

MARCELO CAUDURO DE CASTRO

**OS PRINCIPAIS INDICADORES DE CONTROLE FINANCEIROS PARA OS ALUNOS
DE MBA DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS NAS CIDADES DE BLUMENAU E
FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS
2006

MARCELO CAUDURO DE CASTRO

**OS PRINCIPAIS INDICADORES DE CONTROLE FINANCEIROS PARA OS ALUNOS
DE MBA DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS NAS CIDADES DE BLUMENAU E
FLORIANÓPOLIS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração – CPGA do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. José Alonso Borba - Orientador

FLORIANÓPOLIS
2006

**OS PRINCIPAIS INDICADORES DE CONTROLE FINANCEIROS PARA OS ALUNOS
DE MBA DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS NAS CIDADES DE BLUMENAU E
FLORIANÓPOLIS**

Por

MARCELO CAUDURO DE CASTRO

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração – CPGA do Centro Sócio Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora formada por:

Presidente: Prof. Dr. José Alonso Borba
Orientador – UFSC

Membro: Prof. Dr. José Carlos Sardinha

Membro: Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues
Vicente

Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Florianópolis, 25 de julho de 2006.

Dedico este trabalho ao meu filho Diego, que apesar dos seus oito anos de idade, soube “abrir mão” de seus poucos momentos com seu pai para que esta conquista fosse efetivada.

AGRADECIMENTOS

Ao Jorge e a Marília Castro, que plantaram os conceitos de desenvolvimento, conquistas, dedicação, ética e comprometimento, mas acima de tudo de auto-realização.

A Moema Kalicheski, por todos os momentos sacrificados, pelo apoio incessante e pela parceria.

Ao meu sócio, amigo e incentivador Saul Sgrott, que desde o primeiro contato com a Universidade esteve literalmente ao meu lado, não medindo esforços para a realização deste projeto.

A equipe da Development de Blumenau, em especial a Angelita Scottini e a Simone Cunha, que “seguraram a peteca” em minhas constantes ausências à frente dos negócios da empresa. Em muito especial à Sara Simas, que com sua presteza foi fundamental na organização dos dados e textos deste trabalho.

Ao meu orientador José Alonso Borba, por todos os momentos de dedicação e pelos ensinamentos transmitidos.

As minhas irmãs Andrea e Angela Castro pela preocupação e interesse.

Aos colegas de aula do mestrado, em especial ao Pedro Araujo, a Tatiana Ribeiro e Francini Rensi, que foram cúmplices nos momentos de dificuldade.

Aos meus amigos, que entenderam meu afastamento nesse período; e em especial ao Alexandre Blochtein que cedeu sua casa em Jurerê (SC), me proporcionando momentos de estudo e reflexão num momento de extrema importância da minha vida e do mestrado.

Ao Claudio Guedes da FGV de Florianópolis pela aplicação das pesquisas.

Ao professor Cláudio Loesch pelos ensinamentos.

Aos mestres e amigos Marcus Quintella, Graça Murici, José Carlos Sardinha, Virene Matesco e Alexandre Leite pelo constante incentivo emocional e técnico.

Ao Jair Ferraccioli pelo apoio sempre.

Aos professores Amélia Silveira, Pedro Alberto Barbeta, João Benjamin da Cruz Junior, Altair Borgert, Marcelo Reis e Nilson Reinert.

Ao Fernando Murcia e Paloma Zimmer pelos complementos técnicos.

A todos que participaram de forma direta ou indireta deste projeto. Muito Obrigado!

RESUMO

Os indicadores de controle empresariais constituem-se pressupostos básicos para o sucesso empresarial. No entanto, dentre a avalanche de informações que transbordam o dia-a-dia dos executivos pergunta-se o que efetivamente é importante na condução dos negócios. Para estudar esse contexto foi escolhido um meio acadêmico/profissional, ou seja, os alunos dos cursos de MBA Executivo das cidades de Florianópolis e Blumenau no estado de Santa Catarina, por serem indivíduos na busca da educação corporativa. O trabalho foi desenvolvido a partir do levantamento de dados na modalidade de pesquisa descritiva, do tipo *survey*, utilizando-se de questionários do tipo estruturado organizado em seções de acordo com os objetivos específicos e com o predomínio de questões fechadas. Os dados obtidos na pesquisa foram analisados e interpretados utilizando-se métodos estatísticos de distribuição de frequência, análise fatorial de correspondências múltiplas e o teste qui-quadrado de associação. O objetivo central do estudo foi verificar os principais indicadores de controle financeiro na percepção dos alunos de MBA da FGV - Fundação Getúlio Vargas. Foram oferecidos a estes alunos 26 indicadores de controle definidos a partir de pesquisas realizadas em periódicos de Administração. O tamanho da amostra foi definido em função dos alunos que estavam em sala de aula no dia da pesquisa, sendo considerada, nesse sentido, como amostra acidental. Os questionários válidos somaram 328 alunos que definiram o *Fluxo de caixa projetado* como o mais importante indicador de controle financeiro e em segunda posição a *Margem líquida de vendas*. Os dados também apontaram indicadores considerados mais sofisticados como *BSC - Balanced Scorecard*, *EBITDA - Earnings before Interest Taxes Depreciation and Amortization* e *EVA[®] - Economic Value Added* entre as cinco primeiras posições. Ficou caracterizado que esses tipos de controle têm alcançado força e posição de destaque, o que também foi evidenciado por outros trabalhos similares registrados nesta pesquisa. Acrescenta-se que o estudo proporciona uma análise segmentada do perfil dos pesquisados frente aos indicadores escolhidos. Verifica-se, por fim, que muito embora não exista um modelo conceitualmente definido como de sucesso, os controles relativos ao caixa e à lucratividade mantêm uma posição de destaque nesta pesquisa.

Palavras – chave: Indicadores de controle financeiros, Administração, MBA.

ABSTRACT

Managerial accounting indicators represent the basic foundations for business success. However, among the huge flow of information that overflow executive's day-to-day job, one might ask: what kind of information is really important in organizational decision making? In order to analyze this complex context, a professional/academic environment has been selected, most specifically, MBA students originated from the cities of Florianopolis and Blumenau, in the state of Santa Catarina, due to the fact that those individuals are searching for corporate education. This study has been developed throughout a survey, which has utilized structured questionnaires organized in sections with specific purposes, having predominantly unopened questions. In this sense, it is considered a descriptive research. The data collected has been interpreted and analyzed using statistics methods like Frequency Distribution, Factorial Analysis, and Chi-Square Association. This study's central objective was to verify the main financial control indicators in perception of Fundação Getulio Vargas's MBA students. A total of 26 controlling indicators, which have been defined based on prior studies, have been offered to the students. Sample size has been determined base on the student attendance in the day research was conducted, characterizing itself as an accidental sample. Valid questionnaires totalized 328 responses, which have been defined the *Projected Cash Flow* as the most important financial controlling indicator. In the second place appeared the *Net Revenues Margin*. Findings also have evidenced more sophisticated indicators like *Balanced Score Card (BSC)*, *Earnings before Interest Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA)* and *Economic Value Added (EVA[®])* among the top 5 indicators. Evidences demonstrate that these kinds of indicators have deserved a distinctive position, corroborating to prior studies. This study has enabled a segment analysis in manager's profiles facing the chosen indicators. Finally, although an optimum conceptual framework cannot be defined, indicators related to cash and profit have deserved a prominence position in this research

Keywords: financial indicators, business administration, management MBA

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de distribuição da localidade onde os alunos estudam	45
Gráfico 2 - Distribuição do sexo dos entrevistados.....	46
Gráfico 3 – Distribuição da área de atuação dos sujeitos da amostra.....	47
Gráfico 4 - Distribuição do tempo na função	48
Gráfico 5 - Distribuição dos cursos de graduação	49
Gráfico 6 - Mapa fatorial das variáveis demográficas.....	58
Gráfico 7 – Mapa fatorial da relação entre conhecimento e aplicação.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Localidade onde estudam	45
Tabela 2- Sexo dos alunos	45
Tabela 3- Cargo que os alunos ocupam.....	46
Tabela 4 - Área de atuação dos alunos	47
Tabela 5- Tempo de experiência na função.....	48
Tabela 6 - Curso de graduação dos alunos	49
Tabela 7 - Idade dos alunos	50
Tabela 8 - Porte das empresas por faturamento da empresa onde trabalham os alunos.....	50
Tabela 9 - Setor de atividade das empresas que os alunos trabalham	51
Tabela 10 - Setor de atividade das empresas que os alunos trabalham nas cidades de Blumenau e Florianópolis.....	51
Tabela 11 - Cidade que esta localizada as empresas que os alunos trabalham	52
Tabela 12 – Cargo e idade dos alunos	55
Tabela 13 - Cargo e experiência na função	55
Tabela 14 - Cargo e porte das empresas	56
Tabela 15- Relação entre cargo e curso na graduação.....	57
Tabela 16 - Relação entre cargo e área de atuação.....	57
Tabela 17- Área de atuação e curso que realizam	59
Tabela 18 - Área de atuação e experiência na função	60
Tabela 19 - Porte do faturamento da empresa e tempo na função.....	60
Tabela 20 - Frequências relativas ao estudo/conhecimento e da aplicação nas empresas dos indicadores	62
Tabela 21 - Teste de Dependência Qui ²	63
Tabela 22 - Frequências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) – EBITDA	65
Tabela 23 - Relação entre conhecimento e aplicação do EBITDA	65
Tabela 24 - Frequências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) - BSC.....	65
Tabela 25 - Relação entre Conhece/Estuda BSC e a empresa Aplica o BSC	65
Tabela 26 - Frequências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) – EVA	66
Tabela 27 - Relação entre Conhece/Estuda EVA [®] e a empresa Aplica o EVA [®]	66

Tabela 28 - Frequências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) – ABC	67
Tabela 29 - Relação entre Conhece/Estuda ABC e a empresa Aplica o ABC	67
Tabela 30 - Frequências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) – Custo Padrão	67
Tabela 31 - Relação entre Conhece/Estuda custo PADRÃO e a empresa Aplica o custo PADRÃO	68
Tabela 32 - Ordem de Importância dos Indicadores para todos os entrevistados	69
Tabela 33 - Ordem de Importância dos Indicadores – Todos, estudantes de Blumenau e de Florianópolis	76
Tabela 34 - Ordem de Importância dos Indicadores – Todos, Gerente, Sócio, Consultor, Gestor, Diretor, Superintendente e Outros	77
Tabela 35 - Comparação entre a Ordem de Importância dos Indicadores - Todos, Gestores e Outros	79
Tabela 36 - Indicadores e área de atuação	80
Tabela 37 - Indicadores financeiros e tempo na função	81
Tabela 38 - Indicadores financeiros e graduação	82
Tabela 39 - Indicadores financeiros e faturamento da empresa	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição dos Indicadores a serem utilizados em função da pesquisa americana	27
Quadro 2 - Pesquisas realizadas que citavam indicadores de controle.....	28
Quadro 3 - Definição dos Indicadores a serem utilizados em função das pesquisas realizadas em periódicos e Anais da EnAnpad.....	28
Quadro 4 - Quadro de indicadores.....	30
Quadro 5 - População e Amostra da pesquisa	35
Quadro 6 - Principais ferramentas e indicadores de controle financeiros trabalhados nesta dissertação	39
Quadro 7 - Revistas e Congressos pesquisados.....	39
Quadro 8 - Peso definido pelos entrevistados aos indicadores de controle financeiros	43
Quadro 9 - População, Tamanho mínimo da amostra e Novas respostas válidas (amostra efetiva)	44
Quadro 10 - Comparação das amostras de 328 e 425 elementos	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – Activity Based Costing

ABM – Activity Based Management

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social

BSC – Balanced Scorecard

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em administração

EVA[®] – Economic Value Added

FGV – Fundação Getulio Vargas

LAJIDA - Lucro antes dos Juros, Impostos (sobre o lucro), Depreciações e Amortizações

MBA – Master Business Administration

MCDA – Multicriteria Decision Aid

RAC – Revista Administração Contemporânea

RAE – Revista de Administra de Empresas

REAd – Revista Eletrônica de Administração – UFRGS

RH – Recursos Humanos

ROA – Return on Total Assets ou Retorno Sobre o Ativo Total

ROE – Return on Equity ou Retorno sobre o Patrimônio Líquido

TI – Tecnologia da Informação

VBM - Value Based Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	19
1.2	OBJETIVO GERAL	19
1.2.1	Objetivos Específicos:	19
1.3	JUSTIFICATIVA	20
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2	METODOLOGIA	23
2.1	MÉTODOS DE ABORDAGEM	23
2.1.1	Métodos de procedimento	23
2.1.2	Técnicas	24
2.2	PERGUNTAS DE PESQUISA	24
2.3	OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS E VARIÁVEIS	25
2.3.1	Elaboração do instrumento de coleta de dados	25
2.3.2	Pré-teste	31
2.4	POPULAÇÃO E TIPO DA AMOSTRA	32
2.4.1	Coleta dos dados	32
2.4.2	Limitações na coleta de dados	33
2.4.3	Organização dos dados	34
2.4.4	Tamanho da amostra	35
3	REVISÃO DE LITERATURA	37
3.1	PESQUISAS ANTERIORES	39
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1	PERFIL DOS ALUNOS	44
4.1.1	Localidade onde estudam	45
4.1.2	Sexo dos alunos	45
4.1.3	Cargo que são ocupados pelos alunos	46
4.1.4	Área de atuação dos alunos	47
4.1.5	Experiência dos alunos na função	48
4.1.6	Curso de graduação dos alunos	48
4.1.7	Idade dos alunos	49
4.1.8	Porte das empresas por faturamento onde trabalham os alunos	50
4.1.9	Setor de atividade das empresas que os alunos trabalham	50
4.1.10	Cidades em que estão localizadas as empresas em que os alunos trabalham	51
4.1.11	Características dos alunos excluídos da amostra	52
4.2	CRUZAMENTOS ENTRE DETERMINADAS VARIÁVEIS CATEGÓRICAS	54
4.2.1	Cargo e Idade dos alunos	55
4.2.2	Cargo e Experiência na função dos alunos	55
4.2.3	Cargo e Porte por faturamento das empresas onde trabalham os alunos	56
4.2.4	Cargo com curso de graduação que os alunos realizaram	56
4.2.5	Cargo com Área que os alunos atuam nas empresas	57
4.2.6	Área que os alunos atuam nas empresas com o Curso que realizaram	59

4.2.7 Área que os alunos atuam nas empresas com a Experiência na função.....	60
4.2.8 Porte por faturamento das empresas onde trabalham os alunos com a Experiência na função.....	60
4.3 AS FERRAMENTAS FINANCEIRAS MAIS CONHECIDAS/ESTUDADAS E AS MAIS APLICADAS NAS EMPRESAS	61
4.4 ASSOCIAÇÕES RELATIVAS ÀS FERRAMENTAS FINANCEIRAS.....	62
4.4.1 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda EBITDA e a empresa Aplica o EBITDA.....	64
4.4.2 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda BSC e a empresa Aplica o BSC65	
4.4.3 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda EVA [®] e a empresa Aplica o EVA [®]	66
4.4.4 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda ABC e a empresa Aplica o ABC	66
4.4.5 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda custo PADRÃO e a empresa Aplica o custo PADRÃO.....	67
4.5 OS MAIS IMPORTANTES INDICADORES DE CONTROLE FINANCEIROS	68
4.6 OS INDICADORES DE CONTROLE FINANCEIROS ESCOLHIDOS EM RELAÇÃO AS VARIÁVEIS CATEGÓRICAS.....	75
4.6.1 A cidade onde estão cursando o MBA	76
4.6.2 O cargo que ocupam nas empresas.....	77
4.6.3 A área que atuam nas empresas.....	80
4.6.4 A experiência na função atual	81
4.6.5 O curso de graduação que realizou.....	82
4.6.6 O porte da empresa que trabalha	83
5 CONCLUSÃO.....	84
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICES.....	93
Apêndice A - Instrumento de coleta de dados.....	94
Apêndice B - Mapa de controle	96
Apêndice C -Carta de apresentação.....	97
Apêndice D - Cálculo do Tamanho da Amostra Mínima	98
Apêndice E – Cálculo do nível de confiança da amostra com n=425.....	100
Apêndice F - Cálculo do nível de confiança da amostra com n = 328.....	101
ANEXOS	102
Anexo A - Indicadores.....	103
Anexo B – Tabela de distribuição Qui2.....	104

1 INTRODUÇÃO

Estudar administração sem citar Peter Drucker é impensável visto que inúmeras percepções e princípios foram desenvolvidos por ele.

Drucker (2001) defende que a sociedade atual baseia-se em duas culturas: a do conhecimento e a das organizações. Apesar de dependentes entre si, são diferentes em seus conceitos, visões e valores.

Sobre o conhecimento cabem algumas considerações mencionadas por Drucker. Até o capitalismo e a revolução industrial, tanto no ocidente como no oriente, o conhecimento sempre foi aplicado ao *ser*. Com a revolução industrial saiu do singular para o plural e passou a ser aplicado ao *fazer* e por um século, a *ferramentas, processos e produtos*. A partir da Segunda Guerra Mundial passou a ser aplicado ao *trabalho*, desencadeando a revolução da produtividade e, posteriormente, ao conhecimento em *si* com a revolução da administração que segue até os dias atuais. Este novo enfoque está sendo aplicado sistematicamente e objetivamente para definir que novos conhecimentos são necessários, ou seja, trata-se da inovação. Atualmente significa a informação que se efetiva em ação, a informação focalizada nos resultados, na sociedade e na economia.

Essas transformações são reflexos das mutações que a sociedade sofre em determinados períodos de tempo, quando reorganiza sua visão do mundo, seus valores básicos, sua estrutura social e política, suas artes e suas instituições fundamentais. As gerações que vivenciaram essas transformações têm dificuldade de imaginar como funcionavam as sociedades anteriores, da mesma forma de prever como será o mundo no futuro, apenas entender que este processo é contínuo.

Na sociedade do conhecimento, representada pelo “intelectual”, o homem está concentrado nas palavras e nas idéias e vê a organização como ferramenta, ou seja, o local onde pode praticar seu conhecimento especializado. Na sociedade das organizações, representada pelo “gerente”, o homem está focado nas pessoas e no trabalho e vê o conhecimento como um meio de atingir o desempenho organizacional. Tanto “intelectuais” como “gerentes” estão certos, são opostos, mas mantêm um relacionamento polarizado e não contraditório. Eles precisam um do

outro; se houver equilíbrio, poderá haver criatividade e ordem, realização e missão. Entretanto, o conhecimento em si se torna produtivo somente quando integrado a uma tarefa.

Uma das funções do administrador e da administração é transformar o conhecimento em ação efetiva.

Longe dos primeiros conceitos da administração, da década de 1950, que afirmavam ser ela apenas “a área que tem subordinados”, Drucker (2001) cita que apesar da administração moderna não existir sem a base do conhecimento desenvolvido pelas sociedades, é ela que faz todo esse conhecimento e as pessoas que o detêm tornarem-se produtivos.

Drucker (2001, p.19) define o administrador como “o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa”. Considera ainda, que, na economia competitiva, o diferencial está nas suas qualidades e no seu desempenho no desenvolvimento das atividades, logo precisa estar cada vez mais atento, buscando alternativas para sustentar “seus negócios” no mercado.

Dentre as áreas da administração, onde todas são importantes e funcionam de forma interligada, a financeira possibilita os ajustes diferenciais para as tomadas de decisões.

Gitman (2002) entende que a área financeira desempenha um papel fundamental na operação da empresa, visto que todas as demais áreas de responsabilidades como contabilidade, produção, marketing, recursos humanos, pesquisas, entre outras necessitam interagir com finanças para realizarem adequadamente seus objetivos. O autor destaca que o administrador financeiro analisa os demonstrativos contábeis fornecidos pelos contadores, desenvolve dados adicionais e toma decisões, baseado em suas avaliações acerca dos riscos e retornos inerentes.

Tártari e Olinquevitch (2005) citam que “a contabilidade é uma ciência antiga que tem sido utilizada, no decorrer dos tempos, pelo fisco e pelo sistema financeiro para, respectivamente, monitorar impostos e liberar financiamentos. Acrescentam que é aconselhável demonstrar aos seus usuários toda sua magnitude e de fazer com que ela seja realmente utilizada no processo de tomada de decisões. Complementam ainda, que o crescimento das empresas levou os gestores a uma preocupação com as decisões tomadas no decorrer do tempo, o que fez surgir a necessidade de criar ferramentas que ajudassem na gestão e que monitorassem as decisões. Estas ferramentas são denominadas de controles, nos quais o administrador se pauta para gerir a empresa.

Para Martins (2003, p.305) “controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e adotar atitudes para sua correção”. Hansen & Mowen (2000, p.246) entendem que “o controle é o processo de

estabelecer padrões, recebendo *feedback* sobre o desempenho real e tomar as ações corretivas quando o desempenho real desvia-se significativamente do desempenho planejado”. Atkinson, et al. (2000, p.581) definem: “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos”.

Drucker (2001) cita que o mais antigo e mais amplamente usado conjunto de ferramentas de diagnósticos para a administração é formado pelo fluxo de caixa e as previsões de liquidez, além das medidas-padrão...

Verificou-se, até então, que o conhecimento deve ser transformado em ação efetiva para se tornar produtivo; que o administrador é fundamental nesse processo, definindo a contabilidade como a grande produtora dos dados a serem utilizados; e que a área financeira tem o papel de gerir essas informações conforme os interesses da empresa.

Desta forma, o administrador financeiro, conforme Gitman (2002), caracteriza-se, também, por ser o fornecedor das informações trabalhadas, condensadas e preparadas para uso próprio e das demais áreas da empresa, através de indicadores de controle. Entretanto, nota-se que os profissionais que operam nessas diversas áreas buscam o treinamento e o aperfeiçoamento desses conceitos visando um adequado uso desses indicadores, no intuito de participarem mais ativamente dos processos decisórios.

Kanter (1994) *apud* Grohmann (2005) ratificam essa visão ao especificar que as rápidas, incessantes e profundas modificações que o ambiente de negócios vem passando exigem novas posturas e habilidades de seus gestores. Yukl (1998) *apud* Grohmann (2005) também corroboram desse cenário quando afirmam que o sucesso organizacional encontra-se a mercê do sucesso de seus gestores e esses necessitam estar, constantemente, aprendendo a executar, com eficiência e eficácia, uma série de atividades técnicas e humanas.

Grohmann (2005) complementa que 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. Vive-se, de certa forma, um paradoxo. De um lado a onda crescente de cursos de especialização que visam ensinar os gerentes a administrarem e, de outro, as novas teorias educacionais que pregam o “aprender fazendo”, a reflexão na ação e a junção entre prática e teoria.

Tanto a inovação e o desenvolvimento tecnológico, como o nível de competitividade das empresas denotam uma posição generalizada de continuísmo do desenvolvimento profissional.

Num primeiro momento, os níveis diretivos das empresas buscavam manter-se atualizados, depois o gerencial e gradativamente os demais cargos foram pelo mesmo caminho.

Não obstante a críticos como Mintzberg (2006) que entendem que a administração não é ensinada a pessoas sem experiência, o fato é que todos os níveis de profissionais e de áreas de atuação têm buscado o aperfeiçoamento através de cursos de especialização. Corroborando com isso, Oliveira (1996) aborda que, na verdade, não é um modismo, mas resulta 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 recursos humanos, conscientes da necessidade de contar, em seus quadros, com pessoas qualificadas, capazes de apresentar respostas aos desafios que surgem.

No Brasil, os cursos de especialização, pós-graduação - *latu sensu* - são também denominados no mercado como MBAs. Foram desenvolvidos com o objetivo de ensinar, relembrar, aperfeiçoar e fornecer aos alunos as ferramentas de gestão de uma forma mais direta. Ou seja, as teorias desenvolvidas e fomentadas nas universidades também podem ser colocadas em prática através dos ensinamentos dos cursos de MBAs.

No entanto, todo o cenário acadêmico, desenvolve um arsenal de teorias e informações que invadem o cotidiano desses profissionais comprometendo uma visão adequada do que efetivamente é importante. Outros autores realizaram pesquisas ao redor desse contexto, como McKinnon e William Bruns Jr., Padove e Benedicto, Houry e Anceleviz, Tártari e Olinquevitch, visando verificar o comportamento dos indivíduos relativo à situação abordada.

Nesse sentido, este trabalho procurou seguir essa linha de pesquisa, como o foco em identificar quais são os principais indicadores de controle financeiros para os alunos de MBA, na administração de seus negócios. Igualmente, buscou verificar a existência de associações quanto a conhecer e/ou estudar determinados conceitos e ferramentas financeiras e a aplicação das mesmas nas empresas onde trabalham os alunos. Ao mesmo tempo, analisou o perfil dos alunos de MBA da Fundação Getulio Vargas – FGV, das cidades de Blumenau e Florianópolis e as características relativas ao porte, setor e cidade das empresas onde trabalham. Por último, a partir dessas constatações, procurou analisar as relações existentes entre as características dos alunos e os indicadores escolhidos.

Neste contexto, esta pesquisa empírica procurou acrescentar, aos trabalhos similares realizados, informações sobre o que efetivamente é importante em termos de indicadores de controle financeiros. Pois como já citava Castaneda (1968, p.28) “de que adianta saber coisas inúteis?”

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Dentro da visão 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.

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar os principais indicadores de controle financeiros na percepção dos alunos que cursavam um MBA pela FGV, nas cidades de Blumenau e Florianópolis, no estado de Santa Catarina.

1.2.1 Objetivos Específicos:

- a) Verificar o perfil dos alunos de MBA das cidades de Blumenau e Florianópolis, bem como as características relativas ao porte por faturamento, o setor de atividade e a localização das empresas onde trabalham;
- b) Verificar os cruzamentos entre determinadas variáveis categóricas relativas ao perfil dos alunos de MBA e a empresa onde trabalham;
- c) Identificar entre as ferramentas e conceitos financeiros escolhidos, quais os mais conhecidos e/ou estudados, na percepção dos alunos, e quais são os mais aplicados pelas empresas onde trabalham;

- d) Verificar a existência de associações relativas às principais ferramentas e conceitos financeiros no que se refere a conhecer/estudar essas ferramentas e a aplicação das mesmas nas empresas onde os alunos trabalham;
- e) Identificar os mais importantes indicadores de controle financeiros na visão dos alunos;
- f) Analisar os indicadores de controle financeiros escolhidos em relação as seguintes variáveis:
 - A cidade onde estão cursando o MBA;
 - O cargo que ocupam nas empresas;
 - A área que atuam nas empresas;
 - A experiência na função atual;
 - O curso de graduação que realizou;
 - O porte da empresa que trabalha.

1.3 JUSTIFICATIVA

A teoria da administração tem inúmeras qualidades, dubiedades e deformidades, principalmente, em função de ainda ser muito jovem. No entanto, as pessoas que criticam e ficam às margens do que é apresentado e não experimentam o que ela oferece, trabalham com paradigmas ultrapassados e muitas vezes sofrem problemas que as teorias da administração poderiam equacionar. Micklethwait e Wooldridge (1998) relatam a existência de inúmeras idéias administrativas de sucesso que são providas de conteúdo intelectual e que os experimentos até então realizados têm gerado resultados positivos.

O principal contraponto dessa teoria é o abusivo modismo que a cerca. Trepó (1994) aborda que é intenso a sucessão de novas tendências na gestão empresarial desde os anos 50. Nos anos 60, surgiu a Pesquisa Operacional, o Controle de Gestão e a Gerência por Objetivos, de 1965 a 75, o Desenvolvimento Organizacional e o Enriquecimento de Tarefas (na década de 70). A partir de 1980, os Círculos de Qualidade, a Qualidade Total e o *Just-in-Time* tomaram a dianteira. Outros exemplos podem ser citados: BSC - *balanced scorecard*, Seis Sigma, Grade Gerencial, Teoria Z, Planejamento Estratégico, Reengenharia e *Downsizing*.

Algumas questões são levantadas por Trepó (1994) como “*Para que servem essas modas e o que sobra delas?*” ou “*Por que essa sucessão de métodos (ferramentas) primeiro é conduzida em andores e depois lançada ao esquecimento?*”

No entanto, em todas as áreas da administração esse modismo continua sendo fomentado pelos gurus que sempre estão lançando algo novo que invadem o dia-a-dia. A área financeira não foge desse cenário, contribuindo fortemente para a criação de incansáveis acrônimos como EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) - lucros antes de descontados os juros, impostos, depreciações e amortizações - e EVA[®] (*economic value added*) – valor econômico agregado-, entre outros. Esse pensamento tem sido enfatizado pelo mercado que o chama de “superabundância de acrônimos de três letras”, uma vez que cada um destes conceitos (ABC, EVA[®] e BSC) já foi arduamente defendido como a solução para os problemas de medição de desempenho organizacional.

Ao mesmo tempo conteúdos mais simples, mas não menos importantes, como Fluxo de Caixa, Giros, Margens, entre outros, não estão tendo o mesmo destaque na mídia e na academia.

A curiosidade ao redor desses inúmeros conceitos, ferramentas e indicadores foram a principal motivação para a realização deste trabalho. Ao analisar uma pesquisa americana dentro dessa mesma linha de trabalho e verificando artigos nacionais similares, definiu-se um conjunto de conceitos, ferramentas e indicadores de controle que seriam pesquisados junto a um grupo de alunos. O objetivo foi verificar o conhecimento, a aplicabilidade nas empresas que atuam e os mais importantes indicadores de controle financeiros na opinião desse grupo no tangente à gestão de seus negócios.

O cenário escolhido para pesquisar esse grupo de alunos foi os cursos de MBA, por serem os mais apropriados no mercado, pois tentam retratar as necessidades das empresas. Dentre os cursos de MBA oferecidos em Santa Catarina optou-se pelos da Fundação Getulio Vargas - FGV, tendo em vista serem os mais conceituados, conforme pesquisa realizada pela Revista Você SA em Outubro de 2005. Além da capital, Florianópolis, buscou-se uma cidade do interior com importância econômica no cenário estadual e que tivesse os cursos da FGV. A escolha de Blumenau deve-se ao fato de ser a primeira cidade do interior do país a ter cursos de MBA pela FGV.

Acredita-se que os resultados obtidos, nesta pesquisa, poderão trazer reflexões sobre o perfil dos alunos de MBA dessas cidades, sobre os meios de controle utilizados para gestão dos negócios e sobre as relações entre os indicadores escolhidos e as características dos entrevistados.

Num segundo momento pode-se levar o resultado desta pesquisa para a própria FGV e posteriormente para as universidades locais no sentido de verificar as causas e os efeitos que estabelecem as relações entre o ensino e a prática das organizações. Espera-se que o encaminhamento destes resultados possibilite o estreitamento das relações visando otimizar as ações educacionais frente aos objetivos dos gestores. O fato é que se acredita que a aproximação entre as universidades e as empresas não deve ser desconsiderado. Auxiliar de alguma forma nesse processo é bastante motivador e deve ser fomentado por todos que estão envolvidos nesse contexto.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo, denominado de Introdução, contém o tema da pesquisa, a delimitação do tema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a própria estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, denominado Metodologia, contém o método de abordagem, os métodos de procedimento, as técnicas utilizadas e todos os aspectos relativos à população e a amostra da pesquisa.

No terceiro capítulo, denominado Revisão da Literatura, encontra-se a definição dos termos, a conceituação de todos os indicadores de controle financeiros abordados neste trabalho, bem como a revisão da bibliografia, onde são apontadas pesquisas efetuadas nessa mesma linha de procedimento.

No capítulo quarto são expostos os resultados e a análise da pesquisa.

No quinto capítulo são apresentadas conclusões com sugestões para uma maior interação entre as necessidades das empresas e o aprendizado nos MBAs.

Por último, as referências bibliográficas citadas ao longo deste trabalho, bem como instrumentos utilizados como apêndices e anexos.

2 METODOLOGIA

Conforme Bruyne (1977) a metodologia permite desimpedir os obstáculos e manter certa unidade na ciência.

Marconi e Lakatos (2005, p.83) definem método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo...”.

Gil (1999, p. 26) observa que “método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Marconi e Lakatos (2005) consideram que o método é mais abrangente ao nível de natureza e sociedade. É conhecido como método de abordagem. Ao mesmo tempo, os métodos seriam etapas mais específicas de investigação, chamam-se métodos de procedimento e têm como objetivo explicar os fenômenos. Numa pesquisa de ciências sociais pode-se utilizar mais de um método de procedimento simultaneamente.

2.1 MÉTODOS DE ABORDAGEM

Dentro das características deste trabalho, o método de abordagem que proporciona as bases lógicas de investigação é o **fenomenológico**, que, segundo Gil (1999), mostra o que é dado e esclarece esse dado. A tendência é orientada para o objetivo. Caracteriza-se pela descrição direta da ciência tal como ela é.

2.1.1 Métodos de procedimento

No que se refere aos métodos de procedimentos, utilizou-se o **comparativo e o estatístico**. Marconi e Lakatos (2005, p. 107) citam que “ocupando-se da explicação dos fenômenos, o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais” e os processos estatísticos (2005, p. 108) “permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si”.

2.1.2 Técnicas

Para Marconi e Lakatos (2005, p. 176) “técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda a ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos”.

O processo ou técnica utilizada para atingir os objetivos propostos foi a **pesquisa social** que é definida por Gil (1999, p. 42) como “o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. Com base nos objetivos gerais deste trabalho a **pesquisa descritiva** demonstrou ser a mais adequada. Triviños (1987, p. 110) ratifica esta decisão quando aborda que “a maioria dos estudos que se realizam no campo da educação é de natureza descritiva. O foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, ... seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho...”.

Com base nos procedimentos técnicos a serem utilizados, ou seja, o delineamento que envolve a diagramação quanto à previsão de análise e interpretação dos dados, o tipo de pesquisa adotado foi o **levantamento (surveys)**. Conforme Gil (1999, p. 70) “as pesquisas desse tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a em grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos fatos coletados”.

2.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

- a) Qual o perfil dos alunos de MBA, e quais são as características relativas ao porte por faturamento, o setor de atividade e a localização das empresas onde trabalham?
- b) Quais são os resultados dos cruzamentos entre determinadas variáveis categóricas relativas ao perfil dos alunos de MBA e a empresa onde trabalham?
- c) Entre as ferramentas e conceitos financeiros escolhidos, quais os mais conhecidos e/ou estudados, na percepção dos alunos e quais são os mais aplicados pelas empresas onde trabalham?

- d) Existem associações relativas às principais ferramentas e conceitos financeiros no que se refere a conhecer/estudar essas ferramentas e a aplicação das mesmas nas empresas onde os alunos trabalham?
- e) Quais são os mais importantes indicadores de controle financeiros na visão dos alunos?
- f) Quais são as relações entre os indicadores de controle financeiros escolhidos como mais importantes pelos pesquisados e a cidade onde estão cursando o MBA? Com o cargo que ocupam nas empresas? Com a área que atuam nas empresas? Com a experiência na função atual? Com o curso de graduação que realizou? E com o porte por faturamento da empresa que trabalha?

2.3 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS E VARIÁVEIS

Barbetta (2003, p.27) conceitua variável como “as características que podem ser observadas (ou medidas) em cada elemento da população, sob as mesmas condições. Uma variável observada (ou medida) num elemento da população deve gerar apenas um resultado. As variáveis surgem quando perguntamos o quê vamos observar ou medir nos elementos da população”.

As variáveis podem ser quantitativas ou qualitativas (categóricas). Barbetta (2003, p.28) destaca que “quando os possíveis resultados de uma variável são números de uma certa escala, dizemos que essa variável é quantitativa. Quando os possíveis resultados são atributos ou qualidades, a variável é dita qualitativa”.

Esta pesquisa foi composta de **variáveis quantitativas e qualitativas** e foram definidas e operacionalizadas de acordo com os objetivos gerais e específicos.

2.3.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados

A técnica de coleta de dados que foi utilizada nesta pesquisa é a **observação direta extensiva** realizada por **questionário** (vide Apêndice A) 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 procurou-se a qualificação do pesquisado pela observação do resultado único de cada uma das seguintes variáveis:

- Sexo (masculino ou feminino);
- Cargo que ocupa atualmente (diretor, gerente, sócio-gerente, gestor, superintendente, consultor e outro a ser denominado);
- Principal área que atua (financeira, comercial, produção, RH, geral e outra a ser denominada);
- Experiência nessa função (menos de 1 ano, entre 1 e 3 anos e mais de 3 anos);
- Principal curso de graduação (administração, contábeis, economia, engenharia, computação, direito, outro a ser denominado);
- Idade do pesquisado (menos de 25 anos, intervalos de 5 em 5 anos até acima de 46 anos).

Num segundo momento buscou-se a qualificação da empresa onde o entrevistado desenvolvia suas atividades profissionais através das seguintes variáveis:

- Faturamento anual em reais, utilizando-se a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES (2005), dividiu-se o faturamento em 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);
- Setor de atividade (têxtil, informática, saúde, metal-mecânica, comércio, transportes, alimentos, construção, cerâmico, educação, confecção, financeiro, público e outro a ser denominado);
- Cidade é a única variável do questionário aberta. Trata-se da localização da empresa.

Para a escolha dos conceitos, das ferramentas e dos indicadores de controle financeiros, apontados nesta pesquisa, foram consideradas as seguintes premissas:

a) A base, a idéia foi a partir do artigo escrito por Sharon M. McKinnon e William J. Bruns, Jr., para a revista *Advances in Management Accounting*, Volume 1, pages 55-80. O título do artigo é “*Management Information and Accounting Information: What do managers want?*”.

Nesse trabalho foram pesquisados 123 gestores de diferentes organizações e áreas de atuação, que responderam as seguintes perguntas:

- 1ª situação, no qual se busca uma visão operacional-curto prazo: Você chega ao seu escritório depois de duas semanas de férias na Europa, tempo no qual você não teve nenhum contato com nenhuma informação a respeito dos seus negócios? Qual o tipo de informação é mais importante pra você?
- 2ª situação, no qual se busca uma visão estratégica-longo prazo: É tempo da avaliação trimestral de seu departamento. Qual informação é mais importante para você?

Para ambas as questões foram “oferecidos” aos respondentes 96 itens conforme tabela no Anexo A.

Foi efetuada uma análise detalhada dos 96 itens da pesquisa americana e, como se pode verificar, inúmeros desses indicadores eram específicos para aquela situação. Em função disso, definiu-se, para fins desta pesquisa, a manutenção de apenas 14 itens. No quadro 1 são apresentados os indicadores da pesquisa americana traduzidos na coluna da esquerda e os indicadores com seus devidos ajustes para esta pesquisa na coluna da direita:

Indicadores traduzidos da pesquisa americana	Indicadores ajustados para esta pesquisa
Lucro atual versus lucro orçado	Lucro real versus lucro orçado
Pedidos em carteira	Pedidos em carteira
Saldo do caixa	Saldo do caixa/bancos
Variações entre o real e o orçado	Variações entre o real e o orçado do caixa
Giro do inventário	Giro do estoque
Valor do inventário	Valor do estoque
Numero de unidades vendidas	Unidades vendidas
Margem bruta sobre vendas	Margem bruta sobre vendas
Contas a receber – clientes	Valor do Contas a receber – clientes
Giro do contas a receber – clientes	Giro do contas a receber – clientes
ROA da companhia	ROA da companhia
ROE da companhia	ROE da companhia
Vendas reais versus orçada	Vendas reais versus orçada
Unidades produzidas	Unidades produzidas

Quadro 1 - Definição dos Indicadores a serem utilizados em função da pesquisa americana

b) Até então não havia uma definição da quantidade ideal de indicadores para esta pesquisa, mas existia a convicção pelos artigos, encontros e livros pesquisados que faltavam elementos fundamentais para contemplar uma efetiva e eficiente “gama” de opções aos

entrevistados. Após verificar as pesquisas citadas na Revisão da Bibliografia deste trabalho, decidiu-se pelos conceitos e indicadores mais abordados (*grifados em negrito e itálico*), conforme tabulado no quadro 2.

Autor(es)	Fonte	Principais conceitos, ferramentas e indicadores citados nas pesquisas
Padoveze e Benedicto	Enanpad (2003)	<i>Custo ABC e Custo Padrão</i> <i>Geração de caixa, Geração de lucro operacional (EBITDA), Margem líquida sobre vendas, Retorno sobre o investimento- ROE</i>
Soutes	Enanpad (2005)	<i>EVA[®](Valor econômico agregado), BSC (balanced scorecard), Benchmarking,</i>
Tártari e Olinquevitch	Enanpad (2005)	<i>Controle do estoque, Controle de contas a receber, Prazo médio de estocagem e prazo médio de cobrança, margem líquida de vendas</i>
Galas e Ponte	Enanpad (2005)	<i>BSC utilizado por 55% das empresas americanas e 45% das européias</i>
Pace, Basso e Silva	RAC (2003)	<i>Vendas e Fluxo de Caixa</i>
Marques e Braga	RAE (1995)	<i>Modelo Fleuriet</i>
Khoury e Ancelevicz	RAE (1999)	<i>Sistema de Custos ABC no Brasil</i>
Kimura e Suen	RAE el. (2003)	<i>Modelos de decisão Multicriteriais</i>

Quadro 2 - Pesquisas realizadas que citavam indicadores de controle

Considerando o que foi pesquisado nestes artigos, definiu-se a inclusão de 10 itens relacionados no quadro 3, somando até então 24 indicadores.

BSC – Balanced Scorecard
EVA[®] – Valor Econômico Agregado
Custo Padrão
Custo ABC / ABM
EBITDA
Modelo Fleuriet
MCDA Multicritérios
Fluxo de caixa projetado
Faturamento dia
Margem Líquida de vendas

Quadro 3 - Definição dos Indicadores a serem utilizados em função das pesquisas realizadas em periódicos e Anais da EnAnpad

Outros aspectos também foram considerados para a definição do contexto relativo à escolha dos indicadores:

- Ao contrário da pesquisa americana, o objetivo geral deste trabalho foi identificar os indicadores de controle financeiros mais importantes para os alunos que cursavam um MBA pela FGV, sem considerar aspectos operacionais ou estratégicos.
- O tipo de pesquisa adotado foi o levantamento que, como citado anteriormente, é a busca de informações, num grupo significativo de pessoas, acerca do problema estudado.
- Uma grande demanda de entrevistas tem ocorrido no meio educacional. Levin e Fox (2004) ratificam esta idéia quando abordam que a maioria dos estudantes já foi solicitada ao menos uma vez, para participarem de pesquisas. Isso definiu a elaboração de um questionário sucinto, mas sem a perda de qualidade.
- Pace, Basso e Silva (2003) definiram em sua pesquisa Vendas como o principal indicador de controle em termos de frequência de uso. Não evidenciaram o período que se referia a vendas. Para essa dissertação definiu-se “venda relativa ao dia” como “Faturamento dia”.

Examinando os indicadores já definidos neste trabalho, verificou-se a inexistência de um que demonstrasse a estrutura de capital das empresas. Para contemplar essa deficiência optou-se por um indicador que verificasse a participação de capital de terceiros onerosos. Dessa forma, o décimo quinto indicador escolhido foi o Endividamento Bancário.

Após verificar que os indicadores até então definidos procuravam representar as visões de caixa, retornos, estrutura de capital, sistemas de custeio, geração de valor, capital de giro, orçado versus realizado, modelos diferenciados, planejamento estratégico, produção e vendas, buscou-se algo relativo a crédito e cobrança que passou a ser o décimo sexto indicador, denominado **Nível de Inadimplência (%)**.

A ordem de definição dos indicadores não obedece à mesma ordem apresentada no questionário. Nesse sentido ficou definido que seriam os 26 indicadores apresentados no quadro 4:

1	BSC – Balanced Score Card
2	EVA – Valor Econômico Agregado
3	Modelo Fleuriet
4	EBITDA
5	Custo Padrão
6	Custo ABC / ABM
7	MCDA – Multicritérios
8	Pedidos em carteira
9	Vendas reais versus orçada
10	Faturamento dia
11	Unidades produzidas
12	Unidades vendidas
13	Fluxo de caixa projetado
14	Saldo do caixa/bancos
15	Variações entre real x orçado do caixa
16	Giro do estoque
17	Valor do estoque
18	Valor do Contas a receber- clientes
19	Giro do Contas a receber – clientes
20	Nível de inadimplência (%)
21	Endividamento bancário
22	Lucro real X lucro orçado
23	Margem Líquida de vendas
24	Margem Bruta sobre vendas
25	ROA da companhia (Lucro / Ativo)
26	ROE da companhia (Lucro / P.Líquido)

Quadro 4 - Quadro de indicadores

Para fins de análise de resultado, procurou-se segmentar os 26 indicadores em conceitos e ferramentas mais sofisticados e variáveis e indicadores menos complexos. Dessa maneira as questões 10, 11 e 12 tiveram abordagens diferenciadas, conforme verificado a seguir.

A terceira etapa do questionário, através das questões 10 e 11, objetivou verificar o conhecimento e/ou o estudo e a aplicabilidade dos conceitos e das ferramentas consideradas mais sofisticadas: o BSC, Custo Padrão, EVA[®], Custo ABC/ABM, Modelo Fleuriet, Multicritérios e EBITDA. Esses itens são idênticos para ambas as perguntas. Os resultados alcançados, em determinados elementos, foram mais de um, contrapondo a suposição básica da variável, citada por Barbetta (2003), que produz apenas um resultado por respondente. Cada item apresentado foi analisado como conhece/estudou ou não conhece/não estudou e aplica ou não aplica na empresa.

Na questão 12, buscou-se verificar, dentre os 26 indicadores de controle financeiros, os mais importantes na opinião dos alunos de MBA, com a definição de até cinco itens. Além disso, os pesquisados quantificaram o grau de importância de cada indicador, alocando um peso de 1 a 10, desde que o somatório seja igual a 10.

2.3.2 Pré-teste

O pré-teste é fundamental para ajustar elementos não claros, incluir solicitações esquecidas e eliminar informações que pouco contribuem. Marconi e Lacatos (2005, p. 205) ratificam a importância da aplicação do pré-teste ao afirmarem que “a análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc”.

O pré-teste foi aplicado em quinze ex-alunos de MBA da Fundação Getúlio Vargas que iniciaram o curso entre 1997 e 2000 nas cidades de Blumenau e Porto Alegre. O envio dos questionários foi através de e-mails personalizados. Foram obtidas onze respostas que, depois de tabuladas, permitiram determinadas alterações e ajustes no questionário, conforme apresentado a seguir:

- A primeira definição é que a coleta de dados passaria a ser pessoalmente e não via *web*.
- Foi incluída, como primeira questão, a definição do sexo do entrevistado.
- Na qualificação do pesquisado, quanto ao cargo que ocupa atualmente, foram incluídas outras duas opções: Gestor e Outra.
- Ainda na qualificação do pesquisado, quanto a principal área que atua, foi incluída a opção Geral.
- Foi eliminada a questão relativa à cidade da instituição de graduação, bem como a instituição de graduação, pois se mostraram pouco importantes para a análise de dados.
- No que se referem aos dados da empresa, quanto ao setor de atividade, foram incluídas as opções: confecção e financeiro.

- A pergunta relativa aos indicadores mais importantes passou a ter um grau de importância ao invés de apenas a citação, visando uma ponderação mais adequada.

2.4 POPULAÇÃO E TIPO DA AMOSTRA

Gil (1999, p.99-100) afirma que universo ou população “é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Por sua vez, amostra é definida como um “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Richardson (1985) cita a existência de três tipos fundamentais de amostras: acidental, intencional e probabilística (aleatória ou ao acaso).

Com o objetivo de clarificar a população e a amostra deste projeto, buscou-se um exemplo dado por Barbeta (2003) sobre uma pesquisa num cenário similar. Neste sentido evidenciou-se população e amostra da seguinte forma:

- População: Estudantes que estavam cursando um MBA pela Fundação Getulio Vargas, nos conveniados de Blumenau e Florianópolis, no estado de Santa Catarina, no primeiro semestre de 2006.
- Amostra: Verificaram-se as disciplinas que estavam sendo ministradas em cada turma, num determinado período, e aplicou-se o questionário em sala de aula. A amostra foi formada pelos alunos presentes e que responderam adequadamente os questionários.

Barbeta (2003) não deixou evidenciado o tipo de amostra, mas, baseado na teoria de Richardson (1985), definiu-se que este trabalho se enquadra 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.

2.4.1 Coleta dos dados

Quanto ao processo de coleta de dados, primeiramente foram contatados os sócios-gerentes das empresas conveniadas no sentido de explicar a pesquisa e seus objetivos. O formulário de pesquisa foi entregue aos mesmos no sentido de não deixar qualquer dúvida quanto

ao objetivo acadêmico deste trabalho. A partir do apoio desses empresários, buscou-se junto às secretarias das empresas conveniadas de Blumenau e Florianópolis, o número de turmas em andamento e o número de alunos em cada turma, excetuando os cursos de Direito, pois não são considerados MBAs. Ao mesmo tempo, foram solicitados os dias e horários das aulas dessas turmas nos meses de março e abril de 2006, o nome e o telefone dos professores que as estariam ministrando. Com essas informações foi preparado o mapa de controle das pesquisas (Apêndice B) para uma melhor organização dos processos seguintes.

Todos os professores foram contatados por telefone a fim de posicioná-los quanto ao trabalho que seria realizado.

Cópias dos questionários foram colocadas em envelopes plásticos obedecendo ao dia de aula, ao professor e ao número de alunos matriculados. Acompanhando esses envelopes plásticos anexou-se uma carta ao professor solicitando a aplicação da pesquisa, conforme o modelo utilizado no Apêndice C. Esses materiais foram entregues pessoalmente pelo mestrando aos funcionários das empresas conveniadas, seguindo a indicação dos sócios-gerentes. Por sua vez, esses funcionários entregavam os respectivos envelopes a cada professor antes de iniciarem suas aulas.

No decorrer da aula, os professores aplicavam as pesquisas aos alunos, devolvendo-as aos funcionários das empresas conveniadas depois de finalizadas. Os respectivos envelopes foram verificados com o objetivo de contar quantas pesquisas efetivamente foram realizadas.

2.4.2 Limitações na coleta de dados

Através das respostas obtidas verificaram-se determinadas limitações, conforme apontado a seguir:

- Entre as premissas para compor a amostra, havia a necessidade dos entrevistados estarem cursando um MBA pela FGV. As pesquisas foram realizadas entre abril e maio, período que coincide com o início das turmas de 2006. Dentre as turmas pesquisadas, 26% constituem esse grupo. No período da pesquisa essas turmas estudaram no máximo três disciplinas. Acredita-se que, de uma forma geral, o nível de conhecimento dos alunos evolui à medida que o curso é desenvolvido.

- Ao verificar os cursos de MBA oferecidos pela FGV, verificou-se uma variedade de cursos. A única restrição do tipo de pós-graduação, para fins da amostra, foi o de Direito, por não ser considerado um MBA pela FGV. Cursos de MBA como Vendas, Marketing, Logística, TI e RH provavelmente não têm o mesmo enfoque relativo a indicadores de controle financeiros do que os de Gestão Empresarial e Finanças.
- As aulas de MBAs são desenvolvidas em módulos específicos que ocorrem, geralmente, em dois finais de semana. A carga horária é bastante ajustada frente à quantidade de informações que devem ser repassadas. Os professores tiveram que “encaixar” a pesquisa neste cenário.
- As aulas são geralmente realizadas nas sextas-feiras até às 23 horas e nos sábados até às 14 horas. Os alunos vêm de uma carga de trabalho semanal e após as aulas têm pressa em ir para suas residências. Aqueles professores que aplicaram a pesquisa ao final do módulo podem ter prejudicado a quantidade de respostas obtidas.
- Neste cenário ainda, a última questão da pesquisa, que solicita um grau de importância com soma máxima de 10 para todos os indicadores, não deve ter sido lida atentamente por parte dos entrevistados. Em vista dos erros apontados, tornou-se necessária a anulação desses questionários.

2.4.3 Organização dos dados

O mapa de controle das pesquisas (Apêndice B) foi utilizado, primeiramente, como um controle das pesquisas a serem realizadas e, na continuação, como um registro das quantidades de pesquisas efetuadas e validadas.

Cada envelope plástico passou a ter uma numeração e, posteriormente, cada formulário de pesquisa validado foi numerado de forma seqüencial, no sentido de manter um controle dos casos, visto que não são nominais.

Utilizando um programa estatístico preparou-se um arquivo de dados contemplando todas as variáveis do questionário, além de uma variável chamada “localidade” (Blumenau ou Florianópolis) que passou a fazer parte dos registros efetuados.

O arquivo de dados foi preparado para receber variáveis categóricas (da questão 1 a 11) e numéricas (questão 12).

Todas as pesquisas foram lançadas nesse arquivo de dados e, posteriormente, fez-se uma verificação detalhada de cada campo e item, visando corrigir eventuais enganos de lançamentos.

Os resultados analíticos obtidos podem ser verificados no mapa de controle das pesquisas no Apêndice B, que são sintetizadas no quadro 5.

Localidade	Alunos Matriculados	Respostas Obtidas	Respostas Válidas
Blumenau	364	231	203
Florianópolis	431	232	222
TOTAL	795	463	425

Quadro 5 - População e Amostra da pesquisa

Conforme citado anteriormente, as relações dos alunos matriculados foram obtidas junto às respectivas localidades. As respostas obtidas referem-se aqueles alunos que estavam em sala de aula no momento da pesquisa e que efetivamente responderam a mesma. As respostas válidas foram definidas a partir de uma análise de cada questionário e com a eliminação daqueles que não compreenderam ou não responderam determinadas questões, principalmente a número 12.

Desse modo, passou-se a classificar os alunos matriculados como a população e as respostas válidas como a amostra.

2.4.4 Tamanho da amostra

Muito embora o tipo de amostra ser acidental, o que teoricamente implica na imprecisão de qualquer cálculo de margem de erro amostral, decidiu-se, para fins desta pesquisa, verificar a representatividade da amostra frente à população utilizando-se as fórmulas estatísticas tradicionais para amostra aleatória simples.

Antes de definir estes cálculos faz-se necessário evidenciar alguns conceitos abordados por Barbetta (2003). Ele explica que as características dos elementos da população são denominadas de *parâmetros* e as características dos elementos da amostra são denominadas de *estatísticas*. Complementa afirmando que os valores calculados a partir dos dados da amostra, com o objetivo de avaliar parâmetros desconhecidos, são chamados de *estimativas*. Generalizar o

resultado da amostra para o resultado do todo é um raciocínio indutivo e o procedimento chama-se estimação de parâmetros. O uso adequado dos dados da amostra para se ter conhecimento sobre os parâmetros da população caracteriza-se como *inferência estatística*.

Barbetta (2003) conclui que uma estimativa é o valor acusado por certa estatística, considerando a particular amostra observada, e que a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar é o *erro amostral*. Portanto, para determinar o tamanho da amostra é necessário calcular o *erro amostral tolerável*, ou seja, o quanto ele admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse. No entanto, deve ser considerado que uma amostra extraída de uma determinada população pode representar um resultado acima do valor calculado. Por isso que as afirmações são sempre feitas em termos de *nível de confiança*, ou seja, tal amostra poderá ter uma estimativa X com um erro amostral inferior a 5% e com um nível de confiança em torno de 95%.

Richardson (1985) afirma que em pesquisas sociais trabalha-se com nível de confiança de 95% e erro amostral de 4 ou 5%.

Dentro desse enfoque é necessário saber se o tamanho mínimo da amostra é significativo. É uma concepção errônea, porém comum, assumir que o tamanho da amostra sempre deverá corresponder a um determinado percentual da população, independente do seu tamanho.

Inicialmente torna-se necessário especificar exatamente o que se entende por significância de uma amostra. Nos problemas de intervalo de confiança sempre são encontrados os seguintes elementos relacionados: nível de confiança, erro amostral tolerável e tamanho da amostra. O problema consiste, nesse caso, em encontrar o tamanho mínimo n da amostra para valores fixados de erro amostral tolerável e nível de confiança.

No Apêndice D pode ser verificado o detalhamento do cálculo do tamanho da amostra mínima que, neste trabalho, deverá ser de 266 elementos para ser representativo, considerando um nível de confiança em 95% e um erro amostral tolerável de 5%.

Como o resultado desta pesquisa contou com 425 respostas válidas, efetuou-se o cálculo, no Apêndice E, considerando um erro amostral de 5%, quando o nível de confiança passou a ser de 99,73%, o que demonstra, com maior segurança, que os resultados obtidos na amostra sejam válidos na população.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Com o objetivo de contextualizar o leitor sobre as principais ferramentas e indicadores de controle financeiros trabalhados nesta dissertação foram elencados no quadro 6 definições básicas para cada um destes itens. Esta apresentação conceitual é uma visão geral, pois cada indicador é referenciado por diversos autores com seus enfoques particulares. Portanto, não se buscou tratar os itens de forma meticulosa, mas apresentar pelo menos um conceito para cada indicador, conforme observado a seguir:

Nr.	Indicadores de controle financeiros Autor (es) - (ano)	Conceituação
1	BSC – Balanced Score Card Kaplan e Norton (1997)	Ferramenta empresarial que traduz a missão e a estratégia da organização por meio de um conjunto coerente de medidas de desempenho, que propicia a formação de uma estrutura de medição estratégica e de um eficiente sistema de gestão.
2	EVA [®] – Valor Econômico Agregado Ross (2000)	É utilizado para medir o desempenho financeiro de uma empresa. É necessário identificar os fornecedores de capital de sua empresa, medir o custo desse capital e calcular a média ponderada dos mesmos.
3	Modelo Fleuriet Marques e Braga (1995)	Modelo de análise dinâmica da situação financeira das organizações que explica a relevância no contexto da análise da liquidez e solvência à luz de seus aprimoramentos incorporados, e integrá-lo a análise de quocientes tradicionais como instrumento útil para a avaliação financeira de negócios.
4	EBITDA Silva (2004)	É uma medida de <i>performance</i> operacional, que considera as receitas operacionais líquidas, menos os custos e as despesas operacionais, exceto as depreciações e amortizações.
5	Custo Padrão Stickney e Weil (2001)	Representa uma estimativa predeterminada de quanto os itens em estoque deveriam custar. Esse sistema de custeio baseia-se na análise de custos passados e em estimativas de custos futuros.
6	Custo ABC / ABM Maskell (1996) <i>apud</i> Miranda, Wanderley e Meira (2003)	ABC – Activity Based Costing - proporciona aos gestores as informações sobre custo do produto, para a análise de lucratividade e outras decisões. ABM – Activity Based Management - objetiva o gerenciamento das atividades, para aperfeiçoamento do processo de produção e inovação.
7	MCDA – Multicritérios Roy (1993) Roy & Vanderpooten (1996)	MCDA – Multicritério em Apoio a Decisão - metodologia para auxiliar a modelar o contexto decisional, a partir da consideração das convicções, percepções e valores dos decisores envolvidos no processo decisório, de tal forma a permitir a construção de um modelo no qual os decisores possam basear suas decisões, em favor do que eles acreditam ser o mais adequado.
8	Pedidos em carteira Bulgacov et al (1999)	O principal papel de uma pessoa que atua com vendas é fechar o pedido ou vender. Desta forma entende-se que pedidos em carteira é a venda efetuada e ainda não faturada.

Nr.	Indicadores de controle financeiros Autor (es) - (ano)	Conceituação
9	Vendas reais versus orçada Stanton (2000)	O orçamento de vendas é o volume antecipado das receitas ou de unidade das vendas dos produtos da empresa. É a base de todas as atividades operacionais do departamento de vendas e das áreas de produção e finanças. O indicador é comparativo entre o real e o orçado.
10	Faturamento dia Sandroni (1996)	Faturamento é o conjunto dos recebimentos, expresso em unidades monetárias, obtidos por uma empresa com a venda de bens ou serviços em determinado período.
11	Unidades produzidas Martins(2003)	É o total de unidades produzidas e acabadas no período. Pode conter unidades que começaram a ser produzidas em outros períodos, ou seja, unidades que estavam em elaboração no termino do mês anterior (produtos em elaboração) e que só agora foram terminadas.
12	Unidades vendidas Martins (2003)	Consiste a parte das unidades que foram produzidas e vendidas neste período. No inventario periódico, poderia se chegar as unidades vendidas através da formula Estoque inicial de unidades + unidades produzidas - estoque final de unidades = unidades vendidas no período
13	Fluxo de caixa projetado Zdanowicz (1988)	É a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa.
14	Saldo do caixa/bancos Hoji (2000)	Todos os recursos monetários (numerários e depósitos bancários à vista) e as aplicações financeiras de liquidez imediata.
15	Variações entre real x orçado do caixa Gomes (2000)	O orçamento de caixa traduz a expectativa dos gestores quanto às entradas e saídas de numerário para um determinado período de tempo. O indicador analisado aponta além do planejamento do caixa, o controle do mesmo através do método comparativo.
16	Giro do estoque Martins e Campos Alt (2000)	Mede quantas vezes, por unidade de tempo, o estoque se renovou ou girou. É igual ao valor consumido no período dividido pelo valor do estoque médio no período
17	Valor do estoque Gitman (2002)	São ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas... Existem três tipos de estoques em empresas industriais: matéria-prima, produtos em elaboração e produtos acabados. O valor do estoque refere-se ao montante em dinheiro que estão contabilizados.
18	Valor do Contas a receber- clientes Gitman e Madura (2003)	Representam o montante total em dinheiro devido a empresa por seus clientes, de vendas a prazo feitas a eles.
19	Giro do Contas a receber – clientes Gomes (2000)	É calculado dividindo as vendas a prazo pela média das contas a receber, para ser levado em conta as flutuações sazonais.
20	Nível de inadimplência (%) Sandroni (1996)	Inadimplência é a falta de cumprimento das cláusulas contratuais em determinado prazo. Além de permanecer em débito, a parte inadimplente fica sujeita ao pagamento de juros de mora, multa contratual ou outros encargos.
21	Endividamento bancário Matarazzo (1998)	Valor dos empréstimos ou financiamentos tomados junto aos bancos. Pode ser visualizado através da divisão destes montantes pelo total do passivo ou pelo total do patrimônio líquido.
22	Lucro real X lucro orçado Ferreira (2003)	O lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas pela legislação do imposto de renda. O indicador é comparativo entre o real e o orçado.
23	Margem Líquida de vendas Weston e Brigham (2000)	É calculada ao dividir o lucro líquido pelas vendas, proporcionando o lucro por unidade monetária de vendas.
24	Margem Bruta sobre vendas Gitman (2002)	Mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que restou, após a empresa ter pago seus produtos.

Nr.	Indicadores de controle financeiros Autor (es) - (ano)	Conceituação
25	ROA da companhia (Lucro / Ativo) Gitman (2002)	É o retorno sobre o ativo total. Mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis.
26	ROE da companhia (Lucro / P.Líquido) Silva (2004)	É o retorno sobre o patrimônio líquido, que indica quanto de prêmios os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação a seus investimentos no empreendimento.

Quadro 6 - Principais ferramentas e indicadores de controle financeiros trabalhados nesta dissertação

3.1 PESQUISAS ANTERIORES

Durante o primeiro semestre de 2006 foram efetuadas pesquisas em todos os periódicos nacionais - nível A do Qualis - e nos quatro últimos EnAnpad's, com o objetivo de identificar trabalhos na mesma linha de desenvolvimento desta dissertação. O material pesquisado está discriminado no quadro 7.

Revistas e ou Congressos	Material Pesquisado
RAC – Revista Administração Contemporânea	10 volumes, sendo o primeiro relativo a janeiro, fevereiro e março de 1997 e o décimo relativo a janeiro, fevereiro e março de 2006.
RAE eletrônica.	5 volumes, sendo o primeiro relativo a janeiro e junho de 2002 e o último relativo a janeiro e junho de 2006
RAE -Revista de Administra de Empresas	21 volumes, sendo o primeiro relativo a janeiro e março de 1986 e o último relativo a janeiro e março de 2006. Foram mais de 90 revistas pesquisadas.
Revista Contabilidade & Finanças - USP	Da edição 25 (de janeiro a abril de 2001) a edição 40 (de janeiro a abril de 2006) acrescida de duas edições especiais.
REAd – Revista Eletrônica de Administração – UFRGS	Da edição 1 (setembro e outubro de 1995) a edição 50 (março e abril de 2006).
RAUSP – Revista de Administração	Da edição 31 número 1 (janeiro e março de 1996) a edição 41 número 1 (janeiro e março de 2006)
O & S – Organizações e Sociedade	Da edição 2 (1994) a edição 34 (julho a setembro de 2005)
ENANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração	Últimos quatro Congressos entre 2001 a 2005

Quadro 7 - Revistas e Congressos pesquisados

O resultado dessa investigação revelou tratar-se de um enfoque pouco discutido na literatura brasileira. Entretanto, essa revisão contribuiu para agregar informações em diversos tópicos desta dissertação. Os trabalhos a seguir apresentados têm pontos semelhantes aos que foram estudados nesta pesquisa.

- Marques e Braga (1995) pesquisaram seis companhias que empregaram o Modelo Fleuriet para a avaliação de seus níveis de liquidez e solvência. Os resultados obtidos

permitiram uma comparação da magnitude do investimento operacional em giro mantido pelas empresas para a implementação do nível desejado de operações e o grau de endividamento (saldo de tesouraria) praticado. O relacionamento entre níveis de retorno e liquidez também foi verificado.

- Khoury e Ancelevicz (1999) efetuaram uma pesquisa junto a 283 empresas não financeiras, relativa à utilização do sistema ABC. Os resultados apontaram que 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.
- Padoveze e Benedicto (2003) pesquisaram 38 empresas e concluíram que 55,3% utilizam o custo Padrão e 12% o ABC. Alternativas como medidas não financeiras, têm sido utilizadas por 40% das empresas. No entanto as medidas financeiras ainda têm a preferência de 70% da amostra. As medidas que tiveram destaque nessa pesquisa com sua respectiva proporção de utilização foram a geração de caixa (58%), geração de lucro operacional – provavelmente EBITDA (58%), margem líquida de vendas (50%) e retorno sobre investimento – ROA (40%). Outras medidas não apresentaram o mesmo impacto, como o retorno do investimento – ROE (13%) e o valor econômico agregado – EVA[®] (10%), mas cabe a citação, pois contribuíram para análise deste trabalho.
- Pace, Basso e Silva (2003) efetuaram uma pesquisa com 83 analistas financeiros com o intuito, entre outros aspectos, de verificar qual a frequência de uso (1=baixo e 5=sempre) de determinadas medidas no processo de avaliação de desempenho de longo prazo da empresa. As principais medidas e a respectiva frequência que têm relação com este trabalho são as Vendas (4,6) e o Fluxo de Caixa (4,5). Entre todas as categorias analisadas as duas de uso mais frequentes são Financeiras, bem como as 5 das 10 primeiras listadas. Contudo, ampliando-se a análise para a inclusão das 21 medidas, observa-se que 15 delas são não-financeiras.
- Kimura e Suen (2003) escreveram um artigo referente a um inovador modelo de tomada de decisão multicriterial integrado a duas aplicações empresariais: o *Balanced Scorecard* - BSC e o Valor Presente Líquido - VPL. Uma vez que diversas empresas, no Brasil e no exterior, têm conduzido projetos para implementação do BSC, e que o

VPL é praticamente um critério universal para avaliação de viabilidade de projetos, este estudo atende às necessidades atuais dos administradores em aprimorar seus sistemas e ferramentas gerenciais.

- Soutes (2005) pesquisou três turmas de pós-graduação, totalizando 70 alunos/profissionais com carreiras orientadas para a contabilidade e gestão empresarial e que atuam em empresas relevantes no contexto econômico brasileiro. Os resultados obtidos que colaboraram com este trabalho demonstraram que 30% (dessa amostra) utilizam o valor econômico agregado - EVA[®] e 26% o *balanced scorecard* – BSC. Quanto ao custo Padrão e o ABC, não foi constatada a necessidade de sua implantação, segundo os respondentes.
- Tártari e Olinquevitch (2005) pesquisaram 14 empresas com o propósito de verificar o uso das demonstrações contábeis e os instrumentos de controle gerencial utilizados no processo de decisão. Procurou-se focar os resultados obtidos na sua pesquisa com os indicadores abordados neste trabalho e constatou-se 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. Quanto a visão de rentabilidade os indicadores de margem líquida de vendas (64%) e o retorno sobre o ativo – ROA (43%). Já o EBITDA e o ROE apenas 1 empresa utilizada, representando 7,2%.
- Galas e Ponte (2005) efetuaram uma pesquisa exploratório-qualitativa, por meio de um estudo de casos múltiplos em empresas que implantaram o *Balanced Scorecard* (BSC) há mais de um ano. O resultado apontou que 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. Nessa pesquisa os autores citaram um trabalho realizado em 1999 por Kaplan e Norton quando verificaram que 55% das empresas americanas e 45% das européias utilizam o BSC. As empresas brasileiras também estão, cada vez mais, implantando o BSC.
- Giongo e Bianchi (2005) realizaram uma pesquisa junto a 48 empresas e 73% dessas têm área formalizada de controladoria. Destaca-se por ser a área responsável pela implantação dos controles internos em 63% das empresas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem o propósito de apresentar e analisar os resultados obtidos nas pesquisas realizadas, consubstanciados com os objetivos específicos evidenciados na introdução deste trabalho. Os dados foram analisados por uma sistemática saindo do individual para o coletivo.

Primeiramente verificaram-se as variáveis categóricas e numéricas e contemplaram-se as frequências das mesmas de forma individual. Num segundo momento, buscou-se analisar os resultados dos cruzamentos entre determinadas variáveis categóricas. Na sequência, identificaram-se as ferramentas e os conceitos financeiros mais conhecidos/estudados e quais são os mais aplicados nas empresas onde os alunos trabalham. A partir dessas constatações, verificaram-se as associações entre as variáveis conhece/estuda com a aplicabilidade dessas ferramentas. A análise seguinte buscou atender o objetivo principal desta dissertação que é verificar quais os indicadores de controle financeiros mais importantes para os alunos de MBA. Por fim, efetuaram-se cruzamentos relativos aos principais indicadores escolhidos e às determinadas variáveis categóricas.

Ao iniciar a análise das variáveis numéricas, conforme quadro 8, verificou-se que a opção “Nenhum item acima é utilizado” obteve um destaque com 970 pontos. Esse resultado foi obtido mediante a indicação, por parte dos entrevistados, de um até cinco indicadores de controle financeiro, definindo aos itens escolhidos, um grau de importância, de um a dez, obedecendo ao critério de que o somatório desses itens deveria se igualar a dez. 97 entrevistados (22,8% da amostra total) não apontaram quaisquer indicadores de controle financeiros, definindo com um grau de importância no valor de dez para esta opção.

Indicadores de Controle Financeiro	Peso
Nenhum item acima é utilizado	970,0
Fluxo de caixa projetado	287,9
Margem Líquida de vendas	272,0
BSC – Balanced Scorecard	230,2
EBITDA	225,2
EVA [®] – Valor Econômico Agregado	180,3
Lucro real X lucro orçado	172,8
Nível de inadimplência (%)	159,8
Giro do estoque	156,2
Vendas reais versus orçada	150,7
Faturamento dia	147,2
Unidades vendidas	139,2
Custo Padrão	124,0
Saldo do caixa/bancos	122,2
Valor do Contas a receber- clientes	112,7
ROE da companhia	101,1
Pedidos em carteira	98,3
Custo ABC / ABM	92,4
Giro do Contas a receber – clientes	88,8
Unidades produzidas	76,7
Valor do estoque	68,0
Margem Bruta sobre vendas	65,5
Variações entre real x orçado do caixa	64,7
Endividamento bancário	64,1
ROA da companhia	58,1
MCDA – Multicritérios	13,7
Modelo Fleuriet	9,2

Quadro 8 - Peso definido pelos entrevistados aos indicadores de controle financeiros

Apesar da relevância dessa situação e como o objetivo desta pesquisa é identificar os principais indicadores de controle financeiros na percepção dos alunos de MBA, foi efetuada a eliminação desses 97 entrevistados, visando este trabalho contemplar apenas aqueles que efetivamente apontaram indicadores de controle financeiros. Por conseguinte, o número de entrevistas válidas ficou em 328.

Na continuidade deste trabalho é apresentada uma análise do perfil daqueles entrevistados que foram eliminados e a representatividade deles num contexto específico.

A partir dessa nova situação, como pode ser observado no quadro 9, verificou-se que a amostra continuava acima do tamanho mínimo necessário considerando um nível de confiança de 95% com um erro amostral tolerável de 5%. No recálculo, observado no Apêndice F, o nível de confiança ficou em 98,18% com o mesmo erro amostral.

	População	Tamanho mínimo da amostra	Novas respostas válidas
Total	795	266	328

Quadro 9 - População, Tamanho mínimo da amostra e Novas respostas válidas (amostra efetiva)

Com essas alterações foram efetuados novos cálculos de frequência das variáveis categóricas e numéricas. Conforme Levin e Fox (2004, p.29) “quando um pesquisador estuda distribuição de mesmo tamanho, os dados de frequência podem ser utilizados para fazer comparações entre grupos”.

As tabelas a seguir apresentam as distribuições de frequências dos dados nominais. A coluna da esquerda indica a característica que está sendo apresentada e contém as categorias de análise, a coluna do meio (intitulada **Frequência**) indica o número de entrevistados e o respectivo total, indicado pela palavra **TOTAL** na coluna das categorias. A coluna da direita (intitulada **Relativa**) indica a proporção dos entrevistados em cada categoria, e o seu somatório. Para Levin e Fox (2004, p.29) a “proporção compara o número de casos em determinada categoria com o tamanho total da distribuição”. Os autores afirmam que qualquer frequência pode ser transformada em proporção, bastando dividir o número de casos de uma categoria pelo número total de casos da distribuição.

Na continuação, são efetuados comentários de cada uma das variáveis categóricas de forma individual. Verifica-se que em alguns casos os valores totais são inferiores a 328, em função de inexistência de determinadas respostas.

4.1 PERFIL DOS ALUNOS

Nesta seção apresenta-se o perfil dos alunos de MBA das cidades de Blumenau e Florianópolis, bem como as características relativas ao porte por faturamento, o setor de atividade e a localização das empresas onde trabalham.

4.1.1 Localidade onde estudam

Observa-se que tanto os alunos de *Florianópolis* como os de *Blumenau* tiveram uma participação semelhante na pesquisa realizada, visto que representam 50,9% e 49,1% respectivamente, demonstrando que os resultados podem ser considerados como a opinião efetiva dos alunos dessas duas regiões.

Localidade	Frequência	Relativa
Florianópolis	167	0,5091
Blumenau	161	0,4909
Total	328	1,0000

Tabela 1 - Localidade onde estudam

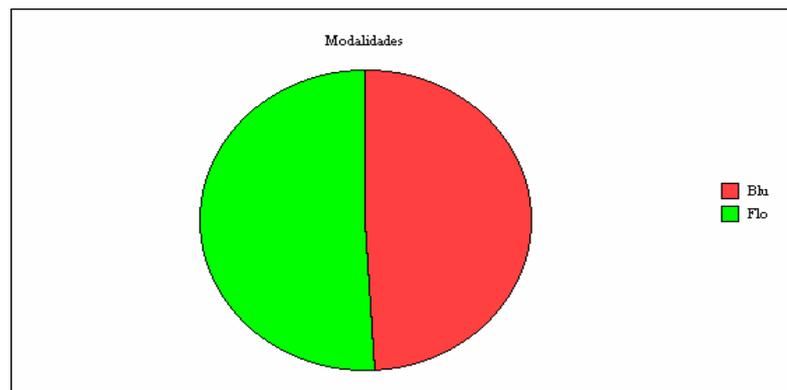


Gráfico 1 - Gráfico de distribuição da localidade onde os alunos estudam

4.1.2 Sexo dos alunos

Muito embora o sexo *Feminino* esteja ocupando cada vez mais espaços no cenário corporativo, a maioria dos participantes dessa pesquisa foi do sexo *Masculino*, com 71,3% do total.

Sexo	Frequência	Relativa
Masculino	234	0,7134
Feminino	94	0,2866
Total	328	1,0000

Tabela 2- Sexo dos alunos

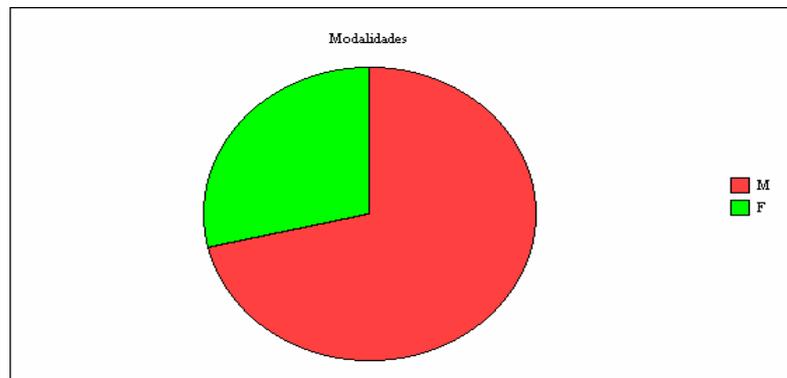


Gráfico 2 - Distribuição do sexo dos entrevistados

4.1.3 Cargo que são ocupados pelos alunos

Mintzberg (2006, p.17) afirma que “usar a sala de aula para ajudar a desenvolver gente que já exerce a gerência é uma ótima idéia, mas pretender formar gerentes a partir de pessoas que nunca gerenciaram é pura fantasia”.

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

Tabela 3- Cargo que os alunos ocupam

No tangente aos cargos que os entrevistados ocupam nas empresas que trabalham, observa-se que a maior participação apontada foi de *Gerente*. Essa denominação confunde-se com a de gestor que, apesar da amplitude da denominação, para efeito desta pesquisa compreende-se que *Diretor*, *Sócio-gerente*, *Consultor*, *Gerente*, *Gestor* e *Superintendente* façam parte desse contexto. Dentre os entrevistados, 64% foram caracterizados nessas classificações, o que permite análises focadas somente nesse grupo.

Na visão de Mintzberg (2006) esse grupo atende os pré-requisitos básicos para realizarem um MBA. No entanto, 36% dos pesquisados foram classificados como *Outro*. Efetuando uma análise qualitativa dos dados, verificaram-se cargos como coordenadores e supervisores que

poderiam ser caracterizados como gestores, mas foram classificados como *Outro*, assim como analistas e engenheiros, entre outros. Esses dados não podem ser desconsiderados por esta pesquisa, visto que se busca a visão dos alunos de MBA. Além disso, fica evidenciado que os mais variados cargos vêm procurando o aperfeiçoamento e as ferramentas de gestão.

4.1.4 Área de atuação dos alunos

Como abordado na introdução deste trabalho, a pesquisa ratifica que profissionais de diversas áreas têm buscado treinamentos visando participarem mais ativamente dos processos decisórios.

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

Tabela 4 - Área de atuação dos alunos

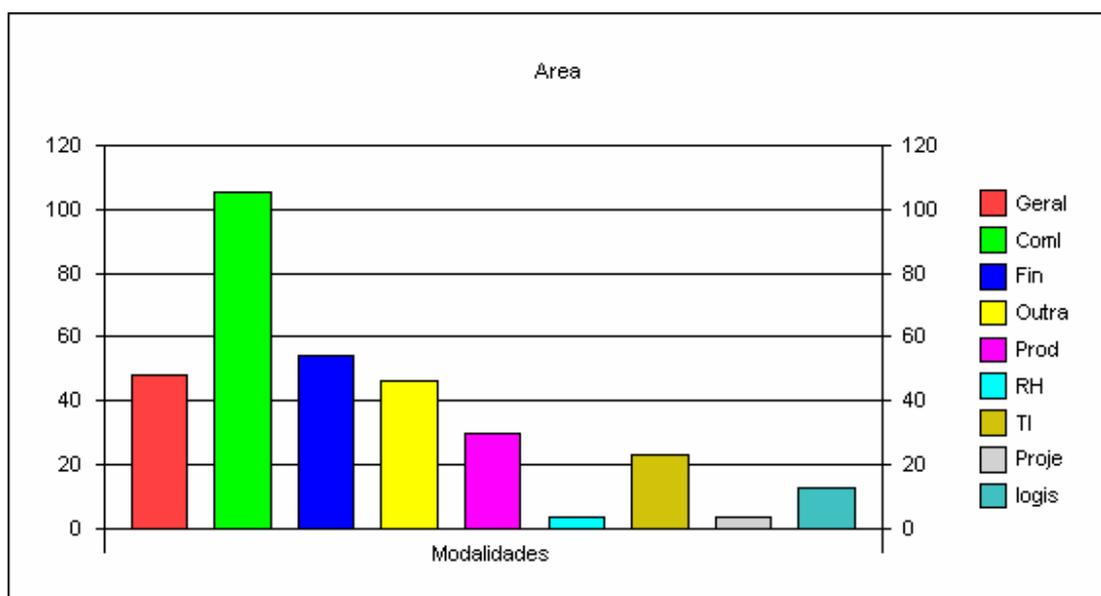


Gráfico 3 - Distribuição da área de atuação dos sujeitos da amostra

A área *Comercial* foi a que apresentou um destaque em relação às demais, representando 32,0% do total. A pesquisa conseguiu detectar a área de atuação de 86% dos respondentes, sendo que a diferença refere-se às áreas de planejamento, pesquisa e desenvolvimento, engenharia, técnica e outras diversificações.

4.1.5 Experiência dos alunos na função

Observa-se na tabela 5 que 57% dos pesquisados possuem experiência superior a três anos em suas funções, o que de certa forma qualificou as respostas técnicas obtidas.

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

Tabela 5- Tempo de experiência na função

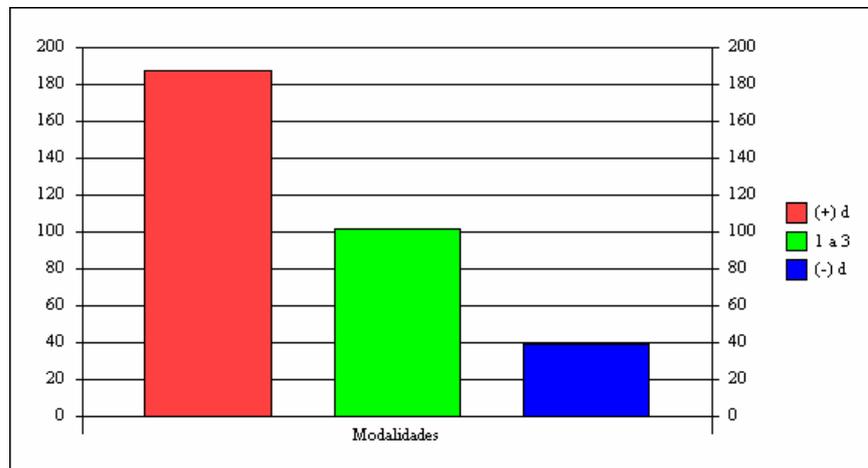


Gráfico 4 -Distribuição do tempo na função

4.1.6 Curso de graduação dos alunos

Administração, Engenharia e Computação são os cursos realizados por 77,8% da amostra pesquisada, sendo que *Administração* representa individualmente 48,5%. No Censo de Educação Superior de 2004 efetuado pelo INPE - Instituto Nacional de Pesquisa Educacional observa-se

que os cursos de Administração são os mais representativos no Brasil quanto ao número de concluintes, participando com 14%. Igualmente apresenta um crescimento entre 1997 e 2004 de 340%, estando entre aqueles que mais crescem.

Curso	Freqüência	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

Tabela 6 - Curso de graduação dos alunos

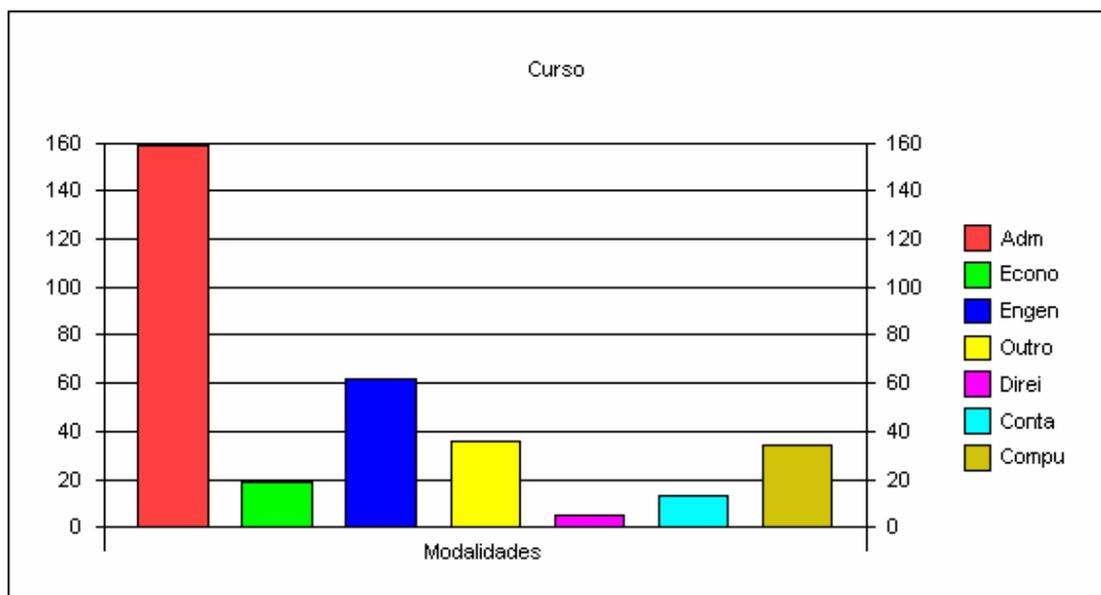


Gráfico 5- Distribuição dos cursos de graduação

4.1.7 Idade dos alunos

A tabela 7 revela que 86,3% dos entrevistados situam-se entre menos de vinte e cinco anos e até 40 anos. Chamou a atenção, no resultado dessa variável, a participação de 23,2% de profissionais com menos de vinte e cinco anos. Fica evidenciado que esse grupo buscou, logo após a conclusão do curso de graduação, a continuidade de seu desenvolvimento.

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

Tabela 7 - Idade dos alunos

4.1.8 Porte das empresas por faturamento onde trabalham os alunos

Do total dos pesquisados 58,5% trabalham em grandes e médias empresas (conforme classificação do BNDES).

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

Tabela 8 - Porte das empresas por faturamento da empresa onde trabalham os alunos

4.1.9 Setor de atividade das empresas que os alunos trabalham

Na análise qualitativa dos dados observou-se 13 indicações claras do setor de *Serviço* como setor de atividade dos entrevistados. Por isso, efetuou-se a inclusão do mesmo na tabela 9. Embora havendo a possibilidade de escolha entre treze setores no questionário verificou-se que 24% dos entrevistados trabalham em empresas de *Outro* setor de atividade.

Setor de atividade	Frequência	Relativa
Alimento	52	0,1585
Informática	35	0,1067
Têxtil	28	0,0854
Comércio	24	0,0732
Financeiro	22	0,0671
Metal mecânica	17	0,0518
Serviços	13	0,0396
Transportes	11	0,0335
Saúde	10	0,0305
Construção	9	0,0274
Educação	8	0,0244
Confecção	6	0,0183
Pública	6	0,0183
Cerâmico	4	0,0122
Outros	79	0,2409
Total	324	1,0000

Tabela 9 - Setor de atividade das empresas que os alunos trabalham

Dentre os escolhidos destacam-se os setores de *Alimento* - 15,8% e de *Informática* - 10,7%.

	Blumenau	Florianópolis	Total
Alimento	83%	7%	100%
Informática	46%	54%	100%

Tabela 10 - Setor de atividade das empresas que os alunos trabalham nas cidades de Blumenau e Florianópolis

Conforme tabela 10 acredita-se que o destaque do setor de *Alimento* se deve à presença de grandes empresas como Bunge, Cargil e Perdigão no Vale do Itajaí (alunos de Blumenau) e o de *Informática* pode estar relacionado aos pólos de software de Florianópolis e Blumenau.

4.1.10 Cidades em que estão localizadas as empresas em que os alunos trabalham

Dentre as cidades indicadas, 35% dos alunos apontaram *Florianópolis* como a cidade onde está localizada a empresa em que exercem suas atividades. É praticamente o dobro do que apresentou *Blumenau* que possui 15,8%. Esse cenário permite concluir que ocorre uma concentração dos estudantes da FGV de *Florianópolis* trabalhando na mesma cidade. Por outro lado, os alunos da FGV de *Blumenau* trabalham na região do Vale do Itajaí que além de *Blumenau*, contempla *Itajaí*, *Brusque*, *Gaspar*, *Timbó*, e outros municípios relatados a seguir.

Cidade	Frequência	Relativa
Florianópolis	115	0,3506
Blumenau	52	0,1585
Itajaí	40	0,1220
Brusque	12	0,0366
Gaspar	11	0,0335
Jaraguá	8	0,0244
Timbó	7	0,0213
Balneário	7	0,0213
São José	5	0,0152
Joinville	3	0,0091
Indaial	2	0,0061
Navegantes	2	0,0061
Rio do Sul	2	0,0061
Pomerode	2	0,0061
Palhoça	2	0,0061
Tijucas	2	0,0061
Apiúna	1	0,0030
Outros	35	0,1067
Total	308	1,0000

Tabela 11 - Cidade que esta localizada as empresas que os alunos trabalham

Outro aspecto a considerar é que 10% responderam que a empresa onde trabalham fica em outra localidade, diferente das que estão citadas na tabela 11.

4.1.11 Características dos alunos excluídos da amostra

Como abordado no início desse capítulo, 97 entrevistas foram retiradas da amostra utilizada nesta pesquisa, por não contemplarem quaisquer indicadores de controle financeiros, o que não atende aos objetivos propostos. O quadro 10 apresenta determinadas características desse grupo:

- Da esquerda para a direita, a primeira coluna indica as variáveis categóricas analisadas;
- A segunda coluna, a frequência dos 328 elementos considerados;
- A coluna do meio, a frequência dos 425 elementos originais;
- A quarta coluna, a diferença entre as duas amostras - os elementos que foram retirados da pesquisa;
- E a última indica a proporção - a participação percentual dos elementos retirados sobre a amostra original de 425 elementos.

Obs.: Os cálculos abaixo foram considerados com 95% de nível do intervalo de confiança e grifou-se em *negrito e itálico* os números comentados.

	Situação 328	Situação 425	"425-328"	Dif. / 425
Cargo que ocupa	Frequência		Diferença	Participação
Gerente	105	124	19	15%
Sócio-Gerente	30	38	8	21%
Consultor	29	41	12	29%
Gestor	22	29	7	24%
Diretor	17	24	7	29%
Superintendente	6	6	0	0%
Outro	118	162	44	27%
Área que atua	Frequência		Diferença	Participação
Comercial	105	128	23	18%
Financeiro	54	65	11	17%
Geral	48	62	14	23%
Produção	30	40	10	25%
TI	23	33	10	30%
Logística	13	15	2	13%
Recursos Humanos	4	7	3	43%
Projetos	4	4	0	0%
Outra	46	70	24	34%
Experiência	Frequência		Diferença	Participação
(+) de 3 anos	187	249	62	25%
1 a 3 anos	101	125	24	19%
(-) de 1 ano	39	50	11	22%
Curso	Frequência		Diferença	Participação
Administração	159	186	27	15%
Engenharia	62	77	15	19%
Computação	34	54	20	37%
Economia	19	21	2	10%
Contábeis	13	20	7	35%
Direito	5	13	8	62%
Outro	36	54	18	33%
Idade	Frequência		Diferença	Participação
26 a 30 anos	114	145	31	21%
- de 25 anos	76	98	22	22%
31 a 35 anos	53	74	21	28%
36 a 40 anos	40	49	9	18%
+ de 46 anos	22	26	4	15%
41 a 45 anos	20	29	9	31%
Faturamento em R\$	Frequência		Diferença	Participação
mais de 60.000.000	114	135	21	16%
de 10.500.000 a 60.000.000	78	98	20	20%
de 1.200.00,0 a 10.500.000	68	88	20	23%
até 1.200.000	59	87	28	32%

Quadro 10 - Comparação das amostras de 328 e 425 elementos

As 97 pesquisas rejeitadas representaram 22,8% do total dos 425 entrevistados. O objetivo do quadro 10 é verificar se ocorreu algum desvio elevado que fosse responsável por alterações dos resultados.

Observa-se que em todas as variáveis que possuem a opção *Outro(a)* têm um percentual de exclusão acima da média de 22,8% do todo.

Quanto ao cargo que ocupa, nota-se que tanto *Consultor* como *Diretor* foram os mais representativos na exclusão com 29% cada um. Esse fato chama a atenção pela importância desses cargos na gestão dos negócios das empresas.

Referente às áreas que atuam, o percentual mais significativo foi de *Recursos Humanos* com 43%. No entanto, o número de respondentes é inexpressivo; diferentemente de *Outras* áreas que representam 34% e da área de *TI* com 30%. O que pode indicar essa situação é que os profissionais de *TI* geralmente são analistas e voltados mais para o desenvolvimento de sistemas do que para gestão dos negócios.

No que diz respeito ao curso que realizam, apesar da expressiva representatividade na exclusão do *Direito* com 62% e da *Computação* - 37%, o que, efetivamente, chama a atenção é o de *Contábeis* - 34%, visto que é o um curso que, a princípio, tem sintonia com os conceitos apresentados neste trabalho.

Quanto ao faturamento, verifica-se que os alunos que trabalham nas microempresas foram os mais eliminados – 32% o que nos leva a concluir que nessas empresas os indicadores de controle financeiro são utilizados em menor escala ou são utilizados com outras definições.

4.2 CRUZAMENTOS ENTRE DETERMINADAS VARIÁVEIS CATEGÓRICAS

Nos cruzamentos realizados a seguir, nota-se a inexistência de associações estatísticas entre as variáveis categóricas. O fato de serem independentes não invalida as relações entre elas.

Nas tabelas relativas a esse tópico, a coluna da esquerda e a primeira linha indicam as características que estão sendo apresentadas e contêm as categorias de análise. Os valores dos cruzamentos dessas colunas e linhas se referem às frequências absolutas e em alguns casos específicos à proporção. A coluna da direita e a última linha de cada tabela são intituladas **TOTAL** e indicam as quantidades totais de cada categoria. Grifou-se em ***negrito e itálico*** os números que geraram cálculos e comentários.

4.2.1 Cargo e Idade dos alunos

O cargo mais representativo desta pesquisa é o de *Gerente* e este se concentra 75% ((37 + 20 + 21) / 104 X 100) no intervalo entre 26 a 40 anos de idade

	- de 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 45	+ de 46	Total
Gerente	15	37	20	21	6	5	104
Sócio-Gerente	6	15	4	3	1	1	30
Consultor	7	10	4	3	2	3	29
Gestor	3	7	5	4	2	0	21
Diretor	2	2	4	2	2	5	17
Superintendente	1	1	0	1	0	3	6
Outro	41	39	15	11	7	4	117
Total	75	111	52	45	20	21	324

Tabela 12 – Cargo e idade dos alunos

Outra análise realizada é relativa aos alunos com *menos de 25 anos de idade*, visto que 55% (41 / 75 X 100) são caracterizados com o cargo *Outro*, não sendo considerado como Gestor que, para fins desta pesquisa, é todos os demais cargos citados.

4.2.2 Cargo e Experiência na função dos alunos

Simultaneamente, com a frequência absoluta da coluna intitulada (+) de 3 anos, tem-se a proporção de cada cargo sobre o total. Pondera-se que 57% dos alunos têm experiência de *mais de três anos* na função que exerce. Essa média passa a 59% se não considerar o cargo *Outro*.

	(-) de 1 ano	1 a 3 anos	(+) de 3 anos	TOTAL
Gerente	15	28	62 – 59%	105
Sócio-Gerente	4	8	18 – 60%	30
Consultor	3	8	19 – 63%	30
Gestor	4	6	12 – 55%	22
Diretor	0	7	10 – 59%	17
Superintendente	2	1	3 – 50%	6
Outro	11	43	63 – 54%	117
Total	39	101	187 – 57%	327

Tabela 13 - Cargo e experiência na função

4.2.3 Cargo e Porte por faturamento das empresas onde trabalham os alunos

Quanto ao cargo e ao faturamento, observa-se que 57% (17 / 30 x 100) dos cargos de *Sócio-Gerente* concentram-se nas empresas com até 1 milhão e duzentos mil reais de faturamento ano e dividindo com o de *Gerente*, é o cargo que mais desponta nesse tipo de empresa com 28,8% (17 / 59 X 100).

	até 1.200.000	de 1.200.000 a 10.500.000	de 10.500.000 a 60.000.000	Mais de 60.000.000	Total
Gerente	18	23	29	35	105
Sócio-Gerente	17	6	4	3	30
Consultor	11	5	7	6	29
Gestor	1	2	8	11	22
Diretor	3	6	5	3	17
Superintendente	2	0	3	1	6
Outro	7	26	22	55	110
Total	59	68	78	114	319

Tabela 14 - Cargo e porte das empresas

No tangente às empresas com *mais de 60 milhões* de faturamento ano observa-se que 48% dos cargos são classificados como *Outro*. Isso indica a existência de uma maior variedade de cargos nas grandes empresas.

4.2.4 Cargo com curso de graduação que os alunos realizaram

Verifica-se que 65% dos alunos com cargo de *Gerente* têm o curso de *Administração* - 42% (44 / 105 X 100) ou de *Engenharia* - 23% (24 / 105 X 100). Outro aspecto relativo àqueles que cursaram *Engenharia* é que concentram-se em cargos como o de *Gerente* 38,7% (24 / 62 X 100) ou *Outro* 37,1% (23 / 100 X 100).

	Adminis- tração	Engenharia	Compu- tação	Economia	Contábeis	Direito	Outro	Total
Gerente	44	24	16	7	4	1	9	105
Sócio-Gerente	14	3	2	0	1	1	9	30
Consultor	13	4	5	3	1	0	4	30
Gestor	16	4	0	1	1	0	0	22
Diretor	7	4	2	2	1	1	0	17
Superintendente	1	0	0	1	1	1	2	6
Outro	64	23	9	5	4	1	12	118
Total	159	62	34	19	13	5	36	328

Tabela 15- Relação entre cargo e curso na graduação

4.2.5 Cargo com Área que os alunos atuam nas empresas

No que se refere à área de atuação, 65% $((28 + 22 + 18) / 104 \times 100)$ do cargo de *Gerente* atuam, principalmente, nas áreas *Comercial*, *Financeira* ou *Geral*. Quanto à área *Comercial*, a participação de 39% $(38 / 99 \times 100)$ do cargo *Outro*, pode estar indicando a presença de vendedores.

	Comer- cial	Finan- ceira	Geral	Pro- dução	TI	Logis- tica	RH	Pro- jetos	Outra	Total
Gerente	28	22	18	14	10	2	0	0	10	104
Sócio-Gerente	8	4	14	1	1	0	1	0	1	30
Consultor	8	6	4	0	5	0	2	0	4	29
Gestor	9	1	1	3	0	4	0	1	3	22
Diretor	6	2	6	2	1	0	0	0	0	17
Superintendente	2	0	1	2	0	0	0	0	1	6
Outro	38	19	8	8	6	7	1	3	27	117
Total	99	54	52	30	23	13	4	4	46	325

Tabela 16 - Relação entre cargo e área de atuação

Os cruzamentos relativos ao Cargo permitem afirmar que 59% dos *Gestores* (todos os cargos menos *Outro*) têm *mais de 3 anos* de experiência na função, 49% têm idade entre *26 e 35 anos*, 45% são *Administradores*, 55% trabalham em empresas que faturam *mais de 10 milhões de reais* por ano e 46% desenvolvem suas atividades nas áreas *Comercial* e *Financeira*. Pela ferramenta estatística denominada **mapa fatorial** pode-se verificar, de maneira mais clara, a relação do cargo *Gestor* com essas variáveis. Moori e Zilber (2003) explicam que análise fatorial é uma análise multivariada que se aplica à busca de identificação de fatores em conjunto de medidas realizadas. Pode ser usada para descobrir a estrutura de um conjunto de medições, para

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, as idades de 26 a 30 anos e 31 a 35 anos e as áreas comercial e financeira. Esse cálculo estatístico praticamente confirma as evidências obtidas nos cruzamentos das variáveis.

4.2.6 Área que os alunos atuam nas empresas com o Curso que realizaram

Foram efetuados os cálculos das frequências relativas dos três principais cruzamentos para verificar o perfil do aluno quanto as variáveis do curso e área que atua. Do total dos alunos pesquisados, 18% ($59 / 325 \times 100$) são *Administradores* e atuam na área *Comercial*, 11% ($35 / 325 \times 100$) na *Financeira* e 8% ($24 / 325 \times 100$) na *Geral*. Esses três grupos representam 77% ($((59 + 35 + 27) / 157 \times 100)$) do total dos *Administradores*.

Observa-se que os *Engenheiros* atuam na área *Comercial* ou na *Produção* com 25,8% ($16 / 62 \times 100$) e 21% ($13 / 62 \times 100$) respectivamente. Dos profissionais formados em *Computação* 45,5% ($15 / 33 \times 100$) atuam na área de *TI*.

	Adminis- Tração	Engenha- ria	Compu- tação	Econo- mia	Conta- beis	Direito	Outro	Total
Comercial	59	16	3	5	1	2	13	99
Financeira	35	1	2	6	8	0	2	54
Geral	27	6	3	4	1	1	10	52
Produção	7	13	7	0	1	0	2	30
TI	2	2	15	1	1	1	1	23
Logística	11	1	1	0	0	0	0	13
RH	1	0	0	0	0	0	3	4
Projetos	0	4	0	0	0	0	0	4
Outra	15	19	2	3	1	1	5	46
Total	157	62	33	19	13	5	36	325

Tabela 17- Área de atuação e curso que realizam

Analisando pelo enfoque das áreas, verifica-se que 76% ($((59 + 16) / 99 \times 100)$) do *Comercial* são exercidos por *Administradores* ou *Engenheiros*. A área *Financeira* tem uma concentração de 65% ($35 / 54 \times 100$) de *Administradores*.

4.2.7 Área que os alunos atuam nas empresas com a Experiência na função

Juntamente com a frequência absoluta da coluna (+) de 3 anos, tem-se a participação de cada área de atuação sobre o total. Nota-se que mais de 70% dos alunos que trabalham nas áreas de *Produção*, *TI* e *RH* têm mais de 3 anos de experiência na função.

	(+) de 3 anos	1 a 3 anos	(-) de 1 ano	TOTAL
Comercial	49 – 49%	37	13	99
Financeira	31 – 57%	15	8	54
Geral	31 – 60%	16	5	52
Produção	22 – 73%	4	4	30
TI	17 – 74%	4	2	23
Logística	7 – 54%	5	1	13
RH	3 – 75%	1	0	4
Projetos	2 – 50%	1	1	4
Outra	23 – 51%	17	5	45
TOTAL	185 – 57%	100	39	324

Tabela 18 - Área de atuação e experiência na função

Apesar da área *Comercial* ter a menor participação no quesito *mais de 3 anos*, com 49%, esse é o cruzamento que representa a maior participação, 15% ($49 / 324 \times 100$), sobre o total dos alunos pesquisados.

4.2.8 Porte por faturamento das empresas onde trabalham os alunos com a Experiência na função

Dos alunos que participaram desta pesquisa, 21% atuam em empresas com mais de 60 milhões de reais de faturamento ano e têm mais de 3 anos de experiência na função que desempenham.

Em R\$	(-) de 1 ano	1 a 3 anos	(+) de 3 anos	TOTAL
Mais de 60.000.000	12	34	68 (21%)	114
De 10.500.000 a 60.000.000	6	24	48	78
De 1.200.000 a 10.500.000	7	23	38	68
Até 1.200.000	14	17	28	59
TOTAL	39	98	182	319

Tabela 19 - Porte do faturamento da empresa e tempo na função

Cabe, também, ressaltar os alunos com *menos de 1 ano* de experiência - 36% (14 / 39 X 100) trabalhando em microempresas (com faturamento anual menor de 1 milhão e duzentos mil reais).

4.3 AS FERRAMENTAS FINANCEIRAS MAIS CONHECIDAS/ESTUDADAS E AS MAIS APLICADAS NAS EMPRESAS

Um dos objetivos específicos desta dissertação é identificar entre as ferramentas e os conceitos financeiros indicados, quais são os mais conhecidos e/ou estudados e, também, os mais aplicados nas empresas onde os alunos pesquisados trabalham.

A questão número 10 do questionário apresentou sete conceitos e ferramentas propaladas diariamente no cenário financeiro. O pesquisado apontou aquelas que conhecem ou estudou, podendo, ainda, responder que nenhuma resposta das apresentadas relaciona-se com a sua situação. Os itens não estão associados diretamente a uma única variável conhece e/ou estudou, pois respondentes conhecem e/ou estudam mais de um conceito e ferramenta. Desta forma, a partir da frequência verificaram-se os conceitos e as ferramentas mais conhecidos e/ou estudados.

A questão número 11 apresentou os mesmos conceitos e ferramentas citadas anteriormente, no entanto, a questão referiu-se aquelas que são aplicadas na empresa onde o pesquisado exerce suas atividades profissionais, podendo, ainda, responder que nenhuma resposta das apresentadas relaciona-se com sua situação. Os itens não estão associados diretamente a uma única variável, aplicam ou não, pois os respondentes aplicam mais de um conceito e ferramenta. Dessa forma, a partir da frequência, verificaram-se os conceitos e as ferramentas mais aplicadas nas organizações.

A tabela 20 apresenta na sua parte superior, as proporções relativas à variável Estudou/Conhece (Sim ou Não) em relação aos conceitos e às ferramentas apontados (EBITDA, BSC, EVA[®], ABC, Padrão, MCDA e Fleuriet) e, na parte inferior, à variável Empresa Aplica (Sim ou Não) em relação às mesmas ferramentas. Os cruzamentos das colunas indicam às frequências relativas a proporção dos entrevistados em cada categoria. A última linha da tabela indica a diferença entre aqueles 328 alunos que estudaram/conhecem (Sim) e a empresa aplica (Sim). Grifou-se em ***negrito e itálico*** os números que são comentados.

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

Tabela 20 - Frequências relativas ao estudo/conhecimento e da aplicação nas empresas dos indicadores

Dos sete conceitos e ferramentas oferecidos ao pesquisado três são conhecidos ou estudados por aproximadamente 50% da amostra. Por ordem decrescente são eles o EBITDA, o BSC e o EVA[®] com 54,3%, 51,5% e 50,3% respectivamente. Em segundo plano o ABC e o custo Padrão com participações de 42,3% e 38,7%, e em torno de 5% o MCDA e o Modelo Fleuriet.

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

O cálculo efetuado na última linha da tabela 20 demonstra o aproveitamento entre o fato de estudar/conhecer e aplicar na empresa. No entanto o tópico 4.4 evidencia estatisticamente essas relações.

4.4 ASSOCIAÇÕES RELATIVAS ÀS FERRAMENTAS FINANCEIRAS

Os resultados apresentados, principalmente do EVA[®] e do Custo Padrão, relativo às diferenças apontadas entre o fato de estudar/conhecer e aplicar na empresa ocasionou estudos estatísticos para verificar a existência de associações entre essas variáveis nas cinco principais ferramentas destacadas. Barbetta (2003, p.245) afirma que “um dos grandes propósitos em pesquisas nas Ciências Sociais é verificar se duas ou mais variáveis se apresentam associadas. Dizemos que duas variáveis estão associadas, se o conhecimento de uma altera a probabilidade de algum resultado da outra”.

A ferramenta indicada para verificação da associação é o teste qui-quadrado que segundo Barbetta (2003, p. 245) “é o teste estatístico mais antigo e um dos mais usados em pesquisa

social. É o método que permite testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas (...). Os testes de qui-quadrado realizados procuram identificar se a existência de uma associação entre o aluno estudar/conhecer as ferramentas e aplicá-las na empresa onde trabalha. Determinadas informações são iguais em todos os testes realizados, resumidas na tabela 21.

Total de observações	328
Nível de significância	5%
Teste qui-quadrado aplicável	Sim
Graus de liberdade	1
Qui-quadrado crítico	3,841

Tabela 21 - Teste de Dependência qui-quadrado

- Total de observações: número de pesquisas realizadas.
- Nível de significância: significa o risco de aceitar a hipótese se o resultado estiver errado.
- Teste qui-quadrado aplicável: significa que é adequada a aplicação desse teste, quando o número de frequências esperadas for superior a cinco.
- Grau de liberdade (gl): demonstra o número de linhas (l) e colunas (c) existentes no teste. A fórmula adotada é $gl = (l - 1) \cdot (c - 1)$. Em todos os casos $l = 2$ e $c = 2$ o que define um $gl = 1$
- Qui-quadrado crítico: é o valor que define a delimitação entre aceitar ou rejeitar a independência. O valor de 3,841 é definido através da Tabela de Distribuição qui-quadrado (Anexo B) que considera um Grau de Liberdade (gl) = 1 e o nível de significância de 5%. Se o qui-quadrado calculado for acima do crítico existe a dependência, ou seja, há associação entre as variáveis.

As demais informações do teste são específicas para cada situação que está sendo analisada e seus cálculos foram efetuados através de um programa estatístico.

- Qui-quadrado calculado: designada por Barbetta (2003) como χ^2 , trata-se da estatística do teste, uma espécie de medida de distância entre as frequências observadas e esperadas. O cálculo é feito através do somatório de cada uma das diferenças das frequências. Quando as variáveis são independentes as frequências observadas tendem

a ficar perto das frequências esperadas resultando num valor de χ^2 pequeno. Barbetta (2003, p. 250) afirma que “um valor grande na estatística χ^2 , sinaliza que as diferenças entre as frequências observadas e frequências esperadas não devem ser meramente casuais, ou seja, deve haver *associação* entre as duas variáveis”.

- Hipótese de independência
 - Aceita – quando as variáveis são independentes e uma não interfere na outra, não há correlação;
 - Rejeita – quando as variáveis são dependentes e existe associação entre elas.
- Coeficiente de contingência: indica o grau de associação entre as duas variáveis da amostra específica. Conforme Barbetta (2003) os níveis de associação são observados de acordo com o grau de contingência. Valores próximos de um (1) indicam uma *associação forte*, enquanto que valores próximos a zero (0) indicam uma *associação fraca* e em torno de 0,5 uma *associação moderada*.
- Coeficiente Gama de Goodman e Kruskal: de acordo com Barbetta (2003, p.266) mede “a diferença entre o número de concordâncias e o número de discordâncias ($n_c - n_d$), dividida pelo número total de pares concordantes ou discordantes ($n_c + n_d$)”. O valor de gama varia de menos um a mais um (-1 a +1), onde o extremo -1 indica que há discordância total ou correlação negativa forte e o extremo +1, que existe concordância total ou correlação positiva forte.

Ratificando que os testes a seguir foram concentrados nas ferramentas que tiveram expressão, conforme os resultados apresentados no tópico 4.3.

Nas tabelas abaixo os resultados totais das linhas referem-se ao fato de estudarem/conhecerem as ferramentas, enquanto que os totais das colunas referem-se ao fato de aplicarem essas ferramentas na empresa onde desenvolvem suas atividades.

4.4.1 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda EBITDA e a empresa Aplica o EBITDA

O resultado demonstra haver associação entre o fato de conhecer/estudar o EBITDA com a aplicação do mesmo na empresa onde o aluno trabalha.

Estuda/Aplica	não	sim	Total
Sim	80	98	178
Não	140	10	150
Total	220	108	328

Tabela 22 - Freqüências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) – EBITDA

Essa associação é moderada para forte visto o grau de contingência ser próximo a 0,64. No entanto, essa amostra apresenta uma correlação negativa forte (-0,89), ou seja, em termos dos alunos observados existe uma discordância nas respostas.

Qui-quadrado calculado	84,129
Hipótese de independência	Rejeita
Coefficiente de contingência	0,639
Gama de Goodman e Kruskal	-0,8898

Tabela 23 - Relação entre conhecimento e aplicação do EBITDA

4.4.2 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda BSC e a empresa Aplica o BSC

O teste aponta haver associação entre o fato de conhecer/estudar o BSC com a aplicação do mesmo na empresa onde o aluno trabalha. Essa associação é moderada para forte visto o grau de contingência ser próximo a 0,60.

Estuda/Aplica	sim	não	Total
sim	72	97	169
não	4	155	159
Total	76	252	328

Tabela 24 - Freqüências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) - BSC

Essa amostra apresenta uma correlação positiva forte (+0,93), ou seja, em termos dos indivíduos observados existe uma forte tendência de quanto maior o número de alunos que estudem o BSC, maior é a sua aplicação nas empresas em que esses alunos trabalham.

Qui-quadrado calculado	71,720
Hipótese de independência	Rejeita
Coefficiente de contingência	0,599
Gama de Goodman e Kruskal	+0,9328

Tabela 25 - Relação entre Conhece/Estuda BSC e a empresa Aplica o BSC

4.4.3 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda EVA[®] e a empresa Aplica o EVA[®]

Observa-se existir associação entre o fato de conhecer/estudar o EVA[®] com a aplicação do mesmo na empresa onde o aluno trabalha. Essa associação é moderada para fraco visto o grau do coeficiente de contingência ser próximo a 0,38.

Estuda/Aplica	não	sim	Total
sim	113	52	165
não	149	14	163
Total	262	66	328

Tabela 26 - Frequências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) – EVA

Essa amostra apresenta uma correlação negativa moderada para forte (-0,66), ou seja, em relação aos indivíduos analisados não existe concordância nas repostas, o que pode ser uma tendência de quanto maior o número de alunos que estudem o EVA[®], menor é a sua aplicação nas empresas em que esses alunos trabalham.

Qui-quadrado calculado	25,407
Hipótese de independência	Rejeita
Coeficiente de contingência	0,379
Gama de Goodman e Kruskal	-0,6609

Tabela 27 - Relação entre Conhece/Estuda EVA[®] e a empresa Aplica o EVA[®]

Anterior a esse teste, a tabela 20 demonstrou que apesar de ser uma ferramenta estudada por 50% dos pesquisados, somente 20% afirmaram que aplicavam na empresa, sendo a maior diferença absoluta entre as analisadas.

4.4.4 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda ABC e a empresa Aplica o ABC

O teste demonstra haver associação entre o fato de conhecer/estudar o ABC com a aplicação do mesmo na empresa onde o aluno trabalha.

Estuda/Aplica	sim	não	Total
sim	57	85	142
não	10	176	186
Total	67	261	328

Tabela 28 - Frequências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) – ABC

Essa associação é moderada visto o grau de contingência ser próximo a 0,55. Essa amostra apresenta uma correlação positiva forte (+0,84), ou seja, em termos dos indivíduos observados existe uma forte tendência de quanto maior o número de alunos que estudem o ABC, maior é a sua aplicação nas empresas que esses alunos trabalham.

Qui-quadrado calculado	57,753
Hipótese de independência	Rejeita
Coeficiente de contingência	0,547
Gama de Goodman e Kruskal	+0,8438

Tabela 29 - Relação entre Conhece/Estuda ABC e a empresa Aplica o ABC

4.4.5 Cruzamento entre as variáveis categóricas Conhece/Estuda custo PADRÃO e a empresa Aplica o custo PADRÃO

O resultado desse teste demonstra haver associação entre o fato de conhecer/estudar o custo PADRÃO com a aplicação do mesmo na empresa onde o aluno trabalha. Essa associação é moderada para forte visto o grau de contingência ser próximo a 0,62.

Estuda/Aplica	sim	não	Total
sim	67	60	127
não	16	185	201
Total	83	245	328

Tabela 30 - Frequências observadas relativo as variáveis conhece/estuda (linhas) e a empresa aplica (colunas) – Custo Padrão

Essa amostra apresenta uma correlação positiva forte (+0,85), ou seja, em relação aos alunos observados existe uma forte tendência de quanto maior o número que estudem o custo PADRÃO, maior é a sua aplicação nas empresas que trabalham.

Qui-quadrado calculado	77,027
Hipótese de independência	Rejeita
Coefficiente de contingência	0,617
Gama de Goodman e Kruskal	+0,8495

Tabela 31 - Relação entre Conhece/Estuda custo PADRÃO e a empresa Aplica o custo PADRÃO

Observou-se que existe associação entre o fato dos alunos estudarem/conhecerem e aplicarem na empresa todas as ferramentas analisadas. Entretanto, o BSC, o ABC e o custo Padrão obedecem ao mesmo comportamento relativo ao coeficiente Gama de Goodman e Kruskal, pois fica caracterizada uma concordância nas respostas dos indivíduos observados. No caso do EBITDA e EVA[®] há necessidade de estudos mais aprofundados para verificar o porquê das correlações negativas forte.

4.5 OS MAIS IMPORTANTES INDICADORES DE CONTROLE FINANCEIROS

A questão número 12, do questionário, apresentou os 26 indicadores de controle financeiros e o pesquisado escolheu até cinco. Posteriormente, apontou, a seu critério, um grau de importância (de 1 a 10) verificando que o somatório dos itens fosse igual a 10. A partir do somatório de cada indicador escolhido definiu-se uma ordem de importância como pode ser observado na tabela 32.

Indicadores de Controle Financeiros	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

Tabela 32 - Ordem de Importância dos Indicadores para todos os entrevistados

Após analisar os resultados das variáveis categóricas, a tabela 32 apresenta os dados numéricos desta pesquisa, o que representa o principal objetivo deste trabalho.

O primeiro aspecto a considerar nesses resultados é que os três principais indicadores de controle financeiros escolhidos pelos alunos representam diferentes visões sobre a gestão dos negócios, o que indica uma complementaridade, ou seja, não existe uma concentração ou um viés para determinada área ou assunto.

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.

Na seqüência, são comentados os resultados dos principais indicadores escolhidos e destacadas determinadas particularidades evidenciadas.

Como observado na tabela 32 o “Fluxo de caixa projetado” foi o indicador de controle financeiro mais importante nesta pesquisa. Esta escolha é comprovada pelo trabalho realizado por 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. A importância do fluxo de caixa na gestão de uma empresa é validada por Sá (2004) quando coloca 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. O oposto não é verdade. Paralelo a tudo isso, Pace, Basso e Silva (2003) também corroboram com essas visões no trabalho realizado junto a 56 empresas que definiram uma freqüência de uso do fluxo de caixa de 4,5 num total de 5 (que representa “sempre”), sendo o segundo indicador mais utilizado por aquele grupo analisado. Cabe salientar, que outros indicadores, desta dissertação, relacionados ao caixa não causaram o mesmo impacto. O “Saldo de caixa/bancos” ocupou a posição intermediária, a décima terceira entre os 26 indicadores. Trata-se de um indicador estático e que reflete uma situação presente da empresa. O outro indicador que se refere ao caixa é “Real versus orçado de caixa” ocupando a vigésima segunda posição. Por tratar-se de uma visão orçamentária e de enfoque tão significativo como referenciado pela própria posição do fluxo de caixa projetado, a pouca importância desse indicador causou interrogações que deveriam ser investigados em estudos futuros.

A “Margem líquida de vendas” foi o segundo indicador de controle financeiro escolhido pelos alunos. Em tópicos anteriores foi citado que a idéia básica desta dissertação foi uma pesquisa americana, desenvolvida por McKinnon e Bruns Jr. (1992), que dividiu os 123 respondentes entre Contadores/Financeiros (50) e Outros (73). Buscavam identificar, a partir de informações gerenciais e contábeis, o que os gestores querem dentro das visões operacionais e estratégicas. Dos 96 indicadores pesquisados a “margem de lucro sobre as vendas” é classificada em segunda posição para os Outros dentro da visão estratégica e sexta para os Contadores/Financeiros. A visão operacional ocupa a sétima posição para o grupo Outros e a décima terceira para Contadores/Financeiros. Apesar de não ser citado que a margem é líquida cabe destacar a importância dos indicadores de rentabilidade em ambas as pesquisas, a americana e nesta dissertação. No trabalho abordado anteriormente de Padoveze e Benedicto, a margem

líquida de vendas é a terceira medida financeira em termos de importância, sendo utilizada por 19 empresas, ou 50% do total analisado. Tártari e Olinquevitch (2005) realizaram uma pesquisa em 14 empresas sobre a utilização de determinados indicadores. A margem líquida de vendas é utilizada por 9 dessas empresas, 64%, ratificando em todos esses trabalhos sua importância como indicador de controle.

A escolha do “BSC – Balanced Scorecard” como terceiro indicador mais importante para os alunos de MBA, vem corroborar com a posição de um grande número de empresas que está na busca incessante de outros tipos de medição de desempenho. Kaplan e Norton (1997) defendem que o BSC seria uma possível solução para esta problemática, pois representa um sistema de mensuração com indicadores financeiros e não financeiros. Suas medidas focalizam o desempenho organizacional sob as perspectivas *financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento*. Na revisão bibliográfica realizada, 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. Soutes (2005) desenvolveu uma investigação junto a 70 alunos de contabilidade e gestão empresarial e 26% destacaram que suas empresas utilizam o BSC. Galas e Ponte (2005) demonstraram que as empresas buscam instrumentos de gestão que levam em conta fatores que visam dar maior competitividade. Um desses instrumentos é o BSC. No artigo, os autores citam que Kaplan e Norton apresentaram uma pesquisa de 1999 demonstrando que 55% das empresas americanas e 45% das européias já utilizavam o BSC. Acredita-se que a utilização dessa ferramenta esteja crescendo em todos os mercados. Como evidências, além de ser citada como o terceiro indicador mais importante desta dissertação, quando os alunos foram questionados quanto estuda/conhece e aplica nas empresas onde trabalham, o resultado positivo foi de 51,5 % e 23,2 % respectivamente. Além disso, os testes estatísticos demonstraram existir associação quanto a esses aspectos e uma forte tendência de quanto maior o número de alunos que estudem o BSC, maior é a sua aplicação nas empresas onde trabalham.

O “EBITDA - Earnings before Interest Taxes Depreciation and Amortization” foi o quarto indicador de controle financeiro mais importante conforme alunos pesquisados. Esse resultado foi considerado uma surpresa, visto que se acreditava tratar-se de um indicador de

gestão sofisticada e de uso, principalmente, para grandes organizações. Conforme Silva (2004), essas empresas estabelecem a remuneração de certos executivos a partir de metas de EBITDA, pois estão sendo avaliados pelo desempenho operacional, não computando o impacto dos investimentos em imobilizado nem da estrutura de capitais. Entretanto, a amostra desta dissertação não está concentrada num tamanho específico de empresa uma vez que a segmentação e a participação aproximada, respectivas são: Grandes (35%), Médias (24%), Pequenas (21%) e Micros (18%). Quando se efetuou a análise de resultados, referentes ao fato de estudar/conhecer e aplicar na empresa, o EBITDA foi a ferramenta que apresentou associação e o maior retorno positivo dos alunos com 54,3% e 32,9% respectivamente. Interessante verificar que muitos autores caracterizam o EBITDA como o fluxo de caixa da empresa. No entanto, não corresponde ao efetivo fluxo de caixa físico já ocorrido no período porque parte das vendas pode não estar recebida e parte das despesas pode não estar paga. Representa, efetivamente, o potencial de geração genuinamente operacional de caixa; assim que recebidas todas as receitas e pagas todas as despesas. Esse é o valor de caixa produzido pelos ativos antes de computadas as receitas e as despesas financeiras e os itens não operacionais e extraordinários. Outros autores, como Padoveze e Benedicto (2003), citam que “com relação às medidas financeiras, as empresas foram mais enfáticas em apresentar (...) lucro operacional (provavelmente o EBITDA)” com 58% das respostas obtidas. Macedo e Silva (2004) efetuaram o estudo de um modelo de análise do desempenho organizacional que, a partir de indicadores financeiros e não financeiros, procura avaliar a *performance* empresarial. Entre os diversos indicadores financeiros existentes, os autores escolheram o EBITDA. A razão apresentada foi a disponibilidade dessa informação junto às empresas pesquisadas, bem como a lógica de “quanto maior melhor”. Contudo, outros indicadores têm as mesmas características e poderiam ter sido escolhidos pelos autores. Apesar da surpresa inicial, referente à posição desse indicador, verifica-se que outras pesquisas vêm comprovar o espaço que, gradativamente, ele está ocupando no cenário financeiro como importante instrumento de gestão.

Dentre as várias técnicas gerenciais para avaliação do desempenho econômico-financeiro das empresas pode-se citar o conceito de VBM (*Value based management*), Administração Baseada no Valor. A essência é a medição do lucro econômico; o que sobra após a remuneração dos custos de operação da empresa mais os custos de capital de terceiros e capital do acionista. Esse último custo deve ser recuperado pelo lucro gerado no período. Esse conceito já vem sendo

pregado, desde 1890, por Alfred Marshall, mas a partir da década de 90 a empresa de consultoria americana Stern Stewart entra em cena e apresenta sua métrica de mensuração do lucro econômico denominado “EVA[®] - Economic Value Added”. Esta métrica, ferramenta, indicador, independente como é referenciada foi o quarto item escolhido como mais importante nesta dissertação. Assim como o EBITDA, o EVA[®], apesar de sua antiguidade no mercado americano, também é um indicador que traz surpresa por sua colocação nesta pesquisa, visto apresentar certa complexidade no que se refere ao seu cálculo. Assaf Neto (2000) explica que uma empresa somente cria valor se o retorno do capital investido exceder ao custo de suas fontes de financiamento. Ao tomar decisões de investimentos que proporcionam esse diferencial economicamente favorável, a empresa promove um aumento de seu valor agregado, revelando uma atraente aplicação de seus recursos. Ao observar a pesquisa de Soutes (2005) verifica-se que na amostra de 70 alunos 30% indicaram utilizar o EVA[®] como instrumento de gestão. Já no trabalho de Padoveze e Benedicto (2003) apenas 10% das empresas estudadas utilizam o EVA[®]. O teste estatístico realizado no tópico 4.4.2 apontou haver associação entre o fato de conhecer/estudar o EVA[®] com a aplicação do mesmo na empresa onde o aluno trabalha. No entanto, essa associação é moderada para fraco e a correlação é negativa moderada para forte, ou seja, em termos dos indivíduos observados existe uma forte tendência de quanto maior o número de alunos que estudem o EVA[®], menor é a sua aplicação nas empresas em que esses alunos trabalham. Anterior a esse teste, a tabela 20 demonstrou que, apesar de ser uma ferramenta estudada por 50% dos pesquisados, somente 20% afirmaram que aplicavam na empresa, sendo a maior diferença absoluta entre as analisadas.

O último indicador de controle por ordem de importância que é comentado de forma mais específica é o “Lucro real versus lucro orçado” que obteve a sexta posição nessa pesquisa. Na pesquisa de McKinnon e Bruns Jr. (1992) os itens classificados como mais importantes, tanto para Contadores/Financeiros como para Outros, dentro dos enfoques operacionais estratégicos, foram os relacionados com a visão orçamentária. O indicador aqui analisado ocupou a primeira posição (estratégico) e segunda posição (operacional) entre Contadores/Financeiros e a terceira posição (tanto no estratégico como no operacional) entre os Outros. Os autores citam que, além da análise comparativa do lucro, “Variações entre realizado e orçado” de outras contas e “Vendas reais versus orçada” também são mencionados entre os mais importantes, verificando que a visão

entre o previsto e o realizado apresenta um grande destaque tanto na pesquisa do McKinonn e Burns Jr. como nesta dissertação, uma vez que esse último indicador ocupa a nona posição.

Como citado no decorrer deste trabalho, a definição de quais indicadores de controle financeiros fariam parte desta investigação, levou em consideração pesquisas similares realizadas. Além desse propósito, com os resultados obtidos tem sido possível realizar comparações sobre a importância de cada indicador nos diferentes trabalhos. Desse modo, acrescenta-se à análise dos principais indicadores desta pesquisa, aqueles que foram destaques em outros trabalhos e que são comentados a seguir.

Na pesquisa de Pace, Basso e Silva (2003), junto a 83 analistas financeiros, a principal medida e a respectiva frequência de uso foi Vendas (4,6 num máximo de 5). Traduziu-se “Vendas”, para esta dissertação, como “Faturamento dia” que, para Vanderbeck (2001), é o que vendeu e faturou no dia. Existia a expectativa de que esse indicador ocupasse uma posição acima da décima, principalmente pelo perfil comercial da amostra – 32% atuam nessa área.

O “Custo Padrão” foi a ferramenta que apresentou a maior proximidade entre as variáveis *estudou/conhece* (38,7%) e a empresa onde o aluno trabalha *aplica* (25,3%). Esta situação é ratificada pela existência de uma associação entre as variáveis e uma forte tendência de quanto maior o número de alunos que estudem, maior é a sua aplicação nas empresas em que esses trabalham. Entretanto, o número de empresas que a aplicam é bastante inferior ao que foi constatado por Padoveze e Benedicto (2003) na sua pesquisa quando 55,3% utilizavam o custo Padrão. Apesar de ter sido considerado por Iudícibus (1988, p.204) “um hábil instrumento de controle das operações”, não ocupou uma posição de destaque nesta pesquisa ficando como o décimo segundo indicador de controle financeiro mais importante para os alunos entrevistados.

Para Martins (2003, p.87) “ABC” *Activity Based Costing* ou Custos Baseados na Atividade “é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”. Nesta pesquisa o ABC ocupou a décima sétima posição causando surpresa, pois 43,3% dos alunos apontaram que estudaram/conhecem o custo ABC e 20,4% destacaram que as empresas o aplicam. No entanto, trabalhos como o de Khoury e Ancelevicz (1999) demonstraram que, das 283 empresas pesquisadas, 93% 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, das 38 empresas pesquisadas por Padoveze e Benedicto (2003) apenas 12% destacaram que utilizam o custo ABC e dos 70 alunos

pesquisados por Soutes (2005) não foi constatada a necessidade de implantação do mesmo. Conclui-se que, apesar do sistema ser razoavelmente conhecido, ainda aparece de forma discreta como uma efetiva ferramenta de gestão nos trabalhos investigados.

Para finalizar este tópico relativo à análise por ordem de importância dos indicadores de controle financeiro, salienta-se, de forma surpreendente, a antepenúltima posição do ROA - *Return on Total Assets* ou taxa de retorno sobre o ativo total. Segundo Silva (2004, p.264) “o retorno sobre o investimento é um conceito muito utilizado na área de finanças, caracterizando o lucro como espécie de prêmio pelo risco assumido no empreendimento”. Tártari e Olinkevitch (2005) verificaram, em sua pesquisa, que 43% utilizavam o ROA. Padoveze e Benedicto (2003) também chegaram à mesma resposta para 40% dos seus entrevistados. Ficou evidenciado que se trata de um indicador de uso e de destaque nos outros trabalhos, o que não foi corroborado por esta pesquisa. Certamente cabem estudos mais detalhados no sentido de verificar o porquê do desempenho apresentado pelo ROA.

4.6 OS INDICADORES DE CONTROLE FINANCEIROS ESCOLHIDOS EM RELAÇÃO AS VARIÁVEIS CATEGÓRICAS

Os resultados até agora apresentados indicaram a visão dos alunos de MBA sem contemplar as segmentações relacionadas ao perfil dos mesmos, nem das empresas onde atuam.

As tabelas apresentadas na continuidade destacam na sua primeira coluna à esquerda, os indicadores de controle financeiro. A coluna à direita subsequente apresenta a ordem de importância para os 328 pesquisados. As demais colunas apresentam a ordem de importância na visão de cada segmento. A primeira linha de cada tabela apresenta os segmentos analisados. Logo abaixo de cada segmento está indicado o número de respondentes.

Quando se analisa de forma segmentada, tendo em vista o número de respondentes, não se pode configurar estatisticamente que os resultados atingidos sejam a efetiva opinião da respectiva população. Ou seja, a opinião dos gerentes desta pesquisa não se caracteriza como sendo a opinião de todos os gerentes que cursam o MBA. No entanto, os resultados segmentados indicam uma tendência que não pode deixar de ser considerada.

Serão analisados os indicadores em relação ao perfil dos alunos relativo à cidade onde estão cursando o MBA, ao cargo que ocupam, à área que atuam, à experiência na função, ao curso de graduação que realizaram e ao porte da empresa em que trabalham.

As posições que serão comentadas referentes a cada tabela estão **grifadas em negrito e itálico**. As tabelas não são apresentadas na íntegra, pois foram excluídas as linhas a partir da inexistência de comentários sobre aqueles indicadores que viriam na continuidade.

4.6.1 A cidade onde estão cursando o MBA

Na tabela 33, até o décimo indicador, 100% das respostas dos alunos de Blumenau são as mesmas da amostra Todos, porém não na mesma ordem. No caso dos alunos de Florianópolis existem duas exceções que são *Unidades vendidas* e *Giro do contas a receber*. O *Fluxo de caixa projetado*, em ambas as cidades, consolida sua posição de primeiro lugar. Os quatros primeiros indicadores coincidem nas cidades, porém as posições se alternam.

Indicadores de Controle Financeiros	Todos 328	Blumenau 161	Florianópolis 167
<i>Fluxo de caixa projetado</i>	1	<i>1</i>	<i>1</i>
Margem Líquida de vendas	2	2	3
BSC – Balanced Scorecard	3	4	2
EBITDA	4	3	4
EVA [®]	5	6	6
Lucro real X lucro orçado	6	10	5
Nível de inadimplência (%)	7	9	7
Giro do estoque	8	5	12
Vendas reais versus orçada	9	8	9
Faturamento dia	10	7	13
<i>Unidades vendidas</i>	11	13	<i>8</i>
Custo Padrão	12	11	15
Saldo do caixa/bancos	13	12	14
Valor do Contas a receber	14	14	16
ROE da companhia	15	18	11
Pedidos em carteira	16	15	20
Custo ABC / ABM	17	17	17
<i>Giro do Contas a receber</i>	18	24	<i>10</i>

Tabela 33 - Ordem de Importância dos Indicadores – Todos, estudantes de Blumenau e de Florianópolis

Verifica-se que para os alunos de Blumenau o *Lucro real versus lucro orçado* não apresenta a mesma posição de destaque que para os alunos de Florianópolis. No entanto, ao

analisar de forma geral os resultados, verifica-se a existência de uma relativa coerência, ou seja, o fato de estudarem em Blumenau ou Florianópolis não altera de forma significativa a ordem de escolha dos alunos. Acredita-se que o fato de estudarem na mesma instituição possa ter relação com esses resultados, mas são apenas suposições.

4.6.2 O cargo que ocupam nas empresas

Quanto ao cargo, foram realizados dois tipos de análises. Primeiramente na tabela 34 verifica-se a ordem de importância para cada cargo de forma individualizada. Num segundo momento, na tabela 35, procurou-se observar a visão dos Gestores que, para fins desta pesquisa são todos os cargos excetuando os Outros.

Indicadores de Controle Financeiros	Todos 328	Gerente 105	Sócio 30	Consultor 29	Gestor 22	Diretor 17	Superint. 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

Tabela 34 - Ordem de Importância dos Indicadores – Todos, Gerente, Sócio, Consultor, Gestor, Diretor, Superintendente e Outros

Verifica-se que Gerente, talvez por ser o cargo mais representativo da amostra com 32%, definiu até a quarta posição exatamente a mesma ordem de importância que Todos. Observa-se que, ao mesmo tempo em que definiu *Unidades vendidas* como o quinto mais importante indicador, classificou *Giro do estoque* como o décimo sétimo; esses indicadores têm uma relação direta e próxima, visto que ambos se referem aos aspectos de comercialização.

O cargo Sócio não classificou o *BSC*, *EBITDA* e *EVA*[®] em posições de destaque. Ao verificar o cruzamento das variáveis relativo a Sócio constata-se que 57% desenvolvem suas atividades em empresas de até 1 milhão e 200 mil reais por ano, aumentando para 77% se considerar até 10 milhões e 500 mil reais. Constatou-se, ainda, que 70% têm menos de 30 anos de idade e 47% atuam na área Geral (apenas 15% na Financeira). Acredita-se que essas relações possam explicar a colocação obtida dessas ferramentas de gestão para esse cargo. O cargo Diretor tem preferências diametralmente opostas relativas a estas ferramentas. A explicação pode recair sobre os cruzamentos das variáveis, visto que 47% trabalham em empresas com faturamento superior a 10 milhões e quinhentos mil reais por ano e 76% têm idade superior a 31 anos. Pelas observações, acredita-se que o porte da empresa é o aspecto que mais influencia na escolha dos tipos de controle a serem utilizados. A ferramenta estatística utilizada para tentar equacionar esta questão é o mapa fatorial.

Os cruzamentos realizados contemplaram as ferramentas *EBITDA*, *BSC*, *EVA*[®], *ABC*, *Padrão*, *MCDA* e *Fleuriet* quanto ao fato de aplicá-las (Sim/Não) nas empresas onde os alunos trabalham e o porte das mesmas por faturamento.

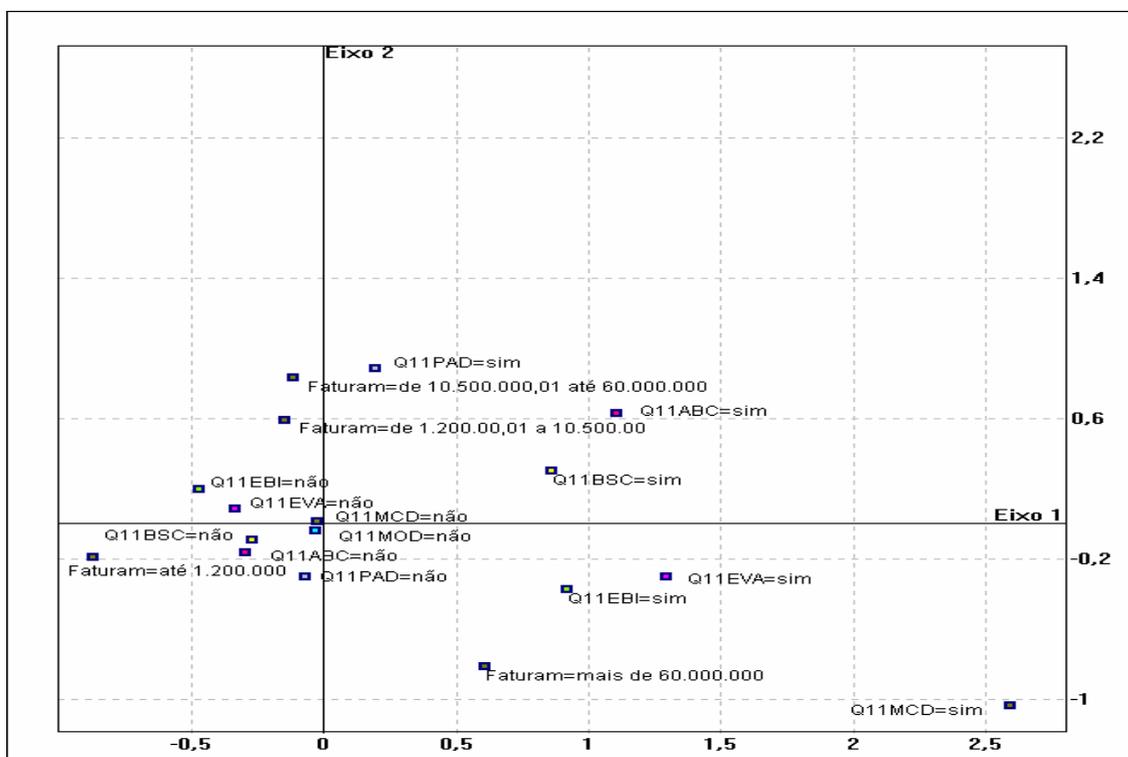


Gráfico 7 – Mapa fatorial da relação entre conhecimento e aplicação

Conforme mapa fatorial no gráfico 7, verifica-se a aproximação dos pontos relativos a *Não* aplicação das sete ferramentas (todas) com a microempresa, ou seja, faturamento até 1 milhão e duzentos mil reais por ano. Isso vem confirmar que, em empresas menores, esses tipos de controles não são utilizados. Por outro lado, nota-se a aproximação entre os pontos relativos à aplicação (*Sim*) do *EBITDA*, do *EVA*[®] e a empresas com faturamento superior a 60 milhões de reais. Há uma indicação que essas duas ferramentas estão relacionadas às grandes empresas.

Outra análise é quanto à proximidade entre os pontos relativos à aplicação (*Sim*) do BSC, do custo Padrão e do ABC, das pequenas (R\$ 1,2 milhões a R\$ 10,5 milhões) e médias (R\$ 10,5 milhões a R\$ 60 milhões) empresas, evidenciando que essas ferramentas estão relacionadas a empresas desse porte. Desta forma, o mapa fatorial possibilita verificar a relação dos tipos de ferramentas utilizados com o porte das empresas.

Indicadores de Controle Financeiros	Todos 328	Gestores 210	Outros 118
<i>Fluxo de caixa projetado</i>	1	1	1
<i>Margem Líquida de vendas</i>	2	2	2
<i>BSC – Balanced Scorecard</i>	3	3	4
<i>EBITDA</i>	4	4	3
<i>EVA</i> [®]	5	6	5
Lucro real X lucro orçado	6	5	7
Nível de inadimplência (%)	7	8	9
Giro do estoque	8	13	6
Vendas reais versus orçada	9	11	8
Faturamento dia	10	9	10
Unidades vendidas	11	7	13
Custo Padrão	12	10	17
Saldo do caixa/bancos	13	12	15
Valor do Contas a receber	14	14	16
ROE da companhia	15	18	11
Pedidos em carteira	16	15	20
Custo ABC / ABM	17	17	17
Giro do Contas a receber	18	24	10
Unidades produzidas	19	16	24
Valor do estoque	20	19	23
Margem Bruta sobre vendas	21	21	19
Real x orçado do caixa	22	22	18
Endividamento bancário	23	20	22
ROA da companhia	24	23	21
MCDA – Multicritérios	25	26	25
Modelo Fleuriet	26	25	26

Tabela 35 - Comparação entre a Ordem de Importância dos Indicadores - Todos, Gestores e Outros

Ao analisar na tabela 35 Todos, Gestores e Outros de forma separada, não se verificam variações significativas na ordem de importância dos indicadores de controle financeiros. Esse resultado vem fortalecer a posição inicial desta pesquisa, quando se afirmou que, independente da nomenclatura do cargo, ocorre uma busca incessante por instrumentos de gestão que permitam facilitar as tomadas de decisão. À medida que esses profissionais buscam um curso de MBA para esse aperfeiçoamento passam a contemplar características de Gestor. Fica evidenciado que mesmo aqueles considerados Outros têm uma visão compartilhada com aqueles considerados Gestores. Pode ser observado, por exemplo, a similaridade das ordenações, detalhando que até o décimo quinto indicador apenas dois não se repetem nos três grupos analisados.

4.6.3 A área que atuam nas empresas

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*; a área Financeira escolheu este indicador como o quarto mais importante e aquele como vigésimo segundo. 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.

Indicadores de Controle Financeiros	Todos 328	Coml. 105	Fin. 54	Geral 48	Prod. 30	TI 23	Outra 67
<i>Fluxo de caixa projetado</i>	1	5	1	1	2	4	1
<i>Margem Líquida de vendas</i>	2	1	5	3	4	11	4
<i>BSC – Balanced Scorecard</i>	3	4	6	2	6	1	5
<i>EBITDA</i>	4	9	2	5	5	2	6
<i>EVA[®]</i>	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
<i>Unidades vendidas</i>	11	2	22	12	8	17	15
Custo Padrão	12	18	10	11	3	3	19
<i>Saldo do caixa/bancos</i>	13	17	4	4	9	14	23

Tabela 36 - Indicadores e área de atuação

A tabela 36 demonstra a oscilação do *EVA[®]* de primeira posição para aqueles que trabalham na área de Produção e décimo sexto para os Financeiros das empresas. A princípio,

essa situação deveria ser oposta, por se tratar de uma ferramenta totalmente ligada aos conceitos de finanças. No entanto, ao verificar o mapa fatorial no gráfico 6 do tópico 4.2.5 a área Financeira tem como pontos próximos, demonstrando dependência, o cargo Outro, o curso de Administração, a experiência de 1 a 3 anos e a idade menos de 25 anos. Por outro lado, os pontos mais próximos à área de produção são os de cargo Diretor, do curso de Computação, a experiência superior a três anos, a idade entre 36 e 40 anos e entre 41 a 45 anos. Ficam assim evidenciadas as relações de cada área de atuação e isso possibilita entender o contraponto relativo à escolha do EVA[®].

4.6.4 A experiência na função atual

Os oito primeiros indicadores de controle financeiros 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. Esses grupos de entrevistados também trazem como desvio, em relação ao primeiro grupo, a posição do EVA[®] – em décimo terceiro e décimo quinto respectivamente, enquanto que para aqueles com Mais de três anos de experiência esse indicador é o quinto mais importante. Os comentários do tópico 4.6.3 explicam essa situação, consubstanciado pelo mapa fatorial apresentado no gráfico 6.

Indicadores de Controle Financeiros	Todos 328	mais de 3 anos 187	De 1 a 3 anos 101	menos de 1 ano 39
<i>Fluxo de caixa projetado</i>	1	1	2	2
<i>Margem Líquida de vendas</i>	2	3	1	1
<i>BSC – Balanced Scorecard</i>	3	4	3	6
<i>EBITDA</i>	4	2	9	5
<i>EVA[®]</i>	5	5	13	15
<i>Lucro real X lucro orçado</i>	6	7	6	3
<i>Nível de inadimplência (%)</i>	7	6	11	7
<i>Giro do estoque</i>	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

Tabela 37 - Indicadores financeiros e tempo na função

4.6.5 O curso de graduação que realizou

Dos quinze indicadores apresentados na tabela 38 apenas dois não são citados entre os quatros primeiros, por ordem de importância para os alunos segmentados nos cursos de graduação que realizaram. A variação das escolhas demonstra uma determinada heterogeneidade no que tange a esse cenário. Observa-se que a escolha do primeiro indicador varia entre *Fluxo de caixa projetado*, *Margem líquida*, *BSC* e *EBITDA*, dependendo do curso que realizou. Por outro lado, verifica-se a consistência dessas escolhas em relação a Todos.

Indicadores de Controle Financeiros	Todos 328	Adm. 159	Eng. 62	Comp. 34	Econ. 19	Cont. 13	Outro 39
<i>Fluxo de caixa projetado</i>	1	2	3	1	8	3	2
<i>Margem Líquida de vendas</i>	2	1	5	6	9	7	1
<i>BSC – Balanced Scorecard</i>	3	4	6	2	1	7	5
<i>EBITDA</i>	4	8	1	4	2	1	9
<i>EVA[®]</i>	5	6	4	7	8	5	20
<i>Lucro real X lucro orçado</i>	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

Tabela 38 - Indicadores financeiros e graduação

Os diversos cruzamentos até então efetuados permitem alguns comentários pontuais:

- Administradores - a *Margem líquida de vendas* em primeiro e o *ROE* em vigéssimo segundo demonstram um tratamento oposto para os indicadores de rentabilidade. No entanto, ambos são fundamentais para a gestão dos negócios. Esse contraponto de importância deve estar relacionado com a experiência (menos de 1 ano) e a idade (menos de 25 anos) desse grupo conforme observado no mapa fatorial do gráfico 6 no tópico 4.2.5.
- Engenheiros – interessante observar que esse grupo foi o que apresentou uma maior concordância até o sexto indicador com a escolha de Todos. No mapa fatorial do gráfico 6, nota-se que esse grupo tem proximidade com a área de Produção, com grandes empresas (mais de 60 milhões de faturamento), e com idades entre 36 e 45

anos. Isso pode evidenciar que se trata de um profissional com relativa experiência visto suas características.

4.6.6 O porte da empresa que trabalha

Nesta segmentação fica ratificado o que já foi comentado no tópico 4.6.2 quando se buscou explicação relativa ao cargo e concluiu-se que o porte da empresa poderá estar totalmente relacionado com os tipos de controle escolhidos. Corroborando com isso, observa-se que para as grandes empresas o *EBITDA* é o primeiro e para as microempresas é o décimo. Para esse grupo o segundo é o *Nível de inadimplência*, o terceiro o *Custo Padrão* e o *Valor do contas a receber* o quarto. Tanto o *Nível de inadimplência* como o *Valor do contas a receber* são indicadores de controle, aparentemente, mais básicos, mas não menos importantes, e que efetivamente estão relacionados a empresas menores, visto que estão posicionados em décimo terceiro e vigésimo segundo para as grandes empresas.

Indicadores de Controle Financeiros	Todos	mais de 60 milhões	de 10 a 60 milhões	de 1,2 ate 10 milhões	Até 1,2 milhões
	328	114	78	68	59
Fluxo de caixa projetado	1	4	1	2	1
Margem Líquida de vendas	2	2	3	1	6
BSC – Balanced Scorecard	3	5	2	3	11
EBITDA	4	1	6	4	10
EVA®	5	3	10	6	12
Lucro real X lucro orçado	6	6	4	14	13
<i>Nível de inadimplência (%)</i>	7	13	5	17	2
Giro do estoque	8	7	8	10	8
Vendas reais versus orçada	9	8	7	5	12
Faturamento dia	10	11	6	7	5
Unidades vendidas	11	9	9	12	7
<i>Custo Padrão</i>	12	20	12	9	3
Saldo do caixa/bancos	13	18	11	11	5
<i>Valor do Contas a receber</i>	14	22	14	13	4

Tabela 39 - Indicadores financeiros e faturamento da empresa

No que tange às pequenas e médias empresas verifica-se que as três primeiras opções são as mesmas, variando apenas a ordem de importância.

5 CONCLUSÃO

Drucker (2001) segmentou a sociedade atual entre a sociedade do conhecimento, representada pelo “intelectual”, que vê a organização como ferramenta e a sociedade das organizações, representada pelo “gerente”, que vê o conhecimento como um meio de atingir o desempenho organizacional. O administrador tem um papel de liderança neste processo, visando alcançar o equilíbrio, quando busca transformar o conhecimento em ação efetiva.

A partir dos anos 90 surgiram novos formatos de corporações que incluem parcerias estratégicas e redes organizacionais. O acirramento da concorrência, os rápidos avanços da tecnologia da informação e, principalmente, a globalização da economia enfocam novas diretrizes para a atuação empresarial: recrutar, treinar e desenvolver indivíduos capazes de atender às demandas desse novo mercado.

Em face dessa realidade têm sido amplamente discutida a questão do MBA e o desenvolvimento de programas alternativos, de cursos mais voltados para as necessidades das empresas. Paralelo à oferta desses cursos, inúmeras informações invadem o dia-a-dia dos profissionais de gestão como sendo as soluções para os problemas de medição de desempenho organizacional.

Entretanto, é temerário afirmar que existe um modelo de avaliação de desempenho organizacional único. Em vez disso, os gestores utilizam uma série de metodologias de avaliação para lidar com os diferentes elementos de uma organização. Existem vários indicadores e vários enfoques que podem ser utilizados com o intuito de avaliar o desempenho de uma empresa, mas cada um deles terá sua importância definida em função dos objetivos de quem está analisando a organização.

Nesse sentido, este trabalho procurou identificar quais são os principais indicadores de controle financeiros, na percepção dos alunos de MBA. Dentre os diversos indicadores existentes foram escolhidos 26 mediante pesquisas realizadas em artigos especializados.

O quadro 11 é um resumo dos principais resultados que serão comentados a seguir:

Ressalva: 22,8% da amostra inicial responderam “Nenhum indicador de controle financeiros”
Amostra definitiva: acidental com 328 entrevistados
Perfil dos entrevistados: 63% atuam nas áreas comercial, financeira ou geral; 57% têm mais de 3 anos de experiência na função; 73% encontram-se no intervalo de menos 25 anos a 35 anos; 64% são gestores; 48% são administradores; 60% trabalham em empresas com faturamento superior a 10 milhões de reais por ano
Conhecem/estudam Ebitda, BSC e EVA: 54,3%, 51,5% e 50,3% respectivamente Aplicam na empresa Ebitda, BSC e EVA: 32,9%, 23,2% e 20,1% respectivamente
Os cinco principais indicadores de controle financeiros por ordem decrescente de importância são: 1. Fluxo de caixa projetado 2. Margem líquida de vendas 3. BSC – balanced scorecard 4. Ebitda 5. EVA

Quadro 11 – Resumo dos principais resultados desta pesquisa

O primeiro aspecto a ser comentado, é que 97 dos entrevistados (22,8% da amostra) responderam que “Nenhum indicador de controle financeiro” era importante para a administração de seus negócios. Esse cenário deixa um amplo espaço para futuras pesquisas, visto que 53 desses entrevistados ocupam o cargo de *Gestor*, no sentido de tentar entender efetivamente essa situação. Esses entrevistados foram eliminados da pesquisa, pois o objetivo central, da mesma, é identificar os principais indicadores de controle financeiros na percepção dos alunos de MBA. Por conseguinte, o número da amostra ficou em 328 respondentes. Muito embora a amostra ser acidental, para fins de comparação, o tamanho da mesma tem 98,1% de nível de confiança com um erro amostral tolerável de 5%.

Do total da amostra, 63% trabalham na área *Comercial, Financeira ou Geral*, 57% têm *mais de 3 anos* de experiência na função, 73% encontram-se no intervalo de *menos de 25 a 35 anos* e 64% são *Gestores*.

A Administração desponta entre o curso mais freqüentado por essa amostra com 48% de participação. Este número corrobora com a crescente participação dos administradores no mercado de trabalho. Conforme INPE (2004) a oferta de cursos de Administração apresentou um crescimento entre 1997 e 2004 de 340%. Trata-se do curso com maior número de concluintes no Brasil com 14% de participação ou 88 mil/ano de acordo com dados de 2004.

Ao considerar o porte por faturamento, verifica-se que 60% dos entrevistados trabalham em empresas que faturam *mais de 10 milhões de reais* por ano. Acredita-se que as médias e grandes corporações estão investindo no aperfeiçoamento de sua equipe, no entanto esta pesquisa

não pode evidenciar essa informação, deixando espaços para estudos relativos a quem efetivamente está financiando o aperfeiçoamento dos recursos humanos das empresas.

Um dos aspectos que motivou esta pesquisa foi estudar determinados acrônimos seguidamente citados na literatura. Dessa maneira, dos sete conceitos e ferramentas oferecidos ao pesquisado três são conhecidos ou estudados por aproximadamente 50% da amostra. Por ordem decrescente são eles o EBITDA, o BSC e o EVA[®] com 54,3%, 51,5% e 50,3% respectivamente. Em segundo plano o ABC e o custo Padrão com participações de 42,3% e 38,7%, e em torno de 5% o MCDA e o Modelo Fleuriet. Os testes estatísticos demonstraram haver associação quanto ao fato de estudarem/conhecerem e aplicarem na empresa, porém a pesquisa revelou que isso não ocorre na sua plenitude. Entre as ferramentas citadas, o EBITDA mantém a posição de destaque, pois é o mais aplicado - 32,9%. Apesar de ser o quinto em termos de conhecimento, o Custo Padrão é o segundo em utilização – 25,3%, sendo seguido pelo BSC, ABC e o EVA[®].

Essas situações provocaram uma análise mais detalhada, utilizando-se o coeficiente Gama de Goodman e Kruskal, no sentido de verificar o comportamento dos pesquisados. O BSC, o ABC e o custo Padrão obedecem ao mesmo comportamento relativo a esse coeficiente, pois fica caracterizada uma concordância nas respostas dos indivíduos observados. No caso do EBITDA e EVA[®] há necessidade de estudos mais aprofundados para verificar o porquê das correlações negativas fortes, indicando que, nos indivíduos observados, quanto mais alunos estudam/conhecem menos alunos aplicam nas empresas.

O objetivo principal deste trabalho foi verificar quais os principais indicadores de controle financeiro para os alunos de MBA da FGV.

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. Isso vem demonstrar que os respondentes têm um foco complementar, pois o controle de ambos é fundamental para o sucesso de uma organização. Muitas empresas podem ir à falência tendo lucro, sem ter caixa. Dessa maneira, o controle eficiente desses indicadores é um dos fatores que possibilita o sucesso empresarial. Esta pesquisa veio corroborar com a visão de outros autores, como 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 financeiros.

A terceira, a quarta e a quinta posição escolhidas pelos alunos de MBA foram respectivamente, BSC, EBITDA e EVA[®]. Nas pesquisas junto aos periódicos de administração, verificou-se que muitos trabalhos foram desenvolvidos abordando esses indicadores. Esta pesquisa veio ratificar essas tendências, ao contrário do que tem sido propalado por alguns autores, que caracterizam esses indicadores como as ferramentas e conceitos mais sofisticados, ou, os acrônimos da moda, conforme citado por Trepó (1994).

Autores como Kaplan e Norton (1997), Kimura e Suen (2003), Galas e Ponte (2005) e Soutes (2005) têm desenvolvido inúmeros trabalhos sobre o BSC. Apontam como um indicador capaz de atender os que buscam outros tipos de medição de desempenho que não sejam exclusivamente financeiros. Percebe-se nesses trabalhos que esse instrumento vem sendo utilizado nas organizações. O que não fica evidenciado e seria recomendado estudar é o efetivo resultado pós-implantação. Verificar os custos-benefícios e as retomadas de estratégias proporcionadas por esse instrumento tão badalado no meio corporativo.

Ao segmentar a análise por porte das empresas, verificou-se que 34,8% da amostra são consideradas grandes, com faturamento superior a 60 milhões de reais por ano. Focando esse grupo, nota-se que o EBITDA é o primeiro indicador mais importante e o EVA[®] o terceiro demonstrando que essas duas ferramentas estão relacionadas às grandes empresas. Isto foi evidenciado pela aproximação dos respectivos pontos no mapa fatorial, deixando caracterizado que a posição desses indicadores tem relação direta com a participação das grandes empresas na amostra. Esta pesquisa veio confirmar os trabalhos de Padoveze e Benedicto (2003) e Macedo e Silva (2004) no que se refere ao EBITDA e Soutes (2005) relativo ao EVA[®]. Dessa maneira, esses instrumentos mencionados não são apenas modismos criados pelos “bruxos” da administração conforme citado por Micklethwait e Wooldridge (1998), muito pelo contrário, são ferramentas utilizadas pelos gestores desta pesquisa. Igualmente abre-se uma oportunidade de estudos mais elaborados sobre o conhecimento e uso efetivo desses instrumentos nas organizações de forma mais qualitativa

O aspecto mais importante deste trabalho foi verificar que efetivamente ocorre uma mudança de comportamento dos profissionais de mercado. É fato que esta amostra não pode ser caracterizada como o perfil dos gestores que operam no mercado nacional. No entanto são resultados importantes que demonstram tendências de comportamento que devem ser considerados. Talvez o saldo de caixa fosse o indicador mais importante num passado recente,

mas hoje se faz necessário, também, visualizar o fluxo de caixa projetado. Do estático para o dinâmico. Esta analogia serve como ilustrar que as transformações são constantes, pois anterior a este trabalho as percepções relativas aos principais indicadores de controle financeiro eram diferentes daquilo que foi constatado.

Nesse sentido, esta pesquisa possibilitou conhecer determinadas características da população estudada. Como citado no decorrer dessa conclusão, abrem-se inúmeras oportunidades de estudos, mais aprofundados dando continuidade a interpretações relativas aos indicadores de controle financeiros que são mais importantes para a gestão dos negócios.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 298p.
- ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S.Mark, **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. 812p.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003. 340p.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte das empresas**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/clientes/pessoa_juridica.asp> Acesso em 11 nov. 2005.
- BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. 251p.
- BULGACOV, Sérgio et al. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. 463p.
- CASTANEDA, Carlos. **A erva-do-diabo: as experiências indígenas com plantas alucinógenas reveladas por Dom Juan**. São Paulo: Circulo do Livro, 1975. 280p.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.192p.
- FERREIRA Ricardo J. **Contabilidade avançada e intermediária: incluindo questões comentadas de provas**. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2003. 492 p.
- GALAS, Eduardo S; PONTE, Vera M.R. **O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos**. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, ENANPAD 2005 CD-ROM, FIC B – 779
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.
- GITMAN, Lawrence J; Madura, Jeff. **Administração Financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson, 2003. 676p.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002. 841p.
- GOMES, Josir S. **Contabilidade para MBAs: textos e casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 173p.
- GROHMANN, Márcia Z. **Influências de um Curso de Pós-Graduação “Lato Sensu” na Aprendizagem Gerencial**. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, ENANPAD 2005 CD-ROM, EPQ A- 2512.
- HANSEN, Don R; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 783p.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. .2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 467p.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior – 2004**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso: 04 de julho de 2006.

- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 332p.
- KAPLAN, R; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.
- KHOURY, Carlos Y; ANCELEVICX, Jacob. A utilização do sistema de custos ABC no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.39 n.1, jan-mar, 1999. Internet. Disponível em <<http://www.rae.com.br>> Acesso em: 26 de maio 2006
- KIMURA, H; SUEN, S. Ferramentas de análise gerencial baseadas em modelos de decisão multicriteriais. **RAE Eletrônica**, São Paulo: v.2, nr.1.jan-jun, 2003. Internet. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica>> Acesso em: 08 abr. 2006
- LEVIN, Jack; FOX, James A. **Estatística para Ciências Humanas**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 497p.
- MACEDO, Marcelo A.da S., SILVA, Fabrícia de F da S. **Análise de Desempenho Organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial**. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba, ENANPAD 2004 CD-ROM, CCG-810.
- MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315p.
- MARQUES, José A.V.C; BRAGA, Roberto. 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. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35 n.3, mai-jun, 1995. Internet. Disponível em <<http://www.rae.com.br>> Acesso em: 25 de maio 2006
- MARTINS, Petrônio G; CAMPOS, Paulo R. Alt. **Administração de materiais e recursos patrimoniais** São Paulo: Saraiva, 2000. 353p.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 370p.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 471p.
- McKINNON, Sharon M; BRUNS Jr, William J. Management Information and Accounting Information: What do managers want? **Advances in Management Accounting Magazine**. v.1, p.55-80. 1992 by JAI Press Inc.
- MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. **Os Bruxos da Administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1988. 327p.
- MIRANDA, Luiz C; WANDERLEY, Cláudio de A; MEIRA, Juliana de. ABM versus GECON: uma Análise Comparativa. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo: v.7, n.2, abr-jun, 2003. Internet. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac-page-normas-frame.html>> Acesso em 25 abr.2006
- MINTZBERG, Henry. **MBA? não, obrigado** :uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre: Bookman, 2006. 428 p.
- MOORI, Roberto G; ZILBER, Moisés A. Um Estudo da Cadeia de Valores com a Utilização da Análise Fatorial. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo: v.7, n.3, jul-

set, 2003. Internet. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac-page-normas-frame.html>> Acesso em 25 abr.2006

OLIVEIRA, Fátima B. de. Inovando na pós-graduação: a experiência do MBA da EAESP/FGV. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.36 n.1, jan-mar, 1996. Internet. Disponível em <<http://www.rae.com.br>> Acesso em: 26 de maio 2006

PACE; Eduardo S.U; BASSO, Leonardo F.C; SILVA, Marcos A. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo: v.7, n.1, jan-mar, 2003. Internet. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac-page-normas-frame.html>> Acesso em 25 abr.2006.

PADOVEZE, Clóvis L; BENEDICTO, Gideon C. **Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão**. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia, ENANPAD 2003 CD-ROM, CCG 97.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. 287p.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios da Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 523p.

ROY, B; Decision science or decision-aid science. **European Journal of Operacional Research**, v.8, n.1, p.184-203, 1993.

ROY, B; VANDERPOOTEN, D. The European School of MCDA. Emergence, Basic Features and Current Works. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v.5, p.22-38, 1996.

SÁ, Carlos A.B.da S. 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. 2004. **Dissertação de mestrado**. EPGE-FGV – Escola de Pós Graduação em Economia da Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2004.

SANDRONI, Paulo; **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Editora Best Sellen, 1996. 577p.

SILVA, José P. da. **Análise Financeira das Empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 535p.

SOUTES, Dione O. **Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras**In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, ENANPAD 2005 CD-ROM, FIC B - 1045.

STANTON, William J., et al. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 525p.

STICKNEY, Clyde P; WEIL, Roman L. **Contabilidade Financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 909p.

TÁRTARI, Joarês; OLINQUEVITCH, José L. **Uso dos Elementos da Análise das Demonstrações Contábeis na Gestão de Negócios**. In: ENANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília, ENANPAD 2005 CD-ROM, FIC B – 2702.

TREPÓ, Georges X. Modismos na administração e evolução das empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.34 n.4, jul-ago, 1994. Internet. Disponível em <<http://www.rae.com.br>> Acesso em: 25 de maio 2006

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VANDERBERCK, Edward J; NAGY, Charles F. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. 456p.

VASCONCELOS, Nanci Pereira. **Manual para edição de trabalhos acadêmicos**. 2 ed. São Paulo: Fiúza, 2002. 256p.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000. 1030p.

ZDANOWICZ, José E. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 2. ed. Porto Alegre: D.C.Luzzatto, 1988. 270p.

APÊNDICES

Apêndice B - Mapa de controle

A tabela a seguir foi utilizada primeiramente como um mapa de controle das pesquisas a serem realizadas e na continuação como um registro das quantidades de pesquisas efetuadas e validadas.

Mapa de Controle das Pesquisas

	MBA's em Blumenau	Dias de aula	Professor	Alunos Matriculados	Respostas Obtidas	Respostas Válidas
1	Vendas	24 e 25/3	Marie	34	25	20
2	Comex II	24 e 25/3	Antonio	37	25	18
3	Gestão Empresarial XII	27 e 28/3	Hiran	35	26	20
4	Tecnologia II	27 e 28/3	Jóia	38	20	19
5	Logística II	27 e 28/3	Geraldo	41	32	30
6	Finanças II	31/3 e 1/4	João	37	30	28
7	Projetos	31/3 e 1/4	Ivaldo	37	19	19
8	Marketing III	31/3 e 1/4	José	35	7	5
9	Negócios Internacionais	31/3 e 1/4	Shirley	39	29	28
10	Gestão XIII	31/3 e 1/4	Ricardo	31	18	16
	SUB-TOTAL			364	231	203
	MBA's em Florianópolis					
11	Negócios Internacionais II	31/3 e 1/4	Miguel	43	19	19
12	Gestão XVI	7 e 8/4	Nasser	52	19	16
13	Marketing VII	7 e 8/4	Regina	54	17	15
14	Projetos I	7 e 8/4	Luiz	49	39	38
15	Projetos II	7 e 8/4	Leonardo	51	45	45
16	Finanças II	7 e 8/4	José Carlos	48	30	27
17	Pessoas II	7 e 8/4	Francisco	35	15	14
18	Gestão XV	28 e 29/4	Euchério	49	29	29
19	Marketing VI	28 e 29/4	Meimberg	50	19	19
	SUB - TOTAL			431	232	222
	TOTAL			795	463	425

Fonte: autor

Apêndice C -Carta de apresentação

Prezado Professor xxx

Estou realizando meu mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina em Administração na linha de pesquisa de Finanças.

Preciso de sua presteza no sentido de aplicar o questionário anexo aos alunos de MBA. Abaixo solicitei aos colegas da Decision de Florianópolis que autorizassem tal procedimento.

Favor ressaltar aos mesmos da importância das pesquisas para o desenvolvimento da academia e por consequência das ferramentas de gestão.

O preenchimento do questionário poderá levar no máximo 10 minutos. No final, favor encaminhar o material para o pessoal administrativo.

Agradeço antecipadamente sua atenção.

Marcelo Castro
Diretor Decision Blumenau
05/04//2006

Curso:
Número de alunos matriculados:

Número de pesquisas efetuadas:

Autorizamos o Professor xxx a aplicar a pesquisa do nosso colega Marcelo Castro da Decision de Blumenau durante suas aulas de MBA a serem realizadas nos dias 7 e 8 de abril.

Florianópolis, 07 de abril de 2006.

Claudio Guedes ou Daniel Krischke
Diretores da Decision Florianópolis

Apêndice D - Cálculo do Tamanho da Amostra Mínima

Os cálculos efetuados neste apêndice, bem como, nos apêndices E e F foram baseados em Barbetta (2003).

O ponto de partida será considerar uma população muito grande ou infinita.

Como

$$e = z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n_0}}$$

onde e = erro amostral tolerável

$z_{\alpha/2}$ - desvio padrão

p – proporção

n_0 – tamanho da amostra

obté-m-se

$$n_0 = \frac{z_{\alpha/2}^2 p(1-p)}{e^2}$$

A dificuldade no emprego desta expressão reside novamente no desconhecimento de p (proporção do evento acontecer). Nem mesmo a frequência f pode ser empregada em seu lugar, porque a determinação do n deve preceder a descoberta de seu valor, só conhecido após a obtenção da amostra.

Neste sentido devemos considerar de que maneira n é afetado pela variação possível de p , entre 0 e 1. O produto $p(1-p)$ alcança seu máximo quando $p = 0,5$, decaindo quando p se aproxima de 0 ou de 1. Na ausência de qualquer informação sobre os valores limitantes de p , deve-se calcular n com base na probabilidade $p = 0,5$. Desta forma, o tamanho amostral mínimo pode ser aplicado mesmo que a probabilidade seja diferente, garantindo o nível de confiança estabelecido. Ou seja, emprega-se

$$n_0 = \frac{0,25 z_{\alpha/2}^2}{e^2}$$

Barbetta (2003, p.179) afirma que “fixado o nível de confiança em 95%, como é usual na prática, o limite máximo do erro amostal fica em torno de 1,96” desvios padrão da média, sendo então $z_{\alpha/2} = 1,96 \cong 2$ e a fórmula simplifica para

$$n_0 = 1 / e^2$$

Quando, porém, dispõe-se de alguma informação complementar como: p nunca será superior a 0,3 ou então, p nunca será inferior a 0,7, o emprego destes valores limites em permitirá uma redução no tamanho da amostra n_0 .

No caso de populações finitas de tamanho N não muito grande pode-se empregar a seguinte correção para obter o tamanho da amostra:

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

Fornecer valores de n inferiores a n_0 , respeitados os mesmos valores para o nível de confiança e o erro.

Para fins deste trabalho, num primeiro momento calcula-se o tamanho da amostra, considerando o nível de confiança em 95% e um erro amostral tolerável de 5%, o que é considerado adequado dentro das pesquisas sociais em ciências aplicadas.

Aplicando a fórmula tem-se o seguinte resultado:

$$n_0 = 1 / e^2 \quad n_0 = 1 / 0,05^2 \quad n_0 = 1 / 0,0025 \quad n_0 = 400$$

Como o valor da população N é conhecido ajusta-se a amostra através da fórmula seguinte:

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

$$n = \frac{795 \times 400}{795 + 400} \quad n = 266$$

Apêndice E – Cálculo do nível de confiança da amostra com n=425

Cálculo do nível de confiança da Amostra

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Como n = 425 e N = 795 têm-se

$$425 = \frac{795 \cdot n_0}{795 + n_0} = n_0 = 913$$

Aplicando na fórmula abaixo se verifica o desvio padrão

$$n_0 = \frac{0,25 z_{\alpha/2}^2}{e^2}$$

$$913 \cdot 0,05^2 = 0,25 \cdot z_{\alpha/2}^2$$

$$2,28 / 0,25 =$$

$$Z = 3,02$$

Verificando a tabela estatística de Distribuição Normal Padrão tem-se um resultado de 3,0 que significa 0,00135 que multiplicado por 2 é igual a 0,0027 ou 0,27%. Deste modo, esta amostra tem um nível de confiança de 100% menos os 0,27% que resulta em 99,73%.

Apêndice F - Cálculo do nível de confiança da amostra com n = 328

Cálculo do nível de confiança da Amostra

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$$

Como n = 328 e N = 795 têm-se

$$328 = \frac{795.n_0}{795 + n_0} = n_0 = 559$$

Aplicando na fórmula abaixo se verifica o desvio padrão

$$n_0 = \frac{0,25z_{\alpha/2}^2}{e^2}$$

$$559.0,05^2 = 0,25.z_{\alpha/2}^2$$

$$1,3975/0,25 =$$

$$Z = 2,36$$

Verificando a tabela estatística de Distribuição Normal Padrão tem-se um resultado de 2,36 que significa 0,0091 que multiplicado por 2 é igual a 0,0182 ou 1,82%. Deste modo, esta amostra tem um nível de confiança de 100% menos os 1,82% que resulta em 98,18%.

ANEXOS

Anexo A - Indicadores

1. Lucro atual X lucro orçado
2. Despesas com marketing (propaganda)
3. Tempo de horas extras trabalhadas
4. Pedidos em carteira
5. Quantidade de encomendas
6. Receita do restaurante
7. Utilização da capacidade
8. Saldo do caixa
9. Pagamentos em caixa
10. Recebimentos em caixa
11. Variações entre real x orçado
12. Margem de contribuição das unidades produzidas
13. Custo do inventario de produtos acabados
14. Custo dos produtos vendidos
15. Custo dos materiais usados
16. Custo das horas extras
17. Custo da recuperação das debêntures da companhia
18. Custo das unidades retrabalhadas
19. Custo dos produtos em processo
20. Custo das perdas produtivas
21. Relatórios de credito dos clientes
22. Contas irrecuperáveis
23. Mão de obra direta aplicada
24. Mão de obra direta paga
25. Valor em dinheiro das encomendas (compras)
26. Faltas dos empregados
27. Estimativa do lucro
28. Estimativa do lucro da divisão
29. Ganho por ação estimado
30. Custo do frete
31. Custo total das unidades produzidas
32. Valor pago nas horas de mão de obra indireta
33. Valor dos juros das dividas da companhia
34. Giro do inventario
35. Valor do inventario
36. Perdas do inventario
37. Numero de vagas de emprego não preenchidas
38. Variação da eficiência da mão-de-obra direta
39. Horas trabalhas de mão-de-obra direta
40. Variação do salário hora da mão-obra-direta
41. Horas gastas com manutenção
42. Manutenção não planejada
43. Market share por produto
44. Valor de mercado dos investimentos
45. Variação do preço da matéria prima
46. Compra de matéria prima
47. Variação do uso da matéria prima
48. Novas contas de clientes
49. Novos empregados
50. Numero de empregados
51. Numero de pedidos de venda por vendedor
52. Numero total de pedidos de venda
53. Numero de horas-extras
54. Numero de mercadorias defeituosas
55. Numero de unidades retrabalhadas
56. Numero de unidades vendidas
57. Numero de empregados na divisão
58. Quantidade no inventario de unidades acabadas
59. Custos indiretos alocados aos produtos vendidos
60. Custos indiretos alocados as unidades produzidas
61. Variação dos custos indiretos
62. Horas extras
63. Salários
64. Comparação entre eficiência real do imobilizado versus orçada
65. Descontos oferecidos versus descontos aceitos
66. Taxa interna de retorno
67. Margem bruta por produto
68. Margem bruta sobre vendas
69. Variação da quantidade: real versus orçado
70. Contas a receber- clientes
71. Giro das contas a receber - clientes
72. Envios com nova data
73. Gastos com pesquisa e desenvolvimento
74. ROA da companhia
75. ROA da divisão
76. ROA por produto
77. ROE da companhia
78. Vendas reais versus orçada
79. Vendas por estado
80. Comissão de vendas
81. Mix de vendas por produto
82. Mix de vendas em receita por produto
83. Vendas em dinheiro por vendedor
84. Receitas de vendas reconhecidas
85. Valor de venda dos produtos acabados
86. Valor de venda dos produtos em processo
87. Taxa de scrap
88. Valor unitário da ação
89. Despesas com FGTS (impostos)
90. Valor-hora do salário dos empregados temporários
91. Tempo perdido (ineficiente) em razão de acidentes
92. Unidades produzidas
93. Unidades embarcadas (vendidas)
94. Tempo de ferias
95. Custo variável das unidades produzidas
96. Nível do capital de giro da companhia.

Anexo B – Tabela de distribuição Qui2

Tabela de Distribuição qui-quadrado
 fornece $\chi^2_{n, \alpha}$ dado $\alpha = P(\chi^2_v > \chi^2_{v, \alpha})$

v	valor de α						
	0,250	0,200	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1	1,323	1,642	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	2,773	3,219	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	4,108	4,642	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	5,385	5,989	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	6,626	7,289	9,236	11,070	12,832	15,086	16,750
6	7,841	8,558	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	9,037	9,803	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	10,219	11,030	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	11,389	12,242	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	12,549	13,442	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	13,701	14,631	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	14,845	15,812	18,549	21,026	23,337	26,217	28,300
13	15,984	16,985	19,812	22,362	24,736	27,688	29,819
14	17,117	18,151	21,064	23,685	26,119	29,141	31,319
15	18,245	19,311	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	19,369	20,465	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267
17	20,489	21,615	24,769	27,587	30,191	33,409	35,718
18	21,605	22,760	25,989	28,869	31,526	34,805	37,156
19	22,718	23,900	27,204	30,144	32,852	36,191	38,582
20	23,828	25,038	28,412	31,410	34,170	37,566	39,997
21	24,935	26,171	29,615	32,671	35,479	38,932	41,401
22	26,039	27,301	30,813	33,924	36,781	40,289	42,796
23	27,141	28,429	32,007	35,172	38,076	41,638	44,181
24	28,241	29,553	33,196	36,415	39,364	42,980	45,558
25	29,339	30,675	34,382	37,652	40,646	44,314	46,928
26	30,435	31,795	35,563	38,885	41,923	45,642	48,290
27	31,528	32,912	36,741	40,113	43,195	46,963	49,645
28	32,620	34,027	37,916	41,337	44,461	48,278	50,994
29	33,711	35,139	39,087	42,557	45,722	49,588	52,335
30	34,800	36,250	40,256	43,773	46,979	50,892	53,672
35	40,223	41,778	46,059	49,802	53,203	57,342	60,275
40	45,616	47,269	51,805	55,758	59,342	63,691	66,766
45	50,985	52,729	57,505	61,656	65,410	69,957	73,166
50	56,334	58,164	63,167	67,505	71,420	76,154	79,490
60	66,981	68,972	74,397	79,082	83,298	88,379	91,952
70	77,577	79,715	85,53	90,531	95,023	100,43	104,21
80	88,13	90,41	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
100	109,14	111,67	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17