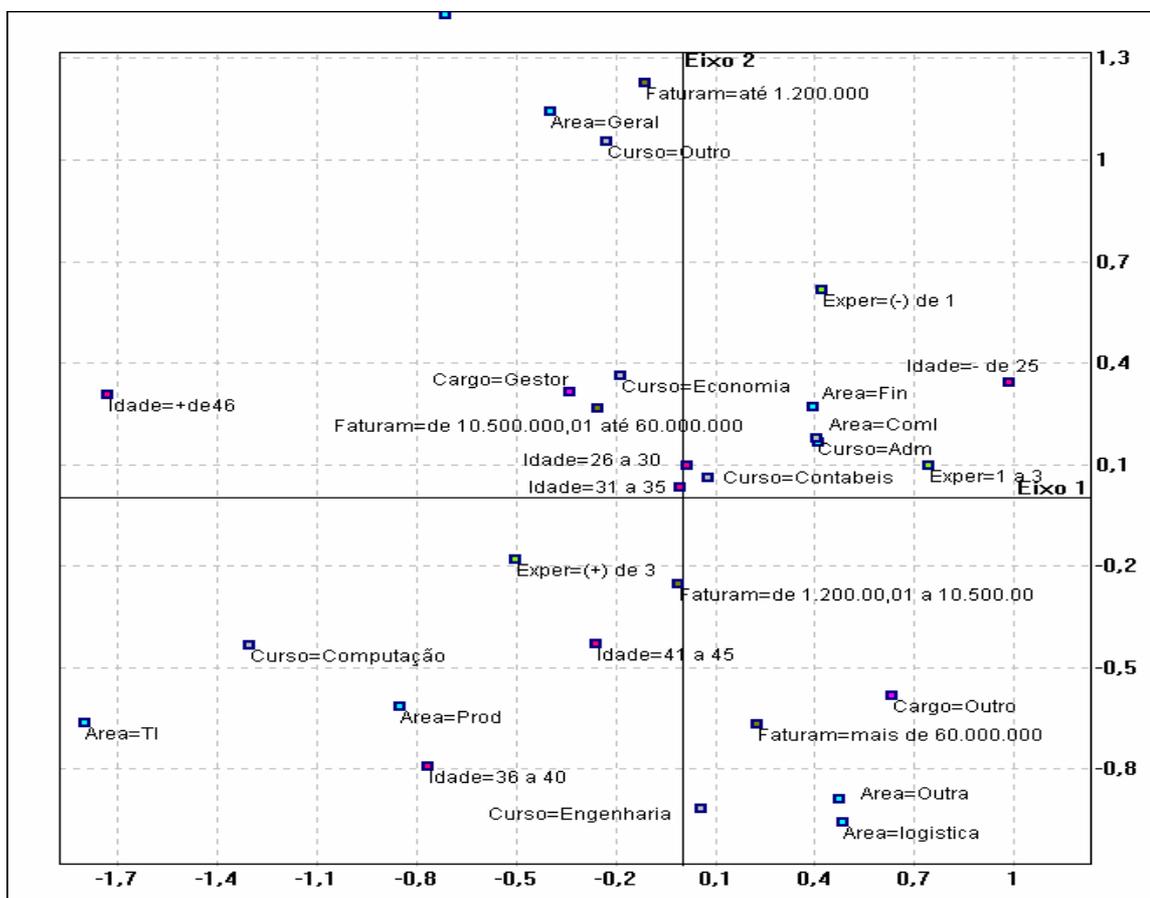
Tabela 5. Porte das Empresas que os Respondentes Trabalham

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

Fonte: os autores

Através da ferramenta estatística denominada mapa fatorial pode-se verificou-se, de maneira mais clara, a relação entre as variáveis referentes ao perfil dos respondentes. A figura 2 ilustra essa relação.

Figura 2. Mapa Fatorial referente ao Perfil dos Respondentes



Fonte: os autores

A proximidade dos pontos projetados indica as relações de dependência. A parte central do mapa, denominada a origem dos eixos, representa o perfil médio da amostra. Verifica-se que o cargo Gestor é um ponto próximo da média e próximos a ele encontram-se os pontos relativos aos cursos de economia, administração e contábeis, as empresas com faturamento entre 10 milhões e quinhentos mil reais e 60 milhões de reais e atuação nas áreas comercial e financeira.

4.2 Relevância dos Indicadores e Ferramentas de Gestão

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

Tabela 6. Importância dos Indicadores e Ferramentas de Gestão

Indicadores/ Ferramentas de Gestão	Somatório	Ordem de Importância
Fluxo de caixa projetado	287,9	1
Margem Líquida de vendas	272,0	2
BSC – Balanced Scorecard	230,2	3
EBITDA	225,2	4

EVA [®]	180,3	5
Lucro real X lucro orçado	172,8	6
Nível de inadimplência (%)	159,8	7
Giro do estoque	156,2	8
Vendas reais versus orçada	150,7	9
Faturamento dia	147,2	10
Unidades vendidas	139,2	11
Custo Padrão	124,0	12
Saldo do caixa/bancos	122,2	13
Valor do Contas a receber	112,7	14
ROE da companhia	101,1	15
Pedidos em carteira	98,3	16
Custo ABC / ABM	92,4	17
Giro do Contas a receber	88,8	18
Unidades produzidas	76,7	19
Valor do estoque	68,0	20
Margem Bruta sobre vendas	65,5	21
Real x orçado do caixa	64,7	22
Endividamento bancário	64,1	23
ROA da companhia	58,1	24
MCDA - Multicritérios	13,7	25
Modelo Fleuriet	9,2	26

Fonte: os autores

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

Como observado na tabela quadro 6, o “Fluxo de caixa projetado” é o indicador de gestão mais importante segundo os estudantes de MBA. De certa forma, esses resultados corroboram com o trabalho de Padoveze e Benedicto (2003), que apontam a Geração de Caixa como a principal medida financeira escolhida pelas 38 empresas pesquisadas, sendo utilizada por 22 dessas, ou aproximadamente 58% do total. Nessa mesma linha de pensamento, Sá (2004) afirma que uma empresa quebra não pela falta de lucro, mas pelo péssimo fluxo de caixa e que uma empresa pode operar sem lucros por muitos anos, desde que possua um fluxo de caixa adequado.

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

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

Tabela 7. Relevância dos Indicadores x Cargos dos Alunos de MBA

Indicadores/ Ferramentas de Gestão	Todos (328)	Gerente (105)	Sócio (30)	Cons. (29)	Gestor (22)	Diretor (17)	Super. (6)	Outros (118)
<i>Fluxo de caixa projetado</i>	1	1	1	2	2	2	14	1
Margem Líquida de vendas	2	2	2	1	5	5	7	2
BSC – Balanced Scorecard	3	3	17	7	1	3	10	4
EBITDA	4	4	20	3	6	1	10	3
EVA®	5	11	18	6	3	3	10	5
Lucro real X lucro orçado	6	6	7	5	7	12	14	7
Nível de inadimplência (%)	7	8	10	9	11	7	2	9
Giro do estoque	8	17	3	8	3	13	8	6
Vendas reais versus orçada	9	7	15	16	11	4	12	8
Faturamento dia	10	9	5	10	11	11	14	10
Unidades vendidas	11	5	4	19	13	6	6	13
Custo Padrão	12	12	8	4	9	6	4	17
Saldo do caixa/bancos	13	10	3	14	15	8	3	15
Valor do Contas a receber	14	13	8	19	7	13	5	12
ROE da companhia	15	15	9	12	10	11	14	14
Pedidos em carteira	16	18	14	13	18	14	10	11
Custo ABC / ABM	17	22	19	11	4	6	14	18

Fonte: os autores

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

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

Tabela 8. Relevância dos Indicadores x Área de Atuação dos Alunos de MBA

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

Custo Padrão	12	18	10	11	3	3	19
Saldo do caixa/bancos	13	17	4	4	9	14	23

Fonte: os autores

Quando segmentado por área de atuação observa-se uma alteração na consistência das escolhas. A área “Comercial” escolheu em segunda posição “unidades vendidas” e em décimo sétimo “saldo do caixa/bancos”. Os profissionais que atuam na área “Geral” foram os mais similares à escolha de “Todos”. Interessante observar que a área de TI escolheu BSC e EBITDA como primeiro e segundo indicadores mais importantes.

Tabela 9. Relevância dos Indicadores x Experiência dos Alunos de MBA

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

Fonte: os autores

Os oito primeiros indicadores e ferramentas de gestão escolhidos por “todos” são os mesmos escolhidos por aqueles que têm “mais de 3 anos de experiência”. O fluxo de caixa projetado está em primeiro lugar para esse grupo e em segundo para os demais. A margem líquida de vendas ocupa a primeira posição para ambas as segmentações – “De 1 a 3 anos” e “Menos de 1 ano de experiência”.

Tabela 10. Relevância dos Indicadores x Formação dos Alunos de MBA

Indicadores/ Ferramentas de Gestão	Todos (328)	Adm. (159)	Eng. (62)	Comp. (34)	Econ. (19)	Cont. (13)	Outro (39)
Fluxo de caixa projetado	1	2	3	1	8	3	2
Margem Líquida de vendas	2	1	5	6	9	7	1
BSC – Balanced Scorecard	3	4	6	2	1	7	5
EBITDA	4	8	1	4	2	1	9
EVA®	5	6	4	7	8	5	20
Lucro real X lucro orçado	6	10	2	5	10	8	19
Nível de inadimplência (%)	7	5	11	13	5	4	4
Giro do estoque	8	3	8	18	12	7	11

Vendas reais versus orçada	9	7	7	14	6	8	10
Faturamento dia	10	12	14	9	2	11	3
Unidades vendidas	11	9	10	18	4	12	6
Custo Padrão	12	14	12	8	14	2	18
Saldo do caixa/bancos	13	11	21	10	3	10	8
Valor do Contas a receber	14	13	19	15	9	12	6
ROE da companhia	15	22	12	3	12	8	22

Fonte: os autores

A variação das escolhas demonstra uma determinada heterogeneidade no que tange a formação dos respondentes. A escolha do primeiro indicador varia entre Fluxo de caixa projetado, Margem líquida, BSC e EBITDA, dependendo do curso que o respondente realizou. É interessante observar que o Fluxo de Caixa ficou em 1º, 2º, 3º lugar para os administradores, engenheiros contadores e “outros”. Apenas economistas, na sua maioria, classificaram esse item em 8º lugar. Por outro lado, verifica-se a consistência dessas escolhas em relação a “todos”.

5. Conclusões e Recomendações

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

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

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

- ✓ 64% possuem o cargo de Diretor, Sócio-gerente, Consultor, Gerente, Gestor ou Superintendente;
- ✓ 57% dos pesquisados possuem experiência superior a três anos em suas funções;
- ✓ 32% atuam na área comercial;
- ✓ 48,5% possuem graduação em Administração;
- ✓ 58,5% trabalham em grandes e médias empresas, segundo a classificação estabelecida pelo BNDES.

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

- ✓ As duas primeiras posições escolhidas, *Fluxo de caixa projetado* e *Margem líquida de vendas* evidenciam a importância dada às visões do caixa e da rentabilidade da empresa.

Estes resultados corroboram com as pesquisas de Padoveze e Benedicto (2003), Pace, Basso e Silva (2003) e Tártari e Olinquevitch (2005) que apontaram o Fluxo de caixa e a Margem líquida de vendas como importantes indicadores de controle econômico-financeiro.

- ✓ A terceira, a quarta e a quinta posição escolhidas pelos alunos de MBA foram respectivamente, BSC, EBITDA e EVA[®].

Nas pesquisas nos periódicos de administração e contabilidade, verificou-se que muitos trabalhos foram desenvolvidos abordando esses indicadores.

- ✓ A percepção dos respondentes é fortemente influenciada pelas variáveis acerca do perfil: cargo, experiência, formação e porte da empresa que trabalham. Logo, aparentemente não existem indicadores/ferramentas de gestão consideradas úteis para todos os indivíduos da amostra.

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

Futuros estudos poderiam aprofundar essa discussão e buscar uma compreensão, por exemplo, do porque dessas escolhas. Corroborando com essa visão, Scapens (2006) atesta que o futuro da pesquisa em contabilidade gerencial caminha para o entendimento do “porque” determinadas entidades utilizam determinadas práticas e porque outras entidades utilizam praticas distintas. Nesta ótica, parece fundamental o desenvolvimento de pesquisas empíricas no intuito de saber o que motiva os gestores e o que influencia suas decisões (SPRINKLE, 2003). Afinal, a contabilidade gerencial é um instrumento de motivação para os gestores e funcionários (ZIMMERMAN, 2000).

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

6. Referências

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

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

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

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

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

FREZATTI, F. et al. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Enampad*. Brasília, 2005

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

GALAS, S; PONTE, M. O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos. *Enanpad*. Brasília, 2005

GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Editora Atlas, 1999.

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

GUERREIRO, R; PEREIRA, C, RESENDE, A. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *Enampad*. Brasília, 2005.

GROHMANN, M. Influências de um Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” na Aprendizagem Gerencial. *Enampad*. Brasília, 2005.

HOPP, J; LEITE, H. O crepúsculo do lucro contábil. *Revista de Administração de Empresas*. V.28, n.4, 1988.

IUDÍCIBUS, S. Lucro contábil: crepúsculo ou ressurgimento? *Cadernos de Estudo da USP*. N.1, p.1-4, 1989.

KAPAN, R; ATKINSON, A. *Advanced Management Accounting*. Editora Prentice Hall, 1998.

KAPLAN, R; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Editora Campus, 1997.

KHOURY, Carlos Y; ANCELEVICX, Jacob. A utilização do sistema de custos ABC no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*. V.39 n.1, 1999.

KIMURA, H; SUEN, S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. *RAE Eletrônica*. V.2, n.1, 2003.

PACE, E; BASSO, L; SILVA, M. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *Revista de Administração Contemporânea*. V.7, n.1, 2003.

PADOVEZE, C; BENEDICTO, G. *Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão*. Atibaia. Brasília, 2003.

PEREIRA, C; GUEREIRO, R. Avaliação do processo de mudança da contabilidade gerencial sob o enfoque da teoria institucional: o caso do Banco do Brasil. *Enampad*. Brasília, 2005

MARQUES, J; BRAGA, R. O modelo Fleuriet para avaliação da liquidez e estrutura de financiamento é um importante instrumento de análise e/ou controle para tomada de decisões financeiras. *Revista de Administração de Empresas*. V.35 n.3, 1995.

- McKINNON, S; BRUNS, W. Management Information and Accounting Information: What do managers want? *Advances in Management Accounting*. V.1, p.55-80, 1992.
- MINTZBERG, H.. *MBA? Não, obrigado :uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Editora Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, F. de. Inovando na pós-graduação: a experiência do MBA da EAESP/FGV. *Revista de Administração de Empresas*. V.36 n.1, 1996.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. Editora Atlas, 1985.
- SEKARAN, U. *Research Methods for Business*. Editora Wiley, 1992.
- SÁ, C. Liquidez e Fluxo de Caixa: um estudo teórico sobre alguns elementos que atuam no processo de formação do caixa e na determinação do nível de liquidez de empresas provadas não financeiras.. *Dissertação de mestrado. EPGE-FGV – Escola de Pós Graduação em Economia da Fundação Getulio Vargas*. Rio de Janeiro, 2004.
- SCAPENS, R. Understanding management accounting practices: a personal journey. *The British Accounting Review*. V.38, p.1-30, 2006
- SOUTES, D. Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras *Enanpad*. Brasília, 2005
- SPRINKLE, G. Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting Organization and Society*. Vol.28, p.287-318, 2003.
- TÁRTARI, J; OLINQUEVITCH, J. Uso dos Elementos da Análise das Demonstrações Contábeis na Gestão de Negócios. *Enanpad*. Brasília, 2005
- TREPÓ, G. Modismos na administração e evolução das empresas. *Revista de Administração de Empresas*. V.34 n.4, 1994.
- VASCONCELOS, N. Manual para edição de trabalhos acadêmicos. Editora São Paulo, 2002.
- ZIMMERMAN, J. *Accounting for decision making and control*. Editora McGraw-Hill. New York, 2000.