

## CONJUNTO DE INDICADORES GERENCIAIS

André Luiz Marchalek<sup>1</sup>  
Nádia Cristina Castilhos<sup>2</sup>

### INTRODUÇÃO

A Contabilidade Gerencial desempenha papel fundamental em uma empresa na elaboração de indicadores gerenciais. Tais indicadores são as bases orientadoras para a tomada de decisões por parte da administração na condução dos rumos da empresa, nascendo assim a necessidade de relatórios gerenciais que possam ser disponibilizados em tempo hábil e de fácil legibilidade para o administrador refletindo com fidelidade reativamente grande a situação da empresa. A empresa em análise é uma micro-empresa, tributada pelo simples nacional e que opera em três linhas de negócios distintas, que exigem tratamento gerencial diferenciado. Há a necessidade de análise das receitas e despesas de forma diferenciadas, sendo visualizadas de forma rápida, dinâmica, atualizada e, se possível em tempo real. Considerando-se que há um retardo considerável na disponibilidade de informações contábeis, sua aplicação prática é inócua e há subutilização dos sistemas de informações presentes na empresa, a produção de informações necessárias para acompanhamento e direcionamento das atividades é grandemente prejudicada. Tendo em vista este cenário, verifica-se a necessidade de elaborar métodos e processos eficazes na geração, disponibilidade e aplicação de informação, canalizando os dados brutos a um processo de consolidação que permita rápida verificação e com tempestividade imediata. Considerando-se estes pontos, quais serão os conjuntos de informações mais essenciais, que meios de registrá-las e visualizá-las de forma eficiente e gerencialmente focada, para a tomada de decisão?

O trabalho tem como objetivo central analisar um conjunto de indicadores gerenciais e implementá-los para a aplicação na empresa objeto do estudo, visando estudar, de forma simplificada, a estrutura operacional da empresa, analisar as necessidades de informações gerenciais da empresa, elaborar um conjunto de indicadores necessários para o acompanhamento do desempenho empresarial, verificar os sistemas gerenciais em operação e adequá-los às necessidades para a consolidação e consolidar as informações extraídas dos aplicativos.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Ciências Contábeis da FSG.

<sup>2</sup> Professor Orientador do Trabalho

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Robert N. Anthony (*apud* PADOVEZE, 2009, p. 31) a contabilidade gerencial: “[...] preocupa-se com a informação contábil útil à administração”. O conceito enunciado está diretamente relacionado à informação contábil tratada de tal forma que possa ser rapidamente visualizada e interpretada pela administração, se possível em tempo real, proporcionando base segura para o gerenciamento e condução apropriada da empresa. Assim tratada, a informação pode ser adotada pelos usuários internos para o planejamento, controle e tomada de decisão. Crepaldi (1998,p.18) afirma que “a contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros”. Baseado nesta afirmação é possível dizer que não é relevante o tamanho da empresa, o tipo societário ou o enquadramento fiscal a que ela pertença, é sempre necessários indicadores, dos mais diversos tipos, para que a administração possa basear suas decisões e as gerências controlar as atividades diversas. A contabilidade gerencial por sua vez pode elaborar os relatórios gerenciais necessários para administração e proporcionam um plantel de informações completas a respeito da entidade, não sendo os indicadores disponibilizados pela contabilidade gerencial com seus relatórios focados e os relatórios contábeis discordantes entre si, pois todos possuem as suas origens na mesma fonte comum: as atividades da entidade. Crepaldi (1998) coloca as definições de linhas de operação de uma empresa em vários aspectos e ressalta a importância do sistema de informações para a empresa. Uma empresa assim pode operar: por produto ou serviço, por base territorial, por clientela, por processo ou por projeto. Padoveze (2009, p.205) propõe que “o objetivo básico dos indicadores econômico-financeiros é evidenciar a posição atual da empresa, [...] e tentam inferir o que pode acontecer [...] caso aquela situação detectada pelos indicadores tenha seqüência”. Um conjunto típico de indicadores é sugerido por Padoveze (2009, p.206) que classifica em cinco categorias principais: indicadores de capacidade de pagamento, indicadores de atividade, indicadores de rentabilidade, análise de rentabilidade e análise de valor da ação. Crepaldi (1998, p.45) afirma que “os relatórios devem conter informação relevante para os usuários [...] a forma de apresentação deve destacar a informação de maior importância”. Um bom conjunto de informações, de forma simplificada, acessível é o bastante para mensurar a atividade empresarial e direcionar as atividades da empresa.

## **METODOLOGIA**

Quanto ao objetivo, a pesquisa possuiu conotação exploratória. Gil (1999 *apud* BEUREN, 2009) “destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma’ visão geral acerca de determinado fato.” A abordagem empregada para a pesquisa foi qualitativa. Richardson (1999 *apud* BEUREN, 2009 p. 92) expõe que “na abordagem qualitativa, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas” e por conseqüência não se utiliza de instrumentação estatística para medir variáveis pesquisadas. Uma vez que as atividades desenvolvidas com este trabalho visaram avaliar e remodelar a organização das atividades na empresa em estudo, o método principal utilizado foi a pesquisa-ação, juntamente com a pesquisa documental e bibliográfica. Severino (2007, p.121) qualifica a pesquisa-ação como “aquela que, além de compreender, visa intervir na situação, com vistas a modificá-la”. Tanto a implementação do conjunto de indicadores bem como a consolidação dos indicadores, tomou esta conotação para a realização. A pesquisa ação fica bem caracterizada como um tipo de pesquisa na qual o pesquisador participa e interfere na própria pesquisa. A pesquisa documental foi empregada na avaliação dos diversos tipos de documentos da empresa objeto do estudo. A delimitação do objeto de estudo e amostragem seguiram a linha de pensamento da necessidade estabelecer uma amostragem histórica de indicadores de modo a estabelecer um parâmetro base para projeções. Verificada necessidade de informações, estabeleceu-se um período com início a partir de janeiro do ano de 2011 para coleta de informações. Vários documentos possuíam informações relevantes para o estudo, bem como a base de dados do sistema de informações da empresa. A amostragem ficou então restrita aos dados disponíveis do ano de 2011, aos documentos examinados deste período e informações contidas no sistema computacional da empresa. A coleta e análise de informações partiram da verificação dos documentos disponíveis para o estudo. Segundo Bauren (2009, p.134), “a coleta de dados por meio da pesquisa documental ou de fontes primárias é a que trabalha com informações que não receberam tratamento analítico”. Assim entendido, a organização dos documentos acessados caracterizou a pesquisa documental. Esta etapa permitiu identificar de forma satisfatória a estrutura organizacional da empresa. A pesquisa documental permitiu ainda verificar o conjunto de indicadores mais adequado bem como a forma de consolidação a partir dos softwares disponíveis, para a situação atual da empresa nas suas necessidades de informações.

## APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Analisada estrutura operacional da empresa, verificou-se que ela atua em três segmentos principais, cada qual com suas características próprias, conjunto de documentos específicos e com sistema de informações da informática individualizadas e não integradas. Observou-se uma grande deficiência em matéria de indicadores gerenciais, tanto pela falta de método quanto pela falta de processo na organização, armazenagem, recuperação e consolidação dos dados. Após a análise dos documentos, as informações foram classificadas em três linhas principais de atividades:

**Segmento A** - Este segmento conta com um sistema de informações computadorizada, baseado em um aplicativo que controla de forma eficaz as informações referentes a este segmento, mantendo os cadastros de clientes,

**Segmento B** - Os controles deste segmento são realizados de forma manual através de fichas específicas para este propósito.

**Segmento C** - Este segmento é controlado através de documentação apropriada em papel. O controle de contas a pagar e contas a receber a empresa possui um sistema que permite emitir notas fiscais de venda (eletrônica), controle de estoques, controle de recebimento de materiais, controle financeiro, fornecendo relatórios gerenciais como o fluxo de caixa, controle de bancos, contas a pagar e receber. A verificação das informações da empresa revelou que o segmento A é qualificado, informações são lançadas e registradas a cada entrada ou saída, os valores correspondentes são lançados no sistema, compondo uma base de informações segura e estável. O segmento B também possui as informações bastante qualificadas, embora sejam registradas de forma simples, em planilha de cálculos, a acuracidade de informações é significativa. O segmento C é deficiente em termos de registro de atividades. Verificou-se que há controle de operações, resultando no faturamento e contabilização na contabilidade, porém os documentos internos relativos às atividades nem sempre são registradas, o que resulta em distorções de informações. A entrevista com o administrador revelou que o mesmo não está habituado a utilizar-se de informações gerenciais e relatórios que possam ser fornecidos pela contabilidade. Isso se deve aos seguintes fatores:

A informação contábil, em forma de demonstrativos contábeis, não é adequada e se revela incompreensível para o administrador;

As informações não estão disponíveis em tempo hábil para a tomada de decisões; e

As informações contábeis não estão disponibilizadas de forma segmentada para clareza.

Considerando-se as colocações acima, a opção foi por um conjunto de indicadores bastante simplificado, tomando por base os dados já existentes nos sistemas, agrupando-os de forma que fiquem claros e facilmente interpretáveis.

A composição das informações possui quatro origens:

Sistema A – dele são extraídas as informações referentes às atividades deste segmento e o faturamento diário;

Sistema B – este sistema já possui vários relatórios gerenciais, como fluxo de caixa, controle de contas correntes, contar a pagar e a receber e notas fiscais de entrada e saída, bem como estoques. Dele são retirados os dados referentes ao faturamento bruto do segmento C;

Planilha de cálculos – esta planilha registra, dia a dia, as informações sobre o segmento B; e

Planilha de despesas – com esta planilha é possível efetivar lançamentos de despesas recorrentes (periódicas) no período em avaliação.

Esta estrutura de informações permite que os dados estejam sempre atualizados e realizando-se uma consulta a algumas planilhas é possível visualizar-se de forma rápida e com clareza a posição atual da empresa. Baseado nas informações disponíveis e possibilidades empresarias, bem como necessidades imediatas, foi selecionado um conjunto de indicadores essenciais para implementação. Em todos os indicadores, optou-se por individualizar as linhas de negócios ou atividades para uma percepção e verificação mais clara da contribuição de cada uma na totalidade das atividades da empresa. São eles: 1) Faturamento bruto: obtido pela soma de todos os valores faturados pela empresa em período mensal. 2) Despesas fixas: trata-se dos desembolsos que a empresa deve realizar para manter a sua operacionalidade. São recorrentes com periodicidade mensal. 3) Receita líquida: O faturamento bruto, deduzidos os impostos incidentes sobre o faturamento, custos e despesas, resultam na receita líquida. As despesas fixas foram encontradas durante a análise de documentos e estão inseridas em planilha à parte, vista a falta de lançamentos no sistema principal. Uma modalidade de rateio simples foi introduzida, baseado na análise das atividades desenvolvidas na empresa.

## **CONSIDERAÇÕES**

Um conjunto de indicadores, por mais simples que seja já é um indicador para o administrador basear as informações. Muitas vezes a empresa simplesmente carece de

relatórios simples que possam dar uma orientação rápida e eficiente para realizar uma análise circunstancial da empresa e ter indicador no qual basear-se para tomada da decisão. A contabilidade, embora tenha métodos e processos eficientes, muitas vezes não consegue transmitir a informação seja em tempo hábil, seja de forma clara para o administrador, muitas vezes, leigo na interpretação dos dados fornecidos nos relatórios contábeis. A contabilidade gerencial desempenha desta forma um papel de extrema importância para as atividades empresariais.

## **REFERÊNCIAS**

BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de (Org.). **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial – um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaúim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2007

**Palavras-chave:** Indicadores. Contabilidade gerencial. Sistemas de informações.