



A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO SOBRE EMPRESAS DE GRANDE PORTE DO SETOR AUTOMOTIVO¹

Alequexandre Galvez de Andrade²

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

Vilma da Silva Santos⁴

Viviane Fushimi Velloso⁵

Paulo César Ribeiro Quinteiros³

Resumo

A contabilidade gerencial é uma importante ferramenta para o planejamento e controle das organizações, pois integra medidas financeiras e não financeiras provenientes da contabilidade financeira, custos, administração financeira, contabilidade por responsabilidade e análise financeira. O conjunto dessas informações forma um sistema integrado que serve para avaliar o alinhamento da produção de uma empresa aos seus objetivos estratégicos. Neste trabalho será apresentado um estudo sobre o uso da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle de um conjunto de empresas de grande porte do setor automobilístico. As organizações pesquisadas estão localizadas no município de Guarulhos e Santo André, no estado de São Paulo. A partir de pesquisa bibliográfica e documental, foram identificados os indicadores de desempenho utilizados na gestão das empresas. Os resultados obtidos foram comparados com os indicadores disponíveis na literatura da área pesquisada. Os resultados obtidos mostram que as empresas estudadas utilizam menos de um terço dos indicadores existentes, sendo concentrados no grupo dos indicadores de rentabilidade. Os motivos identificados para tal comportamento é que as decisões financeiras sobre a estrutura de capital das empresas analisadas são descentralizadas, o que pode ser a causa do resultado líquido abaixo das expectativas dos proprietários das empresas.

Palavras-chave: Planejamento; Contabilidade gerencial; Indicadores de desempenho.

MANAGERIAL ACCOUNTING AS A MANAGEMENT TOOL: A STUDY ON LARGE AUTOMOTIVE COMPANIES

Abstract

Managerial accounting is an important tool for planning and control of organizations, because it integrates financial and nonfinancial measures from financial accounting, costs, financial management, responsibility accounting and financial analysis. This information set is an integrated system to evaluate the alignment among the production company and its strategic objectives. This paper show a study on the use of managerial accounting as a tool to support planning and control of a number of large companies in the sector. The organizations surveyed are located in Guarulhos and Santo André, in São Paulo. From the research literature and documents were identified performance indicators used in the management of companies. The results were compared with the indicators available in the literature search. The results show that the studied companies use less than one third of existing indicators, being concentrated in the group of indicators of profitability. The reasons identified for such behavior is that financial decisions about capital structure of companies surveyed are decentralized, which may be the cause of the net profit below expectations of business owners.

Key-words: Planning; Managerial accounting; Performance indicators.

¹ *Contribuição técnica ao 66º Congresso Anual da ABM, 18 a 22 de julho de 2011, São Paulo, SP, Brasil.*

² *Mestrando. Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. UNITAU.*

³ *Doutor. Professor do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU.*

⁴ *Mestre. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNITAU.*

⁵ *Doutoranda. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNITAU.*

1 INTRODUÇÃO

As indústrias de autopeças fazem parte da cadeia automotiva, que é um importante segmento da economia brasileira e mundial. No ano de 2008, o setor foi responsável por 23,3% do PIB Industrial (Produto Interno Bruto) e 5,5% do PIB total brasileiro. Foram gerados 1,5 milhões de empregos diretos e indiretos e US\$ 39,4 bilhões em tributos.^(1,2)

O mercado da indústria automotiva é marcado pela globalização e pela competição acirrada. Kotler e Caslione⁽³⁾ alertam que, nesse ambiente, as empresas necessitam de sistemas eficazes de monitoramento das oscilações de cenário. Neste contexto, a contabilidade gerencial é uma importante ferramenta de gestão, pois visa fornecer informações financeiras e não financeiras para auxiliar a tomada de decisões dos gestores.⁽⁴⁾

A principal diferença entre a contabilidade gerencial e financeira é devida aos usuários da informação. A primeira é direcionada aos usuários internos da companhia, portanto mais utilizada pelos gestores. A segunda é direcionada aos usuários externos da companhia.⁽⁴⁾ Observa-se que a qualidade do processo de tomada de decisão de uma organização é dependente da disponibilidade de boas informações para os gestores.

Neste artigo são apresentados os resultados de uma pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre a utilização da contabilidade gerencial, enquanto ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle. Foram estudadas duas empresas, de grande porte, produtoras de autopeças e localizadas nos municípios de Guarulhos e Santo André, no estado de São Paulo. Quanto à constituição jurídica, essas empresas são sociedades empresárias Ltda. O período analisado foi de 2008 a 2009.

O objetivo da pesquisa apresentada é identificar e comparar os indicadores de desempenho utilizados para apoiar o planejamento e controle das empresas ao conjunto de indicadores recomendados na literatura da Contabilidade Gerencial. O estudo é limitado à utilização dos indicadores de desempenho da contabilidade gerencial como apoio ao planejamento e controle. Não serão abordadas questões relativas aos modelos de planejamento.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada na pesquisa apresentada neste trabalho é de natureza exploratória descritiva. Os dados utilizados foram coletados em relatórios e documentos internos das duas empresas estudadas. Um dos autores deste artigo trabalha no setor de contabilidade da controladora das empresas objeto deste estudo. A elaboração do elenco de indicadores da contabilidade gerencial foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Análise da Empresa A

A liquidez corrente, apresentado na Figura 1, em 2009 foi abaixo de 2008, principalmente pelo aumento de 28% do endividamento bancário. Quanto maior este indicador melhor, sendo que o resultado inferior a um pode representar uma situação de insolvência.⁽⁵⁾

Quanto à liquidez seca (Figura 2), a partir de outubro de 2009 houve uma melhoria. Isso foi devido à redução do desconto de duplicatas, implicando aumento de 162% nas contas a receber de 2009 em relação a 2008. Embora as vendas tenham reduzido 18% em 2009, comparado a 2008, a empresa aumentou seus estoques em 3% no mesmo período. Estes estoques englobam Matéria Prima, produtos em elaboração, produtos acabados, produtos semi-acabados, produtos em poder de terceiros e produtos de almoxarifado.

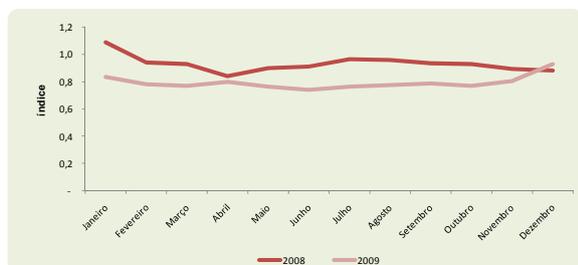


Figura 1 – Índice de Liquidez Corrente emp. A



Figura 2 – Índice de Liquidez Seca emp. A.

Matarazzo⁽⁶⁾ adverte que cada segmento determina as características das suas demonstrações. Os estoques na indústria formam um dos principais ativos, sendo que a baixa rotatividade compromete o capital de giro.

A liquidez geral da empresa em 2009 foi menor do que em 2008, conforme a Figura 3. Isso decorre do aumento de 37% nos impostos parcelados no Passivo não circulante. A dificuldade da empresa em pagar os tributos pode ser atribuída à forma de cálculo de alguns desses tributos. Um exemplo é o INSS incidente sobre a folha de pagamento, que deve ser reconhecido, independentemente da lucratividade da empresa.

Para Silva,⁽⁵⁾ quanto maior a liquidez geral, melhor. O indicador inferior a 1, representa mais passivos do que ativos. Observa-se que esse índice, ao longo de 2009, foi inferior a um. A empresa financiou seus ativos de longo prazo com passivos de curto prazo. Matarazzo⁽⁶⁾ alerta que esta situação representa alto risco de insolvência. Assaf Neto⁽⁷⁾ observa que as empresas devem financiar seus ativos com passivos equivalentes, obtendo equilíbrio financeiro.

A Figura 4 aponta a redução em 33% do patrimônio líquido em 2009, comparado a 2008. Isso pode ser visto pelo aumento do indicador de imobilização do patrimônio líquido. A melhora em dezembro deve-se ao reconhecimento dos impostos diferidos sobre reavaliação.

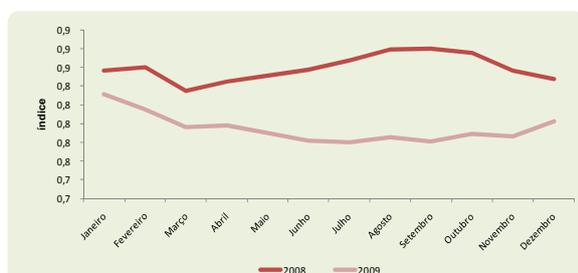


Figura 3 – Índice de Liquidez Geral, emp. A

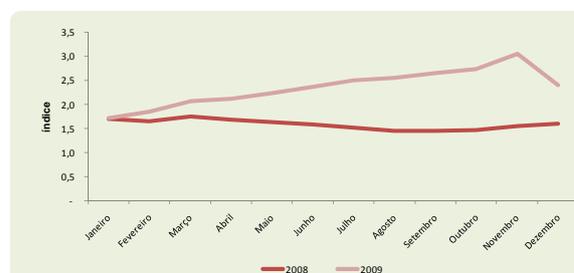


Figura 4 – Índice de Imobilização do Capital Próprio, emp. A.

A Figura 5 apresenta o índice de endividamento geral. Observa-se que em 2009 houve um aumento significativo desse índice. Em janeiro o endividamento

representava quatro vezes o valor do Ativo Total, em dezembro aumentou para aproximadamente sete vezes. Esses resultados refletem o aumento da participação de capital de terceiros em relação ao capital próprio na composição da estrutura de capital da empresa.

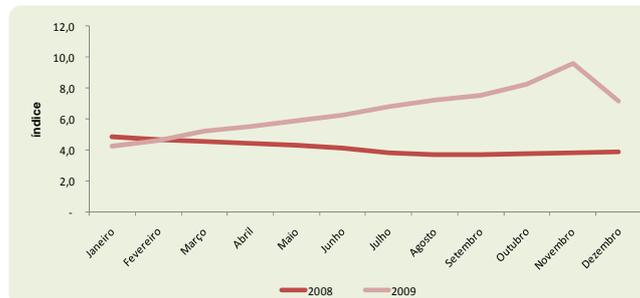


Figura 5 – Índice de Endividamento Geral, empresa A

O endividamento financeiro, representado pela relação entre endividamento financeiro e patrimônio líquido, em 2009 representou 18% do passivo total, contra 15% em 2008, como mostra a Figura 6. O crescimento foi de 20% sobre o passivo total; isso foi devido aos prejuízos acumulados durante o ano.

A Figura 7 apresenta o índice de cobertura de juros. Observa-se que em 2009, não houve cobertura de juros. O resultado antes dos impostos foi negativo, representando 0,6% da receita líquida. Houve redução da receita em 18% e aumento nos custos de 19%; este último agravado pela não redução no custo fixo. A cobertura de juros começou a cair em agosto de 2008, possivelmente devido à crise financeira mundial.

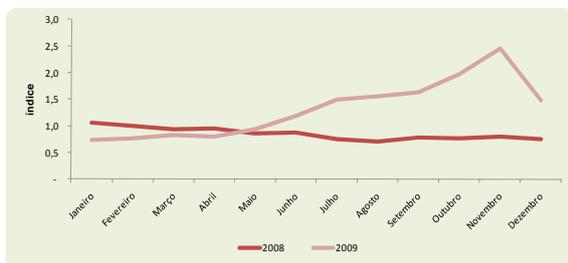


Figura 6 – Índice de Endividamento Financeiro, empresa A.

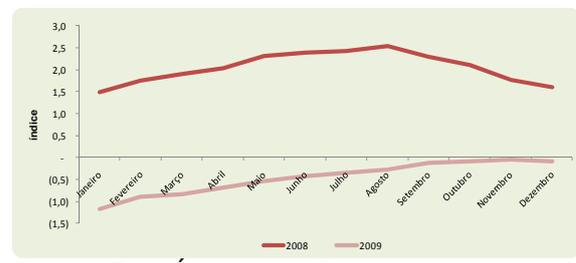


Figura 7 – Índice de Cobertura de Juros, empresa A.

A **Figura 8** apresenta o prazo médio de estoques. Este índice apontou bom desempenho nos meses de janeiro a maio de 2008. A partir daí a empresa enfrentou dificuldades devidas a cancelamentos de pedidos. O prazo médio de pagamentos, apresentado na Figura 9, foi superior em 2009 em relação a 2008. As renegociações efetuadas com fornecedores possibilitaram esse resultado.

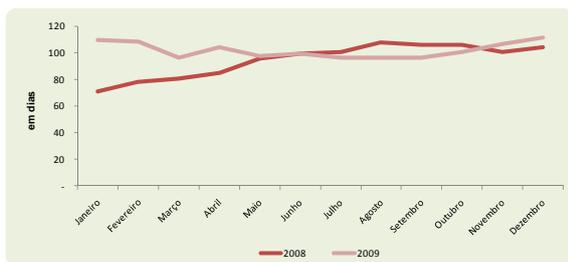


Figura 8 – Prazo Médio dos Estoque. emp. A

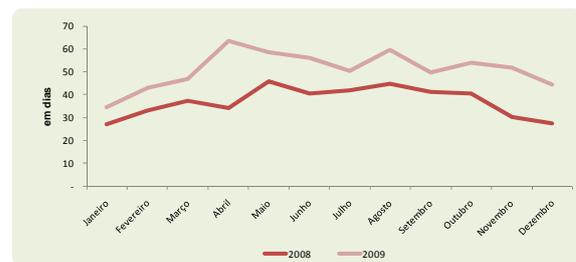


Figura 9 – Prazo Médio de Pag. emp. A

O prazo médio de recebimento da empresa, mostrado na **Figura 10**, teve um desempenho melhor a partir de outubro de 2009. Este comportamento foi fruto do acompanhamento e de renegociações com clientes. A empresa alterou as práticas de financeiras em 2009, procurando linhas de créditos mais vantajosas.

No ano de 2009 a margem de lucro bruto foi inferior a 2008, conforme Figura 11. Isso foi uma consequência da queda na receita, sem redução das despesas fixas.

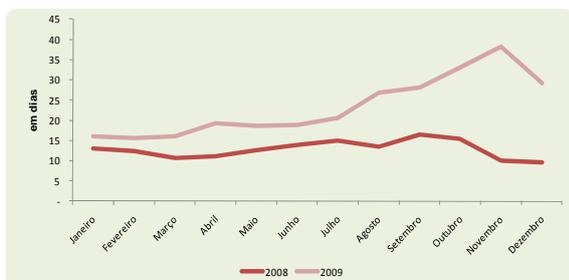


Figura 10 – Prazo médio de receb. empr. A

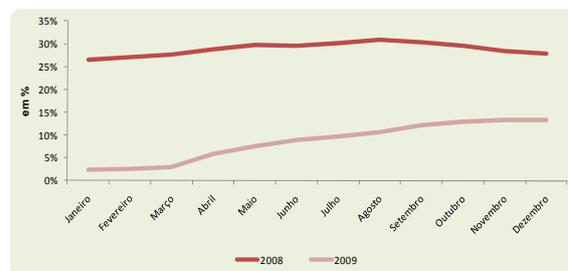


Figura 11 – Margem de lucro bruto, empr. A

Como a margem de lucro bruto em 2009 foi 52% menor do que em 2008, a empresa não teve margem para absorver as despesas operacionais. Assim, a empresa acumulou prejuízos no ano, como mostra a Figura 12. A margem de lucro líquido teve desempenho similar ao da margem operacional, conforme Figura 13.

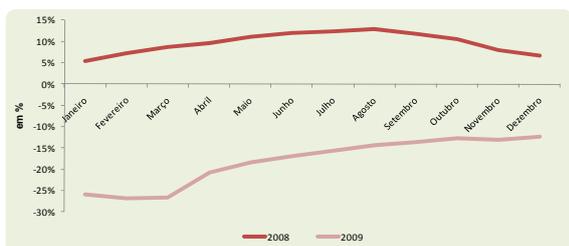


Figura 12 – Margem de lucro oper., empr. A

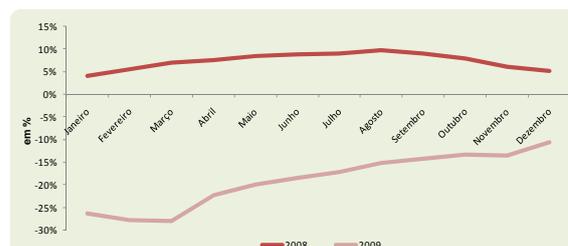


Figura 13 – Margem de lucro líquido, empr. A

Devido ao mau desempenho no período analisado das margens líquida e bruta, o retorno sobre o ativo (Figura 14) e o retorno do capital próprio (Figura 15), ambos durante o ano de 2009, tiveram em 2009 desempenho pior do que em 2008.

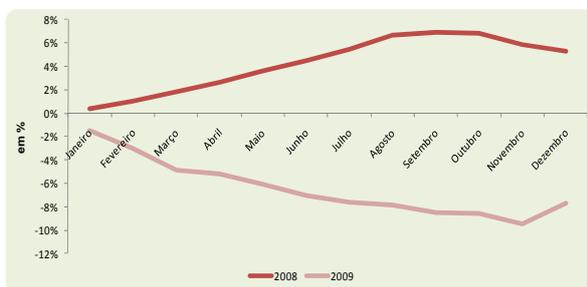


Figura 14 – Retorno do ativo total, emp. A

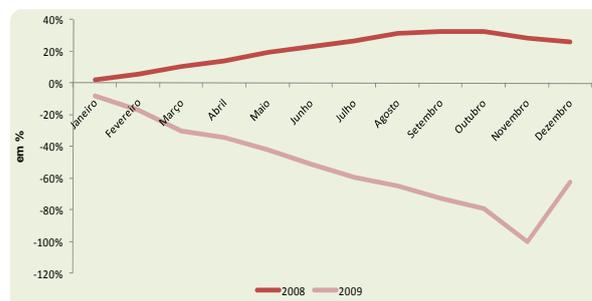
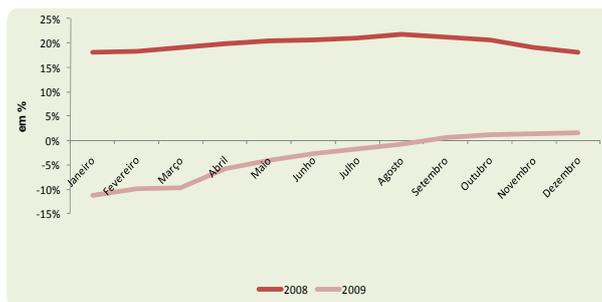


Figura 15 – Ret. sobre cap. próprio emp. A

O Ebitda (resultados antes dos impostos, despesas financeiras, depreciação e amortização) da empresa A, em 2008 foi superior a 2009. Entretanto, parte significativa do Ebitda foi consumida pelas despesas financeiras, como mostra a Figura 16.

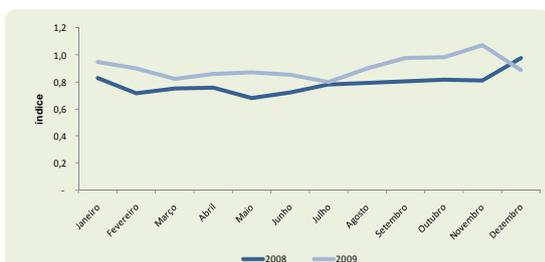
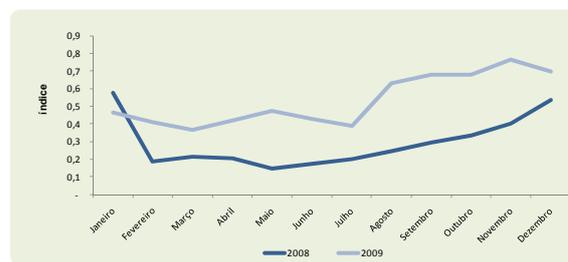

Figura 16 – Ebitda, emp. A

3.2 Análise da Empresa B

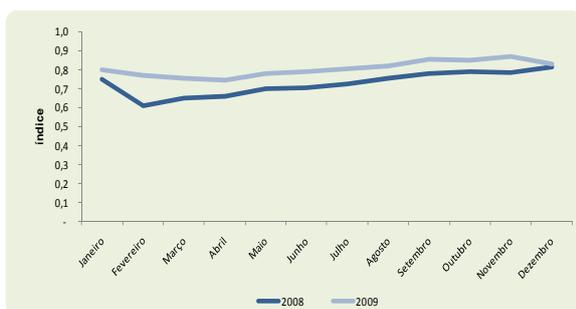
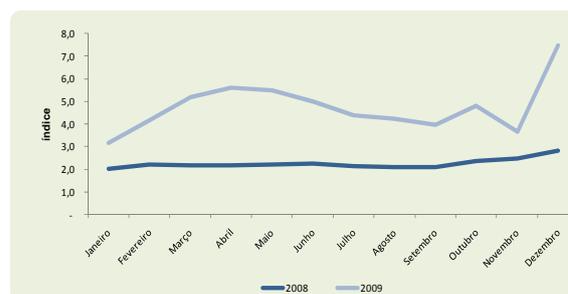
Ao longo do ano de 2009, a empresa B apresentou melhoria em seus indicadores financeiros em relação ao de 2008. Entretanto, os resultados foram inferiores aos níveis desejáveis, i.e., próximos de um. Segundo Assaf Neto,⁽⁷⁾ isto representa que a empresa tem mais passivos que ativos para liquidar suas dívidas de curto prazo.

A comparação dos resultados em dezembro de 2009 com o mesmo período de 2008 mostrou que a empresa reduziu sua liquidez, como mostra a **Figura 17**. Isso foi decorrência do aumento de 108% nos empréstimos de curto prazo no período.

Quanto ao índice de Liquidez seca, a empresa é dependente da rotatividade dos estoques, que reduziu 57% em dezembro de 2008, em relação ao mesmo período de 2009, reduzindo o risco de giro dos estoques para pagar suas dívidas de curto prazo. A **Figura 18**, demonstra o índice de liquidez seca.


Figura 17 – Índice de liquidez corrente emp. B

Figura 18 – Índice de liquidez seca emp. B

Quanto a Liquidez geral, os anos de 2008 e 2009 foram semelhantes, com um resultado ligeiramente melhor em 2009, como mostra a **Figura 19**. Em 2009, conforme a **Figura 20**, a empresa imobilizou mais seu patrimônio líquido, embora tenha obtido aumento nas vendas de 34% em 2009, comparado a 2008, o prejuízo aumentou em 325%. Como consequência, houve redução de 63% do Patrimônio líquido, em comparação a dezembro de 2009.


Figura 19 – Índice de liquidez geral emp. B

Figura 20 – Índice de Imobilização do capital próprio emp. B

Horgren, Foster e Datar⁽⁸⁾ destacam que o *feedback* requer dos gestores uma avaliação do passado para estabelecer caminhos alternativos para o futuro. Isso deve induzir reações como: alteração de metas, busca de meios operacionais alternativos, mudança nos métodos para tomada de decisão, elaboração das previsões, mudanças dos processos operacionais e mudança no sistema de premiação.

Os resultados apontam que os gestores da empresa B tem dado importância aos volumes de faturamento e pode ser que este mesmo aumento, tenha causado problemas operacionais no controle exercido sobre os custos.

O endividamento geral da empresa aumentou em 2009, comparado com 2008, conforme Figura 22. As contas que mais contribuíram para isso foram o aumento de 215% no passivo circulante financeiro (empréstimos + impostos parcelados) e 47% no passivo não circulante. Observa-se que parte deste empréstimo foi utilizada por partes relacionadas vinculadas ao mesmo grupo econômico. O demonstra o endividamento geral. O endividamento financeiro, como mostra a Figura 22, aumentou em 2009, comparação a 2008. O crescimento foi de 106% no empréstimo de curto prazo.

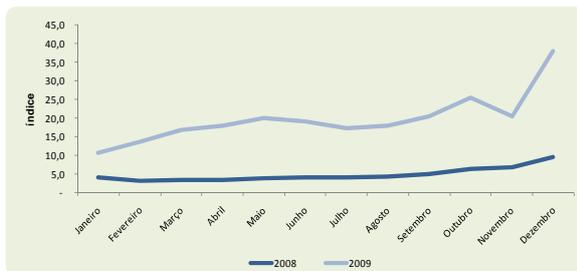


Figura 21 – Índice de endividamento geral emp. B

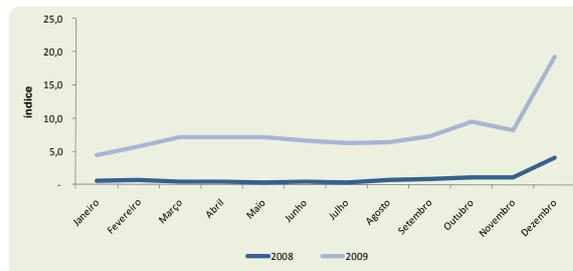


Figura 22 – Índice de endividamento financeiro emp. B

Quanto a Cobertura de juros, a Figura 23 mostra que no primeiro trimestre de 2009, a empresa obteve prejuízo acumulado. Isso foi uma consequência do aumento do endividamento financeiro, como mostrado na Figura 22 se refere ao indicador de cobertura de juros.

A empresa ao longo do ano de 2009 reduziu seus estoques, por meio das melhorias na logística de entrega de produto e também na redução de projetos de matrizes. A redução foi de 57% em dezembro de 2009, em relação ao mesmo período de 2008, como mostra a **Figura 24**.

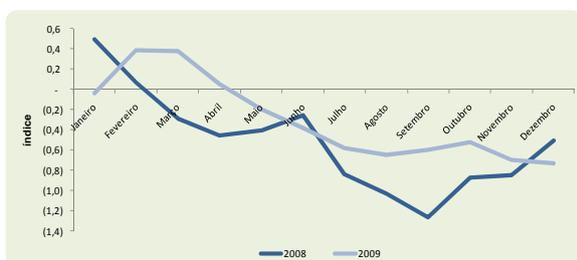


Figura 23 – Índice de Cobertura de Juros emp. B

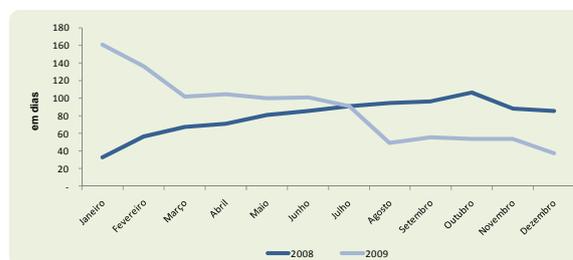


Figura 24 – Prazo Médio de Estoque emp. B

O Prazo médio de pagamento, mostrado na Figura 25, apresentou queda no 1º trimestre de 2009. Este fato foi decorrência de negociações com fornecedores. Já o Prazo Médio de Recebimento foi reduzido em 2009, comparado a 2008, como

mostra a Figura 26. Atrasos e renegociações de pagamentos explicam tal resultado, haja vista os prazos de financiamento dos clientes ter passado de 50 dias, em dezembro de 2008, para 80 dias em dezembro de 2009.

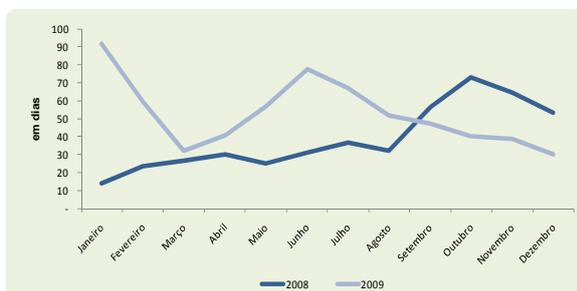


Figura 25 – Prazo Médio de Pagamentos, empresa B

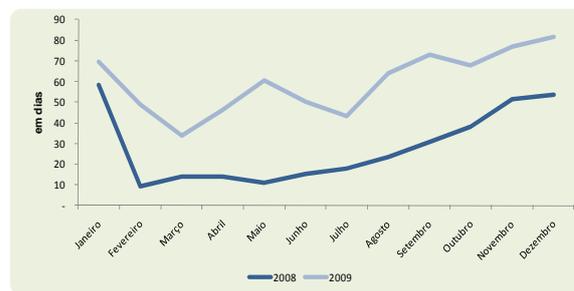


Figura 26 – Prazo médio de recebimento, empresa B

A margem de lucro bruto, mostrada na Figura 27, apresentou melhor desempenho em 2009 do que 2008, principalmente nos meses de abril a maio. Neste período, a empresa conseguiu maior variedade de vendas, que reduziu custos variáveis, aumento a receita. Assim foi possível diluir os custos fixos, aumentando a margem de lucro. Apesar desses resultados, o resultado operacional de 2009 foi inferior a 2008, mostrado na Figura 28, por conta do aumento das despesas financeiras. Essas despesas representaram 17% da receita líquida em 2009, contra 2,4% em 2008.

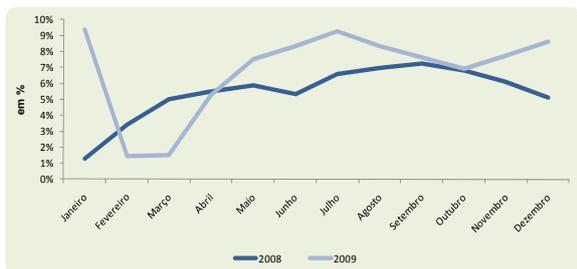


Figura 27 – Margem de lucro bruto, emp.B

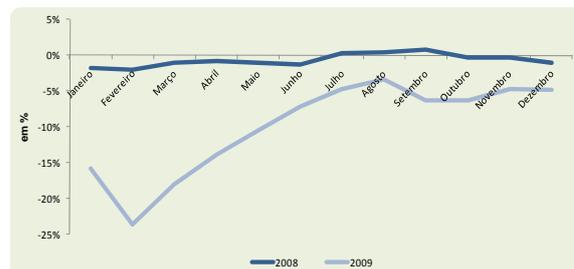


Figura 28 – Margem de lucro operacional, emp. B

A evolução da margem de lucro líquido é mostrada na Figura 29. Observa-se que em 2009 o resultado foi inferior ao de 2008, apesar do aumento da receita em 34%. Assim, em 2008 e 2009, a empresa não obteve bom retorno sobre seu ativo, como mostra a Figura 29, nem sobre o ativo total, conforme Figura 30.

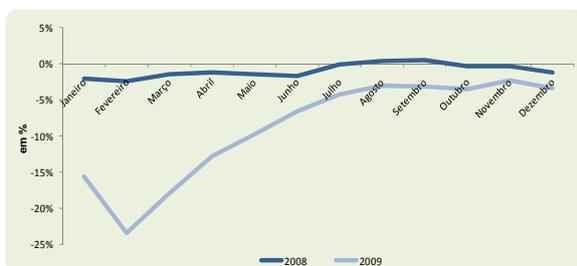


Figura 29 – Margem de lucro líquido, emp. B

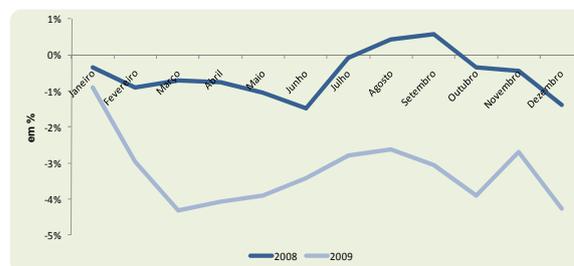


Figura 30 – Retorno do ativo total, emp. B

O retorno sobre o capital próprio em 2009 foi inferior a 2008, com destaque para a forte queda em novembro de 2009; isso é mostrado na Figura 31. Tal fato é devido

ao reconhecimento de juros provenientes do aumento de 108% em empréstimos no curto prazo.

Apesar do Ebitda, a partir de maio de 2009, ter sido superior ao mesmo período de 2008, a margem líquida foi inferior a de 2008, apresentado margem líquida negativa. Isso foi devido ao aumento dos empréstimos e, por conseguinte, das despesas financeiras. Este aumento nos empréstimos, os quais não são todos vinculados às atividades da empresa. Os resultados são mostrados na **Figura 32**

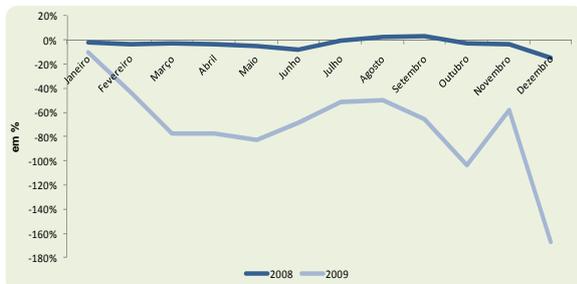


Figura 31 – Retorno sobre o capital próprio, empresa B

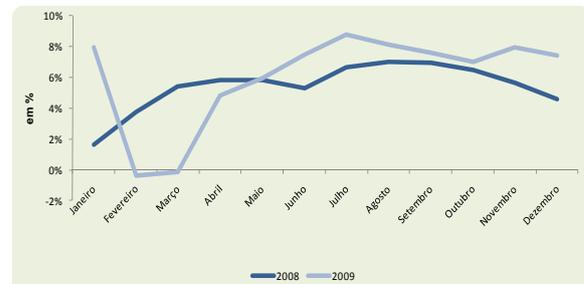


Figura 32 – Ebitda, empresa B

3.3 Indicadores Utilizados pelos Gestores das Empresas A e B

Os resultados apresentados na seção anterior mostram as informações gerenciais que podem ser obtidas a partir do elenco de indicadores levantado na pesquisa bibliográfica.^(9,10) Os indicadores de liquidez, indicadores de estrutura e endividamento e indicadores de atividade que se mostraram importantes para avaliar os resultados das empresas estudadas, não são utilizados por nenhum de seus gestores.

Os gestores das empresas A e B consideram os indicadores de margem e rentabilidade os mais importantes como apoio ao planejamento e controle. Isto pode ser atribuído ao tipo de meta determinada para as empresas. A gerência financeira do grupo é centralizada. Assim, as decisões sobre a estrutura de capital, empréstimos, pagamentos a fornecedores e pagamentos de impostos são desvinculadas da estrutura das empresas estudadas. Entretanto, observa-se que o cálculo dos indicadores de margem e rentabilidade não considera o custo do capital de giro. Isso poderia distorcer a análise do que realmente contribui para absorver o custo fixo.

Matarazzo⁽⁶⁾ afirma que são necessários pelo menos quatro indicadores para auxiliar a tomada de decisão gerencial de uma empresa. O autor adverte ainda não considerar útil utilizar mais do que onze indicadores. Assim sendo, os gestores das empresas avaliadas usam um número de indicadores muito próximo ao mínimo, isto é, cinco indicadores. Ressalta-se que todos os indicadores adotados estão concentrados nos indicadores de margem e rentabilidade.

De acordo com Silva,⁽¹⁰⁾ o grau de endividamento, o prazo médio de estoques e o prazo médio de recebimento de vendas são as três principais análises efetuadas pelas empresas consideradas como micro e pequenas empresas. Observa-se que essa análise não foi realizada pelas empresas pesquisadas, as quais são de grande porte.



4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estudadas na pesquisa apresentada neste artigo estão sobre o mesmo controle acionário, com origem nacional, sendo que no passado estas companhias eram administradas por grupos de origem alemã. Atualmente os gestores das empresas utilizam indicadores da Contabilidade Gerencial como ferramenta de apoio ao planejamento e ao controle.

Dentre os indicadores conhecidos da Contabilidade Gerencial,^(9,10) os gestores das empresas se utilizam basicamente dos ligados à rentabilidade e o Ebitda. Assim sendo, os gestores dessas empresas utilizam apenas cinco indicadores, sendo o conjunto muito concentrado na rentabilidade. Os resultados mostrados neste trabalho indicam que esse conjunto de indicadores não é suficiente para avaliar o desempenho das empresas, o que está de acordo com o exposto Kaplan et al.,⁽⁴⁾ Silva⁽⁵⁾ e Padoveze.⁽⁹⁾ Portanto o controle das empresas pode estar comprometido, pois o planejamento engloba toda a empresa, inclusive a parte financeira, como foi observado é um fator importante de administração já que representa uma parcela significativa do passivo da empresa.

O fato de que as decisões financeiras sobre as empresas estudadas não são tomadas pelos gestores dessas organizações, mas sim pelos controladores do grupo implica os gestores das empresas desconhecerem a estrutura de capital. Este fato pressiona os gestores pela busca na manutenção e crescimento da receita, sem considerar os custos do capital utilizado.

A conclusão final deste trabalho é que as decisões financeiras podem ser concentradas nos controladores das empresas. Entretanto, os gestores das empresas A e B devem ter acesso a informações sobre a estrutura de capital e sobre o custo de capital, além de ampliarem o conjunto de índices adotados para gerenciar as empresas. Os resultados mostrados para os anos de 2008 e 2009 apontam que, caso os gestores das empresas estudadas não alterem o modelo gerencial que tem adotado, as empresas correm risco de descontinuidade e insolvência.

REFERÊNCIAS

- 1 ANFAVEA, 2005. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/50anos.html>>, acesso em 25 de Maio de 2010.
- 2 _____, 2009. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario2009/indice.pdf>>, acesso em 25 de Maio de 2010.
- 3 KOTLER, P.; CASLIONE, J. Vencer no caos. Rio de Janeiro: Campus, 2009
- 4 KAPLAN, R. S. ; ATKINSON, A.; YOUNG, S. M. ; BANKER, R. D. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- 5 SILVA, J. P. S. Análise Financeira das Empresas. São Paulo: Atlas, 2007.
- 6 MATARAZZO, Dante C. Análise Financeira de Balanços. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- 7 ASSAF NETO, A. Estrutura e análise de Balanço. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- 8 HORGREN, C; FOSTER, G; DATAR, S. Contabilidade de Custos. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- 9 PADOVEZE, C. L. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2008.
- 10 SILVA, AILTON. APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO: um estudo sobre as pequenas e médias empresas do município de Taubaté. 2010. 100f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional), Universidade de Taubaté – SP.