

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA

DAYVSON RICARDO RUFINO DA SILVA

ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E OS FATORES
CONTINGENCIAIS: UM ESTUDO NO SETOR INDUSTRIAL DE
EQUIPAMENTOS MÉDICOS, HOSPITALARES, ÓPTICOS E DE
PRECISÃO NO ESTADO DE PERNAMBUCO

RECIFE
2021

DAYVSON RICARDO RUFINO DA SILVA

**ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E OS FATORES
CONTINGENCIAIS: UM ESTUDO NO SETOR INDUSTRIAL DE EQUIPAMENTOS
MÉDICOS, HOSPITALARES, ÓPTICOS E DE PRECISÃO NO ESTADO DE
PERNAMBUCO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado

**RECIFE
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586a

Silva, Dayvson Ricardo Rufino da

Artefatos de contabilidade gerencial e os fatores contingenciais: um estudo no setor industrial de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão no estado de Pernambuco / Dayvson Ricardo Rufino da Silva. - 2021.
173 f. : il.

Orientador: Antonio Andre Cunha Callado.
Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2021.

1. Artefatos de controle. 2. Fatores contingenciais. 3. Equipamentos Médicos. I. Callado, Antonio Andre Cunha, orient. II. Título

CDD 658.151

DAYVSON RICARDO RUFINO DA SILVA

**ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E OS FATORES
CONTINGENCIAIS: UM ESTUDO NO SETOR INDUSTRIAL DE EQUIPAMENTOS
MÉDICOS, HOSPITALARES, ÓPTICOS E DE PRECISÃO NO ESTADO DE
PERNAMBUCO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como um dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Linha de Pesquisa: Estratégia, Desempenho e Controle.

Aprovada em: 09 / 03 / 2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado - Orientador
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE



Profa. Dra. Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim - Examinadora interna
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE



Prof. Dr. Antônio Zanin - Examinador externo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à toda minha família, que tanto admiro, e em especial à Silvânia Araújo (mãe), à Débora Rufino (irmã), à Luiz Rocha (companheiro) que foram fundamentais para o alcance desse honroso feito. E às minhas avós, ambas Severinas (*in memoriam*) a quem também atribuo exemplos de respeito, caráter e dignidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a Quem destino a minha fé e confiança, pela iluminação, benção e força para atingir esse grandioso objetivo. E é por isso, que posso confiar que a porta que o Senhor vier abrir para mim, ninguém poderá fechar. _Teu nome seja louvado Senhor! Amém!

A todos os professores do PPGC/UFRPE pelos ensinamentos passados ao longo desses dois anos, e de forma muito especial ao meu orientador, Dr. Antônio André Cunha Callado, por se fazer muito presente nas orientações, me direcionar em todo o trajeto que possibilitou esse grande feito e ter contribuído de forma muito relevante para a minha aprendizagem.

À Dra. Tânia Nobre que me conquistou com a sua metodologia e didática de ensino, possibilitando assim, o desenvolvimento de competências necessárias não só para a realização deste trabalho, mas para a minha vida profissional. Professora, agradeço também por toda motivação que me levou a não desistir desse objetivo.

A todos, então mestrandos e colegas de turma, que juntos nessa jornada, que além do compartilhamento de informações e experiências, também foram companheiros e me ajudaram nesse caminho. Em especial agradeço ao Célio Sá por todas as vezes que, com muita boa vontade, sempre me ajudou com assuntos da área contábil. À Cileide Santos, pela força, incentivo, companheirismo de sempre e todas as puxadas de orelhas para cumprir os prazos. E por fim, mas não menos importante, ao Haroldo Sabino Jr. por todas as vezes que eu precisei de algum artigo ou ajuda na compreensão de textos em inglês. _Amigos, muitíssimo obrigado!

A Federação de Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE) pela concessão de informações relativas a seu banco de dados sobre as indústrias de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão localizadas no estado de Pernambuco.

De maneira geral agradeço a toda minha família e amigos próximos por compreenderem a minha ausência e o quanto que esse passo é importante para mim.

Obrigado a todos!

“Ninguém ignora tudo. Ninguém Sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa.”

(Paulo Freire)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar as relações existentes entre os fatores contingenciais e os artefatos de contabilidade gerencial nas indústrias de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão atuantes no Estado de Pernambuco. Para atingir o objetivo proposto foi operacionalizada uma pesquisa descritiva, quanto aos objetivos, e de abordagem quantitativa no tocante ao problema. Para este fim, a coleta dos dados ocorreu por meio de um levantamento (*survey*), com envio por *e-mail* de um link do *google forms* contendo o instrumento de pesquisa do tipo semiestruturado. Dessa forma, o questionário foi composto por 49 questões, das quais apenas duas eram abertas e as demais fechadas. Destas, a maioria foram dispostas em uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos. As questões foram distribuídas em 4 blocos, nos quais o primeiro bloco buscou informações do perfil do respondente, o segundo informações sobre o perfil das empresas, o terceiro abordou indagações sobre os níveis de importância dos fatores contingenciais externos e internos das organizações no tocante ao agrupamento de variáveis de ambiente, tecnologia, estrutura e estratégia, e o quarto bloco objetivou colher dados sobre a frequência de uso dos artefatos de contabilidade gerencial tanto tradicionais quanto modernos. O universo efetivo considerado foram as 60 indústrias de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão, atuantes no estado de Pernambuco, listadas no cadastro da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (FIEPE). Então, a pesquisa teve natureza censitária, uma vez que todas as empresas foram contatadas. No entanto, 18 aceitaram participar da pesquisa, equivalendo a uma taxa de retorno em percentual de 30%. Quanto às técnicas de análise, utilizou-se a estatística descritiva e o teste estatístico não-paramétrico do coeficiente de correlação de *Spearman*, em que foram consideradas relações estatisticamente significativas, exclusivamente, aquelas que apresentaram um nível de significância na ordem de 95% ($p=0,05$). Para a obtenção dos coeficientes fez-se o uso do *software Statistica*. Desta forma, considerando os procedimentos metodológicos apresentados, os principais resultados permitiram concluir que, no tocante ao perfil dos respondentes, há significância inversamente proporcional entre o seu tempo de experiência e o uso do artefato tradicional orçamento, porém os testes com as variáveis do perfil das empresas não se mostraram significativos com nenhum dos artefatos tradicionais. Por outro lado, sobre a relação entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos tradicionais e modernos, permitiu concluir que, todas as relações encontradas com significância foram diretamente proporcionais. Contudo, a série de associações estatisticamente significativas, pode contribuir para literatura específica de contabilidade gerencial e para o setor industrial investigado, pois se identificou que o uso de artefatos dos tipos tradicionais e modernos é influenciado, de algum modo, por fatores contingenciais. Para pesquisas futuras, sugere-se uma ampliação do universo ou amostra envolvendo outros setores e um rol de empresas mais diversificado em tamanho, uma análise comparativa com outras localidades, assim como um grau de ampliação dos fatores contingenciais analisados e artefatos de controle.

Palavras-chave: Artefatos de controle. Fatores contingenciais. Equipamentos Médicos.

ABSTRACT

This research had as general objective to analyze the existing relations between the contingency factors and the management accounting artifacts in the medical, hospital, optical and precision equipment industries operating in the State of Pernambuco. In order to achieve the proposed objective, a research was carried out that was descriptive, regarding the objectives, and with a quantitative approach regarding the problem. For this purpose, data collection took place through a survey, with the sending of an email by Google link containing the semi-structured research instrument. Thus, the questionnaire was composed of 49 questions, of which only two were open and the others closed, most of them were arranged on a 7-point Likert scale. The questions were divided into 4 blocks, in which the first block sought information from the respondent's profile, the second sought information about the profile of the companies, the third addressed inquiries about the importance levels of the external and internal contingent factors of the organizations with respect to the grouping of environment, technology, structure and strategy variables, and the third objective of collecting data on the frequency of use of both traditional and modern management accounting artifacts. The effective universe considered were the 60 industries of medical, hospital, optical and precision equipment, operating in the state of Pernambuco, listed in the register of the Federation of Industries of the State of Pernambuco (FIEPE). So, the research was census-based, since all companies were contacted. However, of those 60 industries, 18 accepted to participate in the research, equivalent to a 30% rate of return. As for the analysis techniques, descriptive statistics and the non-parametric statistical test of Spearman's correlation coefficient were used, in which statistically significant relationships were considered, exclusively, those that presented a level of significance in the order of 95% ($p = 0.05$). To obtain the coefficients, the software Statistica was used. Thus, considering the methodological procedures presented, the main results allowed to conclude that, regarding the profile of the respondents, there is an inversely proportional significance between their experience time and the use of the traditional budget artifact, however the tests with the variables of the profile of the respondents companies were not significant with any of the traditional artifacts. On the other hand, regarding the relationship between contingency factors and the use of traditional and modern artifacts, it was concluded that all the relationships found with significance were directly proportional. However, the series of statistically significant associations can contribute to specific management accounting literature and to the investigated industrial sector, as it was identified that the use of artifacts of the traditional and modern types is influenced, in some way, by contingency factors. For future research, it is suggested an expansion of the universe or sample involving other sectors and a list of companies more diversified in size, a comparative analysis with other locations, as well as a degree of expansion of the analyzed contingency factors and control artifacts.

Keywords: Control artifacts. Contingency factors. Medical equipment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis do <i>kaizen</i>	74
Figura 2 - Esquematização de delimitação do tema da pesquisa.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da contabilidade gerencial e financeira	30
Quadro 2 - Tipos de questões da informação contábil	32
Quadro 3 - Segregação dos artefatos de contabilidade gerencial.....	36
Quadro 4 - Artefatos de contabilidade gerencial utilizados neste estudo	36
Quadro 5 - Descrições dos métodos de preços de transferência	53
Quadro 6 - Propriedades do orçamento.....	55
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens da descentralização	62
Quadro 8 - Fases do custeio meta.....	68
Quadro 9 - Uso do <i>kaizen</i> na organização.....	74
Quadro 10 - Cinco passos para o gerenciamento da restrição	77
Quadro 11 - Características do entrevistado	94
Quadro 12 - Características da empresa.....	94
Quadro 13 - Fatores contingenciais.....	94
Quadro 14 - Artefatos de contabilidade gerencial.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de frequência referente à faixa etária dos respondentes	100
Tabela 2 - Distribuição de frequência referente ao sexo dos respondentes	101
Tabela 3 - Distribuição de frequência referente ao nível de escolaridade dos respondentes	102
Tabela 4 - Distribuição de frequência referente ao cargo ocupado pelos respondentes	103
Tabela 5 - Distribuição de frequência referente ao tempo de atuação profissional dos respondentes	104
Tabela 6 - Distribuição de frequência referente ao tempo de atividade das empresas investigadas	105
Tabela 7 - Distribuição de frequência referente ao faturamento anual das empresas investigadas	106
Tabela 8 - Distribuição de frequências dos fatores contingenciais do ambiente referentes às empresas investigadas.....	108
Tabela 9 - Distribuição de frequências dos fatores contingenciais de tecnologia referentes às empresas investigadas.....	110
Tabela 10 - Distribuição de frequências dos fatores contingenciais de estrutura referentes às empresas investigadas.....	112
Tabela 11 - Distribuição das frequências dos fatores contingenciais de estratégia referentes às empresas investigadas.....	113
Tabela 12 - Distribuição de frequências dos controles gerenciais sobre uso de artefatos tradicionais no âmbito das empresas investigadas	114
Tabela 13 - Distribuição de frequência dos controles gerenciais sobre uso de artefatos modernos no âmbito das empresas investigadas	116
Tabela 14 - Análise da significância estatística das relações entre o perfil dos entrevistados e o uso de artefatos tradicionais	118
Tabela 15 - Análise da significância estatística das relações entre o perfil das empresas e o uso de artefatos tradicionais	119
Tabela 16 - Análise da significância estatística das relações entre o perfil dos entrevistados e o uso de artefatos modernos	119
Tabela 17 - Análise da significância estatística das relações entre o perfil das empresas e o uso de artefatos modernos	120

Tabela 18 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais do ambiente e o uso de artefatos tradicionais	121
Tabela 19 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de tecnologia e o uso de artefatos tradicionais	122
Tabela 20 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de estrutura e o uso de artefatos tradicionais.....	123
Tabela 21 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de estratégia e o uso de artefatos tradicionais	124
Tabela 22 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de ambiente e o uso de artefatos modernos	125
Tabela 23 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de tecnologia e o uso de artefatos modernos	126
Tabela 24 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de estrutura e o uso de artefatos modernos	127
Tabela 25 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de estratégia e o uso de artefatos modernos	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	<i>Activity Based Costing</i>
ABIMO	Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios
ABM	<i>Activity Based Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CPC	Comitê de Pronunciamento Contábil
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i>
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
FIEPE	Federação Nacional das Indústrias de Pernambuco
GECON	Gestão Econômica
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IMAP 1	<i>International Management Accounting Practice</i>
JIT	<i>Just in Time</i>
MC	Margem de Contribuição
MVA	<i>Market Value Added</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDP	Processo de Desenvolvimento do Produto
PEC	Ponto de Equilíbrio Contábil
PEE	Ponto de Equilíbrio Econômico
PEF	Ponto de Equilíbrio Financeiro
PPGC	Programa de Pós-graduação em Controladoria
PV	Preço de Venda
RFB	Receita Federal do Brasil
RKW	<i>Reichskuratorium Für Wirtschaftlichkeit</i>
ROI	Retorno Sobre o Investimento
TOC	<i>Theory of Constraints</i>
VAL	Valor Atual Líquido

VBM	Gestão Baseada em valor
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 JUSTIFICATIVA	17
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo Geral	24
1.3.2 Objetivos Específicos	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	26
2.1.1 Evolução Histórica	26
2.1.2 Conceitos, Objetivos e Características	28
2.2 ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL	31
2.2.1 Classificações, Tipos e Evidências Quanto ao Uso dos Artefatos	33
2.3 ARTEFATOS TRADICIONAIS	37
2.3.1 Custeio por Absorção	37
2.3.2 Custeio Variável	41
2.3.3 Custeio-Padrão (<i>Standard Costing</i>)	46
2.3.4 Retorno Sobre o Investimento (ROI)	49
2.3.5 Preço de Transferência	51
2.3.6 Orçamento	55
2.3.7 Valor Presente	58
2.3.8 Descentralização	61
2.4 ARTEFATOS MODERNOS	62
2.4.1 Custeio Baseado em Atividade	62
2.4.2 Custeio-Meta	66
2.4.3 <i>Benchmarking</i>	69
2.4.4 EVA (<i>Economic Value Added</i>)	70
2.4.5 Simulação	72
2.4.6 <i>Kaizen</i>	73
2.4.7 <i>Just In Time (JIT)</i>	75
2.4.8 Teoria das Restrições	76
2.4.9 Planejamento Estratégico	78
2.4.10 Gestão Baseada em Atividade (ABM)	79
2.4.11 Gestão Econômica (GECON)	81

2.4.12 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	82
2.4.13 Gestão Baseada em Valor	85
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	88
3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA	88
3.2 ESCOPO, UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	90
3.3 VARIÁVEIS.....	93
3.4 COLETA DE DADOS	96
3.4.1 Instrumento de Coleta	96
3.4.2 Estratégias de Coleta	97
3.5 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS	98
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	100
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	100
4.1.1 Perfil dos Respondentes	100
4.1.2. Perfil das Empresas Pesquisadas	105
4.1.3 Fatores Contingenciais	107
4.1.3.1 Ambiente	108
4.1.3.2 Tecnologia	109
4.1.3.3 Estrutura	111
4.1.3.4 Estratégia	113
4.1.4 Artefatos de Contabilidade Gerencial	114
4.1.4.1 Artefatos Tradicionais	114
4.1.4.1 Artefatos Modernos	115
4.2 ANÁLISE DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DAS RELAÇÕES	117
4.2.1 Relações Entre o Perfil dos Entrevistados e das Empresas Pesquisadas Com o Uso de Artefatos de Contabilidade Gerencial	118
4.2.2 Relações Entre os Fatores Contingenciais e o Uso de Artefatos Tradicionais	121
4.2.3 Relações Entre os Fatores Contingenciais e o Uso de Artefatos Modernos	124
5 CONCLUSÕES	129
REFERÊNCIAS	134
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	157
APÊNDICE B – RELAÇÃO DAS EMPRESAS	169
ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	171
ANEXO B – DADOS ECONÔMICOS DO SETOR	172

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Nos estudos de Hendriksen e Van Breda (1992) e Iudícibus (1998), a teoria contábil promove o entendimento de que a contabilidade tem como objetivo atender, adequadamente, os seus diferentes usuários de forma que propiciem decisões racionais. Partindo para uma parcela deste estudo, mas que não menos importante, é possível encontrar um vasto acervo bibliográfico pertinente à contabilidade gerencial.

Por sua vez, a contabilidade gerencial, é conceituada por Atkinson et al. (2011), como sendo a informação contábil, oriunda de fontes informacionais primárias, para a tomada de decisões e controle nas empresas, pois o processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos. Atribuem, ainda, que devido às constantes mudanças enfrentadas pelas organizações, em decorrência de mercados cada vez mais complexos e competitivos, têm-se adotado o uso de ferramentas mais eficazes para suprir o processo decisório, com informações relevantes.

Desse modo, a contabilidade gerencial vem passando por transformações, como fornecedora de tais informações, em busca de adequar-se a esse cenário. Contudo, Santos et al. (2014), diz que a contabilidade não é caracterizada apenas como um meio gerador de informações, além disto, é possível efetuar análises, explicar fenômenos, prever e projetar resultados futuros, entre outras funções.

Para Burns e Scapens (2000), a contabilidade gerencial engloba artefatos de controle gerencial que podem ser institucionalizados, aceitos na organização e impactar outras instituições, bem como ser moldados por ela. Segundo Padoveze (2006), a contabilidade gerencial tem o objetivo de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão interna, por meio dos artefatos como os orçamentos, relatórios de desempenho, relatório de custos e relatórios especiais não rotineiros, que facilitam a tomada de decisão.

Em concordância, Frezatti, Braga de Aguiar e José Rezende (2007), dizem que a contabilidade gerencial possibilita aos gestores das organizações a atividade de controle, planejamento e tomada de decisão por meio das informações geradas. Sendo estas oriundas de

demandas administrativas, e posteriormente preparadas no formato de relatórios, a partir de técnicas ou ferramentas de contabilidade gerencial.

Segundo Borinelli (2006) é imprescindível o uso de métodos de mensuração e ainda a utilização de instrumentos de avaliação de desempenhos para a contabilidade gerencial desempenhar as suas atividades e funções, mensurar e reportar eventos econômicos. De acordo com Oliveira, Perez e Silva (2011), a controladoria é o setor responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma empresa, com ou sem fins lucrativos, isto é, o setor que gerencia os artefatos de contabilidade gerencial.

Diante disso, a importância da contabilidade gerencial e dos seus artefatos, é enfatizada por Crepaldi e Crepaldi (2014), como sendo um instrumento de gestão para a produção de informações objetivas, úteis e relevantes que auxiliam os gestores na administração e nas tomadas de decisões.

Por meio dos artefatos de contabilidade gerencial é que as informações sobre os processos internos e o ambiente externo podem ser obtidas e são importantes para a tomada de decisão. Nesse contexto, Espejo (2008) entende que os artefatos de contabilidade gerenciais facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e buscam a otimização dos recursos numa perspectiva de resultados a longo prazo.

O termo artefato, na contabilidade gerencial, é utilizado para designar “atividades, ferramentas, filosofias de gestão, instrumentos, métodos de custeio, modelos de gestão, métodos de avaliação ou sistemas de custeio que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade no exercício de suas funções” (SOUTES, 2006, p. 23).

Até a década de 1950, os artefatos tinham a finalidade de auxiliar na determinação dos custos e nos controles financeiros. As mudanças da contabilidade gerencial ocorreram com o objetivo de atender as necessidades do ambiente organizacional, segundo a *International Federation of Accountants* [IFAC] (1998). Com o passar dos tempos, partindo da necessidade de atender o planejamento, controle operacional, redução de desperdício e geração de valor foram criados outros artefatos. Estes, denominados de artefatos contemporâneos oferecem a possibilidade da maximização de recursos, o monitoramento de estratégias e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Posto que o estudo da IFAC (1998) tenha apresentado evidências que a Contabilidade Gerencial se encontrava no quarto estágio. Segundo Guerreiro, Pereira e Rezende (2006), as pesquisas indicam que da mesma forma não acontece no cotidiano empresarial, já que apuraram

a realidade de um aparente paradoxo no que diz respeito à prática da Contabilidade Gerencial. Mesmo que existam fatores indutores e facilitadores do ambiente externo, diante do leque de novas técnicas e instrumentos à disposição dos gestores empresariais, foi percebido um baixo grau de implementação de novas técnicas e conceitos de Contabilidade Gerencial nas empresas brasileiras.

De acordo com Frazatti et al. (2009), artefatos são conceitos, ferramentas, modelos ou sistemas utilizados para ajudar na execução de tarefas ou efetuar determinada função. Podem ser classificados como tradicionais: Custeio por Absorção, Orçamento Tradicional, Custeio Variável - e contemporâneos: Custeio ABC (*Activity Based Costing*), Custeio Meta (*Target Costing*), *Balanced Scorecard* (BSC), *Economic Value Added* (EVA), *Market Value Added* (MVA), *Activity Based Management* (ABM), entre outros.

Os estudos e pesquisas sobre a utilização de artefatos de contabilidade gerencial, tanto nacionais quanto internacionais, têm despertado interesses e por sua relevância vêm se tornando objetos de estudos em diversos setores e a observância de sua aplicabilidade sendo tradicionais ou modernos. Uma investigação realizada por Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004) sobre o uso de artefatos em quatro países asiáticos, separando-os em tradicionais e modernos, observou-se que os artefatos modernos, tais como: Custeio Baseado em Atividades (ABC), Custeio Meta, *Balanced scorecard* (BSC) e Gestão da Qualidade Total ainda são pouco usados.

Segundo Canan (2010), que investigou as práticas contábeis utilizadas em empresas de pequeno porte com o objetivo de identificar os artefatos contábeis que tendem a ser utilizados no processo de gestão, justifica-se pela natureza utilitária dos resultados embasando-se nas informações obtidas em que é possível alimentar discussões e debates sobre as práticas contábeis nas empresas de pequeno porte nos ambientes de aprendizagem. E é relevante com o desenvolvimento do conhecimento contábil ao unir conceitos de controle gerencial.

Diante do exposto, diversas pesquisas, acerca da aplicabilidade de artefatos de contabilidade gerencial, vêm ganhando destaque, tais quais as de Oliveira (2001), Frazatti (2005), Soutes (2006), Oyadomari (2008) e Anjos, Miranda e Silva (2011). Visto que o objetivo é a discussão em diversos aspectos dentro desta temática, incluindo a oferta e demanda de informações contábeis, indicadores contemporâneos e tradicionais, bem como qual a aplicação específica de ferramentas em empresas de pequenos ou grandes portes.

Frezatti (2005), em análise, verificou o nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial entre empresas brasileiras do médio e grande porte e constatou que o índice de aderência em organizações brasileiras de maior porte era maior, mas nenhuma associação entre

setor econômico e agrupamento foi encontrada na análise. À luz da Teoria Neoinstitucional, Oyadomari et al. (2008) investigaram os fatores que influenciam a decisão de adotar artefatos de controle gerencial em 27 empresas brasileiras. Em seus resultados revelaram o mecanismo mimético é o mais importante na adoção desses artefatos e que a obtenção do conhecimento sobre novos artefatos ocorre por meio da socialização do conhecimento, através de visitas a outras empresas, seminários etc.

Por sua vez, Guerreiro, Cornachione Jr. e Soutes (2011) num estudo em empresas brasileiras, sob o critério de se destacarem pelo seu porte na economia, objetivou a verificação do uso de artefatos de contabilidade gerencial modernos. E concluíram que a intensidade do uso varia de artefato para artefato e mesmo os com menor uso, mais de 30% das empresas estudadas empregam o *Just in Time*, *Kaizen* e *Target Costing*. Por outro lado, Rodrigues, De Faria e Farina (2019), em sua pesquisa concluem que há baixa utilização de instrumentos contabilidade gerencial em empresas de serviços contábeis.

Haja vista a relevância do tema da presente pesquisa, que versa sobre o uso artefatos de contabilidade gerencial, tendo como objeto as indústrias de equipamentos médicos, hospitalares e de precisão. Sobre a segmentação no âmbito industrial, a Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (ABIMO) é a entidade representante da indústria brasileira de produtos para a saúde que promove o crescimento sustentável do setor no mercado nacional e internacional.

Contudo é importante destacar que de acordo com o levantamento da ABIMO, tomando como parâmetro a variável obtida pela soma da receita líquida de vendas, demais receitas operacionais e etc, no ano de 2019, o valor bruto da produção nacional foi de R\$ 13.835 milhões (mi), somando a produção de Instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos; Aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos; e Equipamentos de irradiação.

O PIB de 2011 (R\$ 11.381 mi) comparado ao de 2019 evidencia a situação de crescimento do setor, em que o índice aumentou aproximadamente em 14,49%. O setor detém uma participação considerável no consumo aparente que no ano de 2019 foi de R\$ 28 bilhões e a parcela da produção nacional do consumo é de 49,3%. Nesse mesmo ano o setor foi responsável por cerca de 63.212 empregos (ABIMO, 2020).

O setor também apresentou crescimento nas exportações, no ano de 2019 (210 milhões) comparado ao de 2018 (161,7 milhões) a variação foi de 27,23% para os Estados Unidos, apresentando também variações positivas entre esses anos para países como a Bélgica, Suíça,

Colômbia e Alemanha. Levando em conta essas considerações, o setor torna-se relevante, merecendo atenção, como objeto de estudo deste trabalho.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Frezatti et al. (2007) fizeram uma compilação de trabalhos que expõem o conceito e os objetivos da Contabilidade Gerencial, sintetizando quatro pontos em comum nas obras analisadas como a composição do processo (identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações), informações para usuários internos, apoio ao processo decisório e conexão com os objetivos da entidade.

Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial, segundo Miranda (2010), é descrita, de forma sintética, como sendo uma atividade voltada para atender às demandas de usuários internos da organização através de relatórios gerenciais voltados para decisões futuras. Esses relatórios teriam ênfase na relevância, e não teriam apenas informações financeiras, e estas poderiam ser detalhadas por entidade, segmento, departamentos, produtos, clientes e até funcionários.

Muitas práticas são utilizadas para o desenvolvimento dos trabalhos da contabilidade gerencial, e estas têm sofrido diversas mudanças e evoluções ao longo dos anos. Como pode ser demonstrada na segunda seção da publicação do *International Management Accounting Practice* (IMAP 1) realizada em 1988 pelo *International Federation of Accountants* (IFAC). A descrição desse trabalho evidencia a atividade conhecida como Contabilidade Gerencial, dividindo suas atividades, práticas, ferramentas, filosofias, artefatos (instrumentos e ferramentas da contabilidade gerencial), modelos de gestão e sistemas em quatro estágios evolutivos datados a partir de 1950.

É importante salientar que, a Contabilidade Gerencial, em alguns momentos da história, passou por questionamentos sobre seu valor como instrumento de tomada de decisão, e sobre o quão é válida a sua pesquisa desenvolvida no meio acadêmico. Estes momentos contribuíram para a ampliação da discussão da contabilidade gerencial, suas ligações com outras áreas de conhecimento, o enfoque de seus conteúdos e de seu papel nas organizações (PADOVEZE, 2020).

No que tange a esses momentos, dois merecem destaque, como a obra de Johnson e Kaplan (1987), "*Relevance Lost*", em que os autores afirmam que os sistemas de contabilidade gerencial já não eram mais adequados ao contexto vivido pelas organizações empresariais, ou seja, a contabilidade gerencial tinha perdido sua relevância. Ittner e Larcker (2001) despertaram

a ira de Zimmerman (2001) quando tentaram apresentar uma análise sobre o fracasso da Contabilidade Gerencial em desenvolver trabalhos empíricos que produzissem conhecimentos crescentes para a área.

Diante disso, Frezatti et al. (2009) indicam que as discussões decorrentes dessas publicações podem conduzir ao crescimento da Contabilidade Gerencial, em função, principalmente da discussão de elementos como a não aceitação plena do monoparadigma econômico. De acordo com Kuhn (1970) a concepção de monoparadigma econômico corresponde à utilização exclusiva da teoria econômica, particularmente a teoria neoclássica e seus aperfeiçoamentos, para a explicação dos fenômenos contábeis. A teoria econômica seria a base predominante utilizada pela “comunidade de pesquisadores contábeis” para a explicação de todas as questões relacionadas ao seu objeto de estudo.

Na perspectiva de verificar em que nível evolutivo da contabilidade gerencial as empresas estariam, destacam-se os trabalhos de Soutes (2006), que toma como objeto de estudo as empresas brasileiras e o de Abdel-Kader e Luther (2006), no âmbito internacional, com empresas britânicas, os quais mostram que as empresas ainda utilizam diversas características listadas no primeiro e segundo estágio evolutivo, sem ainda entrar em contato com aqueles dos últimos estágios.

Diante disso, as mudanças ocorridas nas organizações, cada vez mais, exigem ferramentas que não somente auxiliem no planejamento e controle, mas também na criação de valor das empresas. Nesse aspecto, têm-se os artefatos modernos de contabilidade, que constituem as ferramentas pertencentes àquelas classificadas nos terceiros e quarto estágios de evolução da Contabilidade Gerencial. Há outros estudos que corroboram como os de Sulaiman et al. (2004) e Pavlatos e Paggios (2009).

Teixeira et al. (2009), em sua pesquisa, que objetiva identificar o nível de utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial pelas empresas do Estado do Espírito santo, em que as classifica em tradicionais e modernas, com a mesma metodologia de Sulaiman et al. (2004). O resultado encontrado foi de evidências que as empresas da amostra utilizam ferramentas consideradas tradicionais e, que não há indícios de relação entre a utilização das ferramentas tradicionais e modernas e o êxito econômico das empresas da amostra pesquisada.

Nesse sentido, Mattos et al. (2010), em sua investigação, através de Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis de Curitiba e Região Metropolitana, em que utilizaram a classificação de estágios evolutivos elencadas pelo IFAC. Encontraram em seus resultados sugestões de que as práticas de Contabilidade Gerencial empregadas pelas empresas

investigadas, encontram-se em transição do estágio 1 para o estágio 2, sendo assim, considerando que o status de sofisticação, em termos do uso de artefatos modernos, é baixo.

Então, Santos e Almeida (2009), realizaram trabalho de levantamento bibliométrico sobre Contabilidade de Custos e Gerencial no Brasil, em que identificaram indícios de que as práticas contábeis gerenciais tradicionais são predominantes e que as modernas carecem de evidências que indiquem sua utilização no cenário nacional.

Nessa Linha, um estudo em uma amostra de 90 empresas selecionadas dentre aquelas listadas entre as 500 maiores, da edição de 2005 e dentre as indicadas ao Prêmio ANEFAC-FIPECAFI_SERASA, entre os anos base de 1996 a 2004, realizado por Soutes e Guerreiro (2007), encontraram resultados de que as empresas, da amostra das 500 maiores, utilizam artefatos modernos de Contabilidade Gerencial e que, as da amostra das indicadas ao prêmio ANEFAC-FIPECAFI-SERASA, não se diferenciam, em termos de utilização de artefatos modernos de Contabilidade Gerencial, do grupo das demais empresas pesquisadas.

De acordo com as pesquisas, interpreta-se que por menor ou maior grau, todos os estágios de evolução das práticas gerenciais têm sido utilizados pelas empresas, mesmo que exista uma predominância do uso das práticas consideradas tradicionais (EZZAMEL et al., 2003). E que isso, vem confirmar que as tentativas de introduzir novos sistemas de Contabilidade Gerencial e técnicas, artefatos gerenciais, sem cuidadosa consideração da instituição dominante dentro da organização ainda encontram resistências.

A Teoria da Contingência está ligada à ciência do comportamento das organizações, que busca explicações através dos fatores contingenciais, como, por exemplo, a tecnologia, cultura e ambiente externo e interno, os quais instigam o desenho e a função das organizações (DE OLIVEIRA et al., 2016).

Nesse sentido, Wadongo (2014) já havia salientado que existem diversos fatores de contingência organizacional que sugestionam a adoção de práticas gerenciais de mensuração de desempenho nas organizações, tais quais: ambiente, tamanho, estrutura organizacional, estratégia, tecnologia, cultura e liderança.

Segundo Otley (2016) o pensamento de criar a teoria da contingência a fim de elucidar as várias maneiras de gerenciamento voltadas para a prática contábil, começou na década de 1970. E foi na teoria da contingência da estrutura organizacional, desenvolvida ao longo dos últimos vinte anos, com o intuito de codificar quais modelos de estrutura organizacional foram mais adequados em determinadas especificidades no interior das organizações, que ele se fundamentou.

Entretanto, para Guerra (2007) a teoria da contingência induz o processo de gestão em consequência das mudanças ambientais constantes e demanda adaptações sucessivas por parte das organizações, tendo em vista que quanto melhor e mais rápida a adequação das organizações às transformações no ambiente, maiores as possibilidades de sucesso no desempenho organizacional.

O espaço corporativo está em constantes mudanças, fazendo-se cada vez mais essencial em virtude das crescentes transformações sofridas com a globalização, as inovações tecnológicas, do mesmo modo que a competitividade pela aquisição de novos mercados. A capacidade de permanecer no mercado demanda adaptação às mudanças antevistas e emergentes, em que os gestores precisam desenvolver habilidades para atender situações contingenciais, sujeito a acontecer ou não sendo previsível (DUTRA, 2019).

Diante do exposto, incorre-se no seguinte problema de pesquisa: **Que fatores contingenciais levam às indústrias de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão, atuantes no estado de Pernambuco, a utilizar artefatos de contabilidade gerencial?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos de contabilidade gerencial nas indústrias de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão atuantes no Estado de Pernambuco.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Traçar o perfil dos respondentes e empresas investigadas;
- II. Analisar a significância das relações entre o perfil dos entrevistados e das empresas pesquisadas com o uso de artefatos de contabilidade gerencial;
- III. Analisar a significância das relações entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos tradicionais.

IV. Analisar a significância das relações entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos modernos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

2.1.1 Evolução Histórica

As organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e com mudanças constantes, sobretudo, que tem se intensificado nas últimas décadas do século XX, em resposta à quebra de paradigmas econômicos, políticos, tecnológicos e sociais. Essas mudanças tornaram-se o motivo principal de ser indispensável, por parte dos gestores, a necessidade de rápida adaptação ao ambiente e a lidar com as novas condições competitivas (MEGLIORINI; RODRIGUES; PEREIRA, 2011).

Segundo Iudícibus, Martins e Carvalho (2005), em um estudo sobre a origem da Contabilidade, em que, também, discutem o nascimento da Contabilidade Gerencial, apontam que a Contabilidade nasceu para a finalidade gerencial, mas sob a forma de Contabilidade Financeira, assim a essência da Contabilidade Financeira faz parte da genética inicial da Contabilidade Gerencial. Desta maneira, entende-se que o surgimento da contabilidade se deu para suprir as necessidades do usuário interno, gerente ou proprietário, todavia fazendo uso de informações características da Contabilidade Financeira.

Aos poucos a Contabilidade foi se transformando, de um sistema de escrituração e demonstração contábeis simplificadas num sistema variado de informação e avaliação, com características científicas, institucionais e sociais de grande relevância, contando com o objetivo central de suprir a necessidade informacional de seus usuários internos e externos à corporação a que pertence. Uma das causas que acarretaram mudança importante no escopo e complexidade da Contabilidade decorreu com o surgimento do gestor ou gerente como intermediário entre o proprietário, em especial com o final do século XVIII, essa tendência estica-se para o século XX, com as grandes sociedades por ações (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005).

Apoiando-se nessa separação que a Contabilidade Gerencial cresce e se desprende dos preceitos da Contabilidade Financeira ou Societária, onde um dos pioneiros no gênero com a obra intitulada *Management Accounting* foi Anthony (1966). Iudícibus, Martins e Carvalho (2005) complementam que embora esta separação tenha provocado conflitos de interesses e objetivos entre proprietários e gerentes, possibilitando grandes evoluções na Contabilidade,

uma das quais seria o renascimento da Contabilidade Gerencial como subárea específica de interesse e de estudo.

Por outro lado, Johson e Kaplan (1996) apontaram o início do século XIX como marco inicial da Contabilidade Gerencial, sustentando que este ramo surgiu pela primeira vez nos Estados Unidos, no tempo em que as corporações comerciais, ao invés de precisarem dos mercados externos para trocas econômicas diretas, passaram a conduzir trocas econômicas internas, isto é, em vez de comprar, passaram a produzir.

A busca por informação contábil gerencial pode estar associada aos princípios da Revolução Industrial nas tecelagens, no artesanato de armas e em outras operações manufatureiras (ATKINSON et al., 2011). Estes, afirmam ainda que os proprietários faziam uso da Contabilidade Gerencial com duas finalidades: controlar e melhorar a eficiência; e auxiliar em decisões de preço e mix de produtos.

A evolução sofrida pela Contabilidade Gerencial foi apresentada pela *International Federation of Accountants* (IFAC), por meio do pronunciamento IMAF 1 com publicação inicial em 1989 e revisado em 1998. No qual, a IFAC admite que a Contabilidade Gerencial percorreu por quatro estágios evolutivos com propriedades específicas em cada um destes e reconhece que esta esfera da Contabilidade se encontra no quarto estágio, a qual engloba os estágios anteriores. Desse modo, a IFAC (1998) aponta para cada estágio a finalidade com qual a informação contábil gerencial era utilizada, o período dessa aplicação e as tecnologias usadas para atingir tal objetivo.

De acordo com o IFAC (1998), o primeiro estágio perdurou até 1950, no tempo em que a Contabilidade Gerencial era focada na determinação do custo e o controle financeiro, mediante o uso de tecnologias tais quais: o orçamento e a Contabilidade de Custos. No período de 1950 até 1965, ocorreu o segundo estágio, em que a Contabilidade Gerencial era voltada à disponibilização de informações que assistissem ao planejamento e ao controle gerencial, com o uso de tecnologias como análise de decisão e Contabilidade por áreas de responsabilidades.

O terceiro estágio ocorreu no período de 1965 até 1985, em que a atenção tinha foco na redução do desperdício dos recursos utilizados nos processos de negócio, por intermédio de tecnologias, como análise de processos e gestão de custos. E, a partir de 1985 até atualmente, iniciou-se o quarto estágio da Contabilidade Gerencial com o foco direcionado na geração e/ou criação de valor atendendo ao uso efetivo dos recursos por meio de tecnologias de mensuração dos direcionadores de valor ao cliente, ao acionista e da inovação organizacional (IFAC, 1998).

Nesse sentido, Campos, Marques e Neto (2019), indicam que a evolução da Contabilidade Gerencial exposta pelos estudos demonstrados anteriormente é decorrente das mudanças relevantes acontecidas nas organizações, do surgimento de novos usuários da informação contábil gerencial, do mesmo modo que suas diversas necessidades. Logo, a Contabilidade Gerencial apresentou evoluções no seu foco, além das ferramentas utilizadas para se adaptar a tais mudanças.

2.1.2 Conceitos, Objetivos e Características

A Contabilidade Gerencial, segundo Iudícibus (1998), pode ser caracterizada, basicamente como sendo um enfoque que confere várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos na Contabilidade financeira e de custos, na análise financeira e de balanços etc., porém colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico, ou numa maneira de apresentação e classificação distinta, de modo que auxilie os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial é um sistema de identificação, mensuração, reporte e análise às informações decorrentes dos fatos financeiros e econômicos das empresas. Esse dado produzido consiste em fonte primária de informação para a administração do negócio pelos funcionários, gerentes e executivos, aperfeiçoando progressivamente os processos e desempenho das organizações (ATKINSON et al., 2011).

Horngren, Sundem e Stratton (2004) destacam que a Contabilidade Gerencial se traduz no processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações que dão suportes aos gestores para alcançar os objetivos organizacionais. A partir dessa perspectiva, a informação contábil gerencial tem a finalidade de apoiar a tomada de decisão, aprendizagem, planejamento e controle (ATKINSON et al., 2011).

Nessa mesma linha é exposto por Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007) que a Contabilidade Gerencial se destina a apoiar o processo decisório das empresas, direcionada da ‘porta para dentro’ da organização. Então, a Contabilidade atende aos gestores da organização e à demanda por seus artefatos, que são mais numerosos que os da contabilidade financeira e é dependente de uma percepção de custo/benefício dos gestores.

Segundo Warren, Reeve e Fess (2008), a Contabilidade Gerencial auxilia a administração no comando das operações diárias e planejamentos futuros. Nos estudos de Horngren (1985), embasado em elementos históricos e estimados, esse suporte fica evidente,

em que a Contabilidade Gerencial se interessa pela acumulação, pela classificação e pela interpretação de informações que propiciem aos executivos a alcançar os objetivos da organização, explícita ou implicitamente, definidos pela direção. No entanto, Frezatti et al. (2007) indicam, sob a ótica da informação, no momento em que esta é disponibilizada pelo sistema de contabilidade gerencial tempestiva e precisamente, é possível a implementação e controle do planejamento estratégico das organizações.

O processo de planejamento, controle e avaliação de desempenho é o foco da contabilidade gerencial, possibilitando assim a geração de informações oportunas, com relevância e flexibilidade nos dados para tomada de decisões futuras (GARRISON; NOREEN, 2001). Uma vez que toda condição econômica vinculada a custos, lucratividade dos produtos e serviços, seja por clientes ou por atividades, estão disponíveis nos sistemas de contabilidade gerencial (ATKINSON et al., 2011).

Atkinson et al. (2011), ainda, complementando os conceitos supracitados, apontam que as funções da informação da contabilidade gerencial estão relacionadas ao controle operacional, ao custeio do produto e do cliente, ao controle administrativo e ao controle estratégico: oferece informação de feedback acerca da eficiência e qualidade das tarefas; possibilita a mensuração dos custos e recursos utilizados para a fabricação de produtos ou execução de serviços, da venda e entrega aos clientes; disponibiliza informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais; disponibiliza, também, informações sobre o desempenho competitivo da empresa a longo prazo, as exigências do mercado, as preferências dos clientes e as inovações de tecnologias.

Posto os conceitos apresentados, fica evidente que o apoio ao processo decisório é a função principal da contabilidade gerencial. No entanto, é possível a observância de algumas das características que estão vinculadas a essa função, em que se permite apontar como o direcionamento das informações aos usuários internos da organização, em especial aos gestores, a adaptabilidade às necessidades desses usuários; e a indução que os mesmos têm nas ferramentas utilizadas.

É notável, também, que o produto da contabilidade gerencial está voltado para o público interno, considerando informações financeiras e operacionais, objetivas e subjetivas. Exatamente neste ponto, pode-se perceber a diferença principal que existe entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, visto que esta tende a subsidiar os usuários externos com as implicações das decisões tomadas e das melhorias de desempenho obtidas, bem como

observar os princípios da contabilidade. Acrescentam-se, ainda outras características que trazem a diferenciação entre a contabilidade gerencial e financeira, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Características da contabilidade gerencial e financeira

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa	Interna
Propósito	Reportar desempenho passado	Informar decisões internas
Tipos de sistemas contábeis	Abordagem das partidas dobradas é compulsória	Podem existir ajustes mesmo sem contrapartida
Restrições	Regulamentada	Desregulamentada
Mensuração	Financeira	Financeira, operacional e física
Natureza da Informação	Objetiva	Subjetiva
Escopo	Agradada	Desagregada
Exigência legal de profissional especializado	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Louderback, Holmen e Dominiak (2000); Frezatti et al. (2009); e Atinkison et al. (2011)

De acordo com Frezatti et al. (2009), em se tratando da regulamentação, trazem a contabilidade financeira como sendo a detentora de característica normativa, tal que órgãos definem ou recomendam regras e princípios a serem seguidos. A contabilidade gerencial, por sua vez, pode observar essas normatizações, todavia essa prática não se configura por meio de imposição, e sim por conveniência.

Conforme Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007), a contabilidade financeira perfaz recebendo forte influência desses órgãos normativos, entre os quais se podem citar: Comitê de Pronunciamento Contábil (CPC), Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Comissão de Valores Mobiliários (CVM), legislação societária e órgãos governamentais. Ao passo que a contabilidade gerencial é muito mais influenciada pelo estilo de seus gestores e por outras empresas do mercado. Conseqüentemente, a contabilidade financeira, possuindo natureza de informação objetiva é mais facilmente verificável, sobretudo por meio de auditorias, tendo assim uma maior facilidade quanto à verificação e confiabilidade das informações divulgadas. Já em relação à contabilidade gerencial, por possuir informações subjetivas, até mesmo com mais informações não financeiras, a auditoria teria que se mostrar diferente (FREZATTI et al., 2009).

Um estudo com pesquisadores de 24 países, realizado por Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007) no qual possibilitou evidenciar umas das diferenças entre ambos os ramos da

contabilidade se deu porque na contabilidade financeira o foco versa na empresa como um todo, enquanto na contabilidade gerencial, mesmo que também inclua a empresa como um todo, versa fortemente nas análises por unidades de negócios, centro de custos, grupo de produtos e por projetos. Corroborando, então tratando-se do escopo, Atinkson et al. (2011) reiteram que os relatórios financeiros têm como foco toda a organização, já os gerenciais informam decisões locais.

Quanto à exigência legal de pessoal especializado que é característica da contabilidade financeira, outro aspecto que pode ser considerado, é que a função em muitos países está limitada a profissionais graduados em contabilidade e com registro em órgãos de classe, porém na contabilidade gerencial, não é uma regra essa obrigatoriedade (FREZATTI et al., 2009). É importante destacar também, duas distinções identificadas por Frezatti, Guerreiro e Aguiar (2007), nas quais tratam da frequência de divulgação de relatórios na contabilidade financeira que geralmente é anual, enquanto na gerencial são requeridas publicações mensais. E, além disso, a pesquisa expôs que aspectos comportamentais podem afetar a contabilidade gerencial, enquanto, na contabilidade financeira isso não tem tanta chance de ocorrer.

Por meio das diversas diferenças demonstradas, possibilitam a percepção de muitas das características peculiares à contabilidade gerencial, no entanto a principal seria o atendimento às necessidades dos gestores das organizações e a adaptabilidade a essas necessidades. Nesse sentido, com o intuito de que a contabilidade gerencial cumpra seus objetivos no auxílio ao processo gerencial das organizações, faz-se necessário que esta equipare as mudanças ocorridas nas empresas. Nesse cenário, Louderback, Homeme e Dominiak (2000) sublinham que a contabilidade gerencial se esforça para ser abrangente e essencial, moldando-se constantemente para se adaptar às mudanças tecnológicas, às necessidades dos gestores e às novas abordagens das outras áreas de funcionamento de negócios.

2.2 ARTEFATOS DE CONTABILIDADE GERENCIAL

Diversas práticas organizacionais, contempladas pela contabilidade gerencial, são denominadas de artefatos gerenciais. Entendem-se, também, artefatos como conceitos, ferramentas, modelos ou sistemas utilizados para ajudar na execução de tarefas ou efetuar determinada função (FREZATTI et al., 2009).

Após a publicação da obra *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting* de Johson e Kaplan (1987), em que tratou sobre a necessidade de alterações na

contabilidade gerencial, por influência do ambiente econômico, para criação de novos sistemas de contabilidade gerencial com o intuito de dar suporte à administração, considera-se o marco da pesquisa sobre a repercussão dos artefatos utilizados. Desse modo, estudiosos da temática focaram no regresso da relevância implícita na contabilidade gerencial para a gestão empresarial, criticada pelos autores em 1987, despertando a evolução de novos artefatos, tais como ABC (*Activity Based Costing*), ABM (*Activity Based Management*), *Balanced Scorecard*, Custeio Meta (*Target Costing*), entre outros (SOUTES; GUERREIRO, 2007).

O propósito essencial da informação contábil é apoiar alguém na tomada de decisões. Podendo esse alguém ser o presidente de uma empresa, o gestor de produção, o administrador de um hospital ou de uma escola, ou um investidor. Nesse sentido, o conhecimento da informação contábil proporciona a tomada de uma decisão melhor e mais bem precisa, independentemente de quem está deliberando (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2008).

Uma boa informação contábil, de acordo com Horgren, Sundem e Stratton (2004), possibilita que a organização atinja seus objetivos e metas ao ajudar a responder três tipos de questões, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de questões da informação contábil

Questão	Preditor
Registro	Manter um registro é a acumulação e classificação dos dados. Esse aspecto permite aos usuários internos e externos a avaliar o desempenho organizacional.
Direção de atenção	Significa relatar e interpretar informações que ajudam os gestores a focalizar problemas, imperfeições, ineficiências e oportunidades operacionais. Dirigir a atenção associa-se, geralmente, com planejamento e controle atuais e com análise e investigação de relatórios contábeis internos rotineiros e recorrentes.
Solução de problemas	Das diversas maneiras de se fazer um trabalho qual é a melhor? O aspecto da solução de problemas da contabilidade quantifica os resultados prováveis dos possíveis cursos de ação e, frequentemente, recomenda o melhor curso a seguir.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Horgren, Sundem e Stratton (2004)

Como a finalidade de perfazer adequadamente todos os gestores da empresa com informações corretas e tempestivas que assegurem eficiência e eficácia ao processo decisório, a contabilidade gerencial faz uso de ferramentas chamadas de artefatos. A expressão artefatos da contabilidade gerencial é empregada, neste trabalho, de forma abrangente e relacionando-se ao uso de ferramentas pela contabilidade gerencial com o propósito de mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que apoiam os gestores a alcançar os objetivos organizacionais (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2008).

O cenário econômico requer das organizações uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças sugeridas e até mesmo postas pelo mercado econômico. Sendo assim,

há a necessidade de as empresas repensarem suas práticas gerenciais na observância de não se submergirem às demandas e qualificar o seu sistema de controle gerencial. A partir daí é que se percebe a necessidade da implantação de um determinado artefato da contabilidade gerencial em uma organização, em que o objetivo central é atender as demandas informacionais existentes na empresa (ESPEJO et al., 2009).

Segundo Beuren e Erfurth (2010), é importante ressaltar que as alterações demonstradas na contabilidade gerencial indicam a necessidade dos gestores de informações gerenciais específicas para dar suporte à tomada de decisões em um ambiente cheio de riscos e incertezas, na observância de monitorar o alcance de estratégias propostas para a organização. Quando há a disponibilidade de um conjunto adequado de informações, há a permissibilidade de o gestor avaliar a melhor alternativa para o negócio, a fim de alcançar os objetivos e obter os resultados desejados.

Nas últimas décadas, a evolução da contabilidade gerencial sinalizou o surgimento de artefatos contemporâneos. De acordo com a IFAC (*International Federation of Accountants*) (1998), as mudanças da contabilidade gerencial ocorreram para atender as necessidades do ambiente organizacional. Até 1950, os artefatos subsidiavam na determinação dos custos e nos controles financeiros. Ao longo do tempo, percebeu-se a necessidade de outros artefatos para atender o planejamento, controle operacional, redução de desperdício e geração de valor. No entanto, os artefatos contemporâneos possibilitam a maximização de recursos, o monitoramento de estratégias e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

2.2.1 Classificações, Tipos e Evidências Quanto ao Uso dos Artefatos

Muitas pesquisas foram realizadas por diversos autores com a finalidade de analisar o uso dos artefatos de contabilidade gerencial tanto no exterior quanto no Brasil, e que permitiram a classificação dos artefatos entre tradicionais e modernos.

Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004), como exemplo de estudos encontrados na literatura estrangeira, estudaram o uso de ferramentas gerenciais consideradas tradicionais e modernas, em quatro países asiáticos, a saber: Cingapura, Malásia, China e Índia. Dessa forma, agruparam as ferramentas de contabilidade gerencial em tradicionais e modernas. Na classificação, artefatos como custeio-padrão, análise de custo/volume/lucro, retorno sobre os investimentos e orçamentos foram classificados como tradicionais. E gestão da qualidade total, custeio baseado em atividades, custeio meta e *balanced scorecard*, foram considerados artefatos modernos. Os

autores encontraram, além disso, evidências do não uso de ferramentas consideradas modernas nos quatro países da amostra estudada.

Nos anos de 1980, a contabilidade gerencial operava como uma área de *staff*, ou seja, fora do ambiente de tomada de decisões operacionais da empresa, executando atividades de apoio, como controle de custos, preparação de orçamentos e confecção de relatórios padronizados. No mais, posteriormente, a contabilidade gerencial passou de área de apoio a parceira na tomada de decisões, já que ganhou realce a partir do 3º estágio, em que passou de atividade de *staff* para integrar o efetivo processo da gestão (SIEGEL; SORENSEN, 1999).

Apoiados no pronunciamento intitulado *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1) da *International Federation of Accountants* (IFAC) em 1998, Soutes e De Zen (2005) buscaram constatar em qual estágio evolutivo a contabilidade gerencial brasileira se encontrava. Então, indicaram nos quatro estágios evolutivos da contabilidade gerencial, uma classificação e segregação dos artefatos que surgiram em decorrência dessas mudanças, corroborando que os três primeiros estágios estão dominados pela contabilidade gerencial das empresas brasileiras. E levando em conta que a amostra da pesquisa das autoras foi intencional, os achados não poderiam ser generalizados e apontam apenas uma breve análise do uso dos artefatos e estágios da contabilidade gerencial no Brasil.

No Brasil, Soutes (2006) estudou a utilização de artefatos de contabilidade gerencial em empresas brasileiras, e os segregou em tradicionais e modernos distribuindo-os em quatro estágios descritos pelo IMAP 1. Por esse ângulo, Soutes e Guerreiro (2007) analisaram empresas brasileiras que foram indicadas para o Prêmio ANEFAC-FIPECAFI-SERASA (Troféu de Transparência), existentes na lista das 500 Melhores e Maiores no ano de 2004, na objetividade de constatar o uso de artefatos modernos de contabilidade gerencial e a relação entre o uso dos artefatos e o desempenho financeiro das empresas contidas na amostra.

Na pesquisa supracitada, de Soutes e Guerreiro (2007) considerou a classificação dos artefatos a seguir como sendo tradicionais: custeio por absorção, custeio variável, custeio-padrão, preço de transferência, retorno sobre o investimento, moeda constante, valor presente, orçamento e descentralização. E como modernos: Custeio ABC, Custeio-Meta, *Benchmarking*, *Kaizen*, *Just-in-Time* (JIT), Teoria das Restrições, Planejamento Estratégico, Gestão Baseada em Atividade (ABM), GECON (Gestão Econômica), Valor Econômico Agregado (EVA), Simulação, *Balanced Scorecard* e Gestão Baseada em Valor (VBM). Nos resultados encontrados, os autores, por meio de um teste de significância de médias de duas amostras independentes, constataram que as empresas brasileiras estudadas usavam artefatos

considerados modernos pela contabilidade gerencial. No entanto, observou-se ainda, que as empresas que utilizavam artefatos modernos apresentavam desempenho financeiro diferenciado e não havia relação entre setor econômico, controle acionário e os artefatos de contabilidade gerencial utilizados.

Uma investigação promovida por Guerreiro, Cornachione Jr. e Soutes (2011) em 90 empresas dentre as 500 maiores elencadas no caderno Melhores e Maiores da Revista Exame em 2005 considerando o ano-base 2004 e dentre a lista de empresas indicadas ao Prêmio ANEFAC-FIPECAFI-SERASA a concorrência do Troféu Transparência, entre os anos-base de 1996 a 2004, cujos resultados encontrados sugeriram que as empresas brasileiras estudadas usavam artefatos modernos de contabilidade gerencial.

Ainda nesse estudo, a pesquisa objetivou identificar se aquelas empresas indicadas ao Troféu Transparência, tais quais se destacavam pela qualidade das informações disponibilizadas aos usuários externos, também se sobressaiam no que se referia à geração de informações para controle gerencial. Os autores Guerreiro, Cornachione Jr. e Soutes (2011) salientam que o tipo de pesquisa efetuada (não probabilística) traduz que os resultados são válidos apenas para a amostra estudada e, portanto, devem ser utilizados com cuidado. Sendo assim, se faz necessária atenção na extrapolação dos resultados deste estudo e nas comparações diretas com resultados de outros estudos relativos à utilização de artefatos de contabilidade gerencial.

Com o propósito de perceber se as empresas com êxito econômico presentes no ranking das 200 maiores empresas do estado do Espírito Santo empregavam artefatos modernos de contabilidade gerencial, do mesmo modo que a relação entre o uso de artefatos tradicionais e modernos, os estudos de Teixeira et al. (2011) evidenciaram o uso de ferramentas consideradas tradicionais, já no tocante à relação entre o uso de artefatos tradicionais e modernos e o êxito econômico das empresas estudadas não foram encontrados indícios.

Levando em consideração o trabalho de Soutes (2006) que além de distribuir os artefatos de contabilidade gerencial entre os estágios descritos pelo IMAP 1, os segregou em três grupos, sendo: (1) métodos e sistemas de custeio; (2) métodos de avaliação e medidas de desempenho; (3) filosofias e modelos de gestão, como exposto no Quadro 3, são elencados os artefatos de contabilidade gerencial que as empresas podem ter acesso e fazer uso para dar suporte ao processo decisório; para acompanhar o desempenho das empresas; para auxiliar o processo de planejamento; para instruir o processo de preparação das informações financeiras e para mensurar a maximização de valor e outros indicadores.

Quadro 3 - Segregação dos artefatos de contabilidade gerencial

Métodos e Sistemas de Custeio	Métodos de Avaliação e Medidas de Desempenho	Filosofias e Modelos de Gestão
Custeio por Absorção; Custeio Variável; Custeio Baseado em Atividades (ABC); Custeio Padrão; e Custeio Meta (<i>Target Costing</i>).	Preço de Transferência; Moeda Constante; Valor Presente; Retorno Sobre o Investimento; Benchmarking; e EVA (<i>Economic Value Added</i>).	Orçamento; Simulação; Descentralização; Kaizen; Just in Time (JIT); Teoria das Restrições; Planejamento Estratégico; Gestão Baseada em Atividades (ABM); GECON; Balanced Scorecard; e Gestão Baseada em Valor (VBM).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Soutes (2006)

Entretanto, para fins desta pesquisa será considerada a classificação dos artefatos de contabilidade gerencial originada pelo IMAP 1 quanto aos estágios da contabilidade gerencial, que possibilitou a segregação em tradicionais e modernos apresentada por Sulaiman et al. (2004); e Soutes e Den Zen (2005), conforme o Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Artefatos de contabilidade gerencial utilizados neste estudo

Artefatos de Contabilidade Gerencial	Tradicionais	Modernos
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)		X
<i>Benchmarking</i>		X
Custeio Baseado em Atividades (ABC)		X
Custeio Meta (<i>Target Costing</i>).		X
Custeio Padrão	X	
Custeio por Absorção	X	
Custeio Variável	X	
Descentralização	X	
EVA (<i>Economic Value Added</i>).		X
GECON		X
Gestão Baseada em Atividades (ABM)		X
Gestão Baseada em Valor (VBM).		X
<i>Just in Time</i> (JIT)		X
<i>Kaizen</i>		X
Moeda Constante		X
Orçamento	X	
Planejamento Estratégico		X
Preço de Transferência	X	

Retorno Sobre o Investimento	X	
Simulação		X
Teoria das Restrições		X
Valor Presente	X	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IMAP I; Sulaiman et al. (2004); Soutes e Den Zen (2005)

2.3 ARTEFATOS TRADICIONAIS

Nesta seção, serão apresentados os artefatos tradicionais. Os autores Grande e Beuren (2011) indicam que foi emitida em 1998, a publicação *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1), cuja segunda seção, denominada *Evolution and Change in Mananagement Accounting*, em que houve a classificação da Contabilidade Gerencial em quatro estágios evolutivos distintos, com seus focos de atuação e objetivos. No entanto, Soutes e De Zen (2005), Nascimento, Oliveira e Peter (2012) e Souza, Borgert e Richartz (2012) ao pesquisarem sobre a utilização de artefatos gerenciais, com base no IMAP 1, propuseram a segregação de tais artefatos em tradicionais, os quais englobam os dois primeiros estágios de evolução.

2.3.1 Custeio por Absorção

Segundo Martins (2004), o custeio por absorção não é um princípio contábil, mas uma metodologia decorrente dele. Outros critérios diferentes têm surgido ao longo do tempo, mas este ainda é adotado pela Contabilidade de Custos, portando, é utilizado em muitos países para fins fiscais. Souza e Clemente (2007, p. 76) afirmam que o custeio por absorção é “o sistema de custeio mais utilizado para monitorara eficiência de processos em termos de volume, tempo e custos”.

O custeio por absorção é considerado por Zanella (2010) como um sistema de utilização restrito, pois dificulta a análise no caso de oscilações dos volumes de produção em virtude de os custos fixos e variáveis estarem agregados ao custo do produto, conjuntamente, mesmo com características comportamentais diferentes.

O custeio por absorção é um método desenvolvido com suporte na aplicação dos conceitos básicos da contabilidade clássica e que consiste na apropriação de todos os custos de produção (variáveis e fixos) aos produtos produzidos, assim como todos os demais gastos relativos ao esforço aplicado na produção (MARTINS, 2004).

Conforme Kaplan e Cooper (1998), esse método implica na separação de custos e despesas e a consequente apropriação dos custos indiretos, por intermédio de rateio, aos produtos, assim como seus custos diretos.

No âmbito gerencial, outros critérios surgiram, no entanto, esse é o que continua sendo adotado pela Contabilidade Financeira, portanto, válido tanto para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados, como também, na maioria dos países, para Balanço e Lucros Fiscais (MARTINS, 2004).

Raupp e Sousa (2013) afirmam que custeio por absorção consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.

Complementando e reforçando esta definição, Lunkes (2009) destaca que o custeio por absorção considera apenas os custos, quer sejam eles diretos ou indiretos, quer sejam eles fixos ou variáveis e que, além desta ampla absorção, as despesas são lançadas diretamente no resultado do exercício, não sendo apropriadas ao custo dos produtos.

Bisneto (2015) esclarece que a adoção do custeio por absorção não é dispendiosa, visto que não há necessidade de segregar os gastos fabris em fixos e variáveis. Dessa forma, a relação custo-benefício na implantação deve ser levada em consideração. Além disso, Abrantes, Arieira e Junior (2003) destacam que o método de custeio por absorção continua sendo o único aceito para fins fiscais e de auditoria externa.

O custeio por absorção pode ser utilizado com departamentalização que, segundo Raupp e Sousa (2013), consiste na organização da empresa em unidades operacionais que representam um conjunto de pessoas e/ou equipamentos que desenvolvem atividades homogêneas, os chamados departamentos.

Complementando, Bruni e Famá (2004) afirmam que além de ter um responsável pelos custos incorridos, os departamentos facilitam e melhoram o processo de alocação dos gastos aos produtos, produzindo informações mais fidedignas para auxiliar na tomada de decisão.

Esse método embora adotado pela Contabilidade Financeira e obrigatório para a avaliação de estoques, não é indicado como instrumento gerencial devido aos seus rateios arbitrários (MARTINS, 2015). Segundo Wernke (2017) o valor dos custos indiretos alocados aos produtos no custeio por absorção pode estar distorcido devido aos critérios de rateio utilizados que, muitas vezes, não possui relação confiável com o custo distribuído.

Colauto, Beuren e Rocha (2004) destacam que, no método de custeio, o resultado é influenciado principalmente pelo volume de produção, pois que os custos indiretos são diluídos

em sua função. Desta forma, os lucros não necessariamente serão reduzidos por uma queda nas vendas, gerando assim, certa distorção dos custos.

De acordo com Bruni e Famá (2012) a alocação dos custos indiretos é caracterizada como um dos maiores impasses desse sistema de custeio. Decisões inadequadas como declinar produtos que geram lucro, podem ser tomadas devido à alocação dos custos indiretos de forma imprecisa.

Contudo, devido ao alto custo de implantação de outros métodos de apuração de custos, o custeio por absorção é ainda o mais utilizado e mantido como único sistema de custeio por algumas entidades (FREGA; LEMOS; SOUZA, 2007). Além disso, Frezatti et al. (2009) defendem que o custeio por absorção é necessário para outras finalidades, como prestação de contas de recursos recebidos de órgãos estatais para a aplicação de pesquisa e desenvolvimento em universidades, a prestação de contas de recursos recebidos de órgãos estatais para o desenvolvimento de projetos em entidades privadas e para a formação de tarifas em empresas de prestação de serviços de utilidade pública.

As principais vantagens da utilização desse método de custeio são, segundo Costa (2011), as mencionadas a seguir:

- a) segue os princípios contábeis, sendo o método formalmente aceito, como requerido pela legislação do imposto de renda para propósitos de lucro;
- b) agrega todos os custos, tanto os diretos quanto os indiretos;
- c) pode ser menos custoso de implementar, desde que não requeira a separação dos custos em fixos e variáveis;

O autor cita também as seguintes desvantagens:

- a) os custos, por não se relacionarem com este ou aquele bem ou serviço, são quase sempre distribuídos com base em critérios de rateio com grande grau de arbitrariedade;
- b) o custo fixo por unidade depende ainda do volume de produção, e o custo de um produto pode variar em função da alteração de volume de outro produto;
- c) os custos fixos existem, independentemente, da fabricação ou não desta ou daquela unidade e acabam presentes no mesmo montante, mesmo que ocorram oscilações (dentro de certos limites), portanto não devem ser alocados aos bens e serviços.

Em sua pesquisa, Garcia (2019) percebeu que na literatura sempre existirá vantagens e desvantagens sobre os métodos de custeio, dependendo do ponto de vista do observador. O fato é que, no ambiente organizacional, os gestores precisam de mecanismos que possam agregar

conteúdo ao mesmo tempo em que a opção adotada não passe a gerar um problema de custo adicional a organização.

Segundo Wagner, Raupp e Borba (2019) para que o sistema de custos possa produzir dados confiáveis para a tomada de decisão, também é imprescindível escolher o método correto para os cálculos de custos. É necessário observar se o sistema condiz com a realidade competitiva atual da empresa e se ele absorve a situação vivenciada pela organização.

Megliorini (2012) reforça que apenas elaborar planilhas, lançar valores e realizar uma série de cálculos não significa que está se operando um sistema de custeio, e sim, fazendo cálculos cujos resultados não atendam às demandas dos gestores com vistas à tomada de decisões.

Segundo Hansen e Mowen (2001), o objetivo de um sistema de custos é melhorar o valor recebido pelo cliente, adequando bens e serviços às suas necessidades e superando as expectativas dos mesmos. A adequada gestão de um sistema de custeio deve ter como resultados a manutenção da qualidade, preços acessíveis, competitivos e um baixo custo pós-compras, melhorando os lucros ao fornecer esse valor. Para Martins (2015) o importante é que o sistema de custos produza informações úteis e consistentes com a filosofia da empresa, particularmente com sua política de preços.

De acordo com Perez Junior (2003), o custeio por absorção é derivado de um sistema desenvolvido na Alemanha no início do século 20, conhecido por RKW (*Reichs kuratorium fur Wirtschaftlichkeit*). Por esse sistema, todos os custos e despesas gerados no período eram rateados e apropriados à produção. Na época as despesas administrativas, comerciais e financeiras não eram relevantes, pois todos os esforços eram direcionados à produção.

Conforme Clemente e Souza (2007), o custeio por absorção decorre do pensamento taylorista, onde se pressupõem que quase tudo pode ser mensurado e controlado. Admite-se que os recursos consumidos direta ou indiretamente integrem o custo do produto.

Segundo Marques (2009) para os cálculos, consideram-se todos os custos fixos e variáveis, portanto, de acordo com alguns critérios de distribuição, de uma forma ou de outra, todos os custos são atribuídos aos produtos. Os custos variáveis como matéria prima, mão de obra e comissões diretas atribuídos aos custos dos produtos, somente existem quando a unidade for produzida e vendida. Quanto aos critérios de distribuição (rateio) dos custos fixos, podem ser das seguintes formas: em função do volume dos produtos vendidos no período, em função da quantidade dos produtos fabricados no período, em função das horas trabalhadas no período e em função de uma relação entre custos diretos e indiretos, por exemplo. Quando a empresa

produz apenas um produto, não há necessidade de rateio dos custos indiretos, considerando que todos os custos são classificados como diretos.

A principal desvantagem do sistema de absorção é a ferramenta de rateio dos custos fixos, pois sempre haverá um componente arbitrário, que distorce os resultados apurados, podendo penalizar alguns produtos ou beneficiar outros, gerando dificuldades nas tomadas de decisões gerenciais (SANTOS, 2009). Clemente e Souza (2007) alertam que o sistema de custeio por absorção não revela alguns custos que a globalização colocou em evidência, por exemplo: custos de oportunidade do não atendimento de pedidos especiais, custos da ausência de conformidade, custos ambientais e custos sociais.

O método de custeio por absorção pode apresentar as seguintes vantagens: agregação ao produto final de todos os custos fixos indiretos de atividades ligadas ao processo produtivo, formação do valor de estoques e custos mais próximos à realidade e determinação do custo final da produção, agregando os valores que direta e indiretamente são componentes indissolúveis e fazem parte do processo produtivo, ora envolvendo atividades afins, ora de apoio à produção (NASCIMENTO, 2001).

2.3.2 Custeio Variável

A literatura da área de custos também denomina o método de Custeio Variável como método de Custeio Direto. Cabe ressaltar, porém, que existe diferença entre o Custeio Variável e o Direto, tornando-os distintos.

Para Santos e Ninim (1999), embora os estudos do método de custeio variável tenham sido iniciados entre 1905 e 1935, o primeiro artigo relevante que divulgou, de forma sistemática, o Custeio Variável e suas vantagens foi de Jonatham N. Harris, intitulado “*What Did We Earn Last Month?*”, publicado em 1936, na *National Association of Accountants*. Somente nos anos 1950, no entanto, é que esse método começou a receber atenção por parte de pesquisadores e empresas como instrumento relevante para tomada de decisão.

Nesse método, todos os custos de produção e despesas são separados em fixos e variáveis, e somente os valores variáveis são considerados para cômputo final dos custos. Os custos fixos são tratados como custos do período em que ocorrem e incluem custos fixos de produção e despesas fixas de venda e administração. Pelo fato de o método não ser aceito para fins de legislação fiscal, e por não se enquadrar nos princípios de contabilidade geralmente

aceitos, suas aplicações estão no âmbito da contabilidade gerencial, para fins de auxiliar a tomada de decisão dos gestores da empresa (SANTOS; NINIM, 1999).

O custeio variável também é utilizado quase indistintamente como custeio direto, pois como os custos diretos são geralmente variáveis e os indiretos quase sempre são fixos, o que acontece é a utilização do variável, o qual só distingue os custos e despesas variáveis dos custos e despesas fixas. Nessa linha, Vartanian (2000) concluiu que custeio variável não é a mesma coisa que custeio direto, pois, neste último, custos fixos que porventura sejam diretamente identificáveis com os objetos de custeio – (tais como a linha de produto, o centro de custos, o departamento), a estes são levados, o que não ocorre no custeio variável.

O custeio variável tem como premissa a separação de todos os gastos de acordo com a sua variação em relação ao volume de produção da empresa, estes gastos são classificados em fixos e variáveis e são identificados conforme a sua oscilação perante o nível produtivo gerado em um determinado período. Este sistema de custeio é também conhecido como custeio direto e não pode ser confundido com custos diretos que são o resultado da soma de todos os custos diretos relacionados a produtos/serviços, que geralmente são mão de obra direta e matéria prima (CREPALDI, 2011).

Para Leone e Leone (2010, p. 322) o custeio variável, conhecido também como custeio direto, “é o método que aloca nos produtos fabricados somente o gasto variável, os custos fixos são considerados como despesa do período, ou seja, sem transitar no estoque, especificando ainda mais, estes custos são inseridos diretamente nos resultados da empresa”.

Portanto, o custeio variável é o método em que somente os custos variáveis são agregados aos produtos e os custos fixos considerados como despesas, isto é, aqueles que variam de acordo com o nível de produção são somados ao custo do produto e aqueles que se mantêm constantes independentemente do nível de produtividade são classificados como despesas. O tratamento dado aos custos fixos, pelo custeio variável, é o mesmo dado às despesas, ou seja, todos os custos fixos são considerados despesas por não dependerem do volume produtivo para que ocorram. Em se tratando dos custos variáveis, estes serão alocados diretamente ao custo dos produtos (MEGLIORINI, 2012). Esse método é um critério alternativo ao custeio por absorção, já que este não propiciava valores de lucro úteis para fins decisórios (MARTINS, 2015).

As vantagens da aplicação do custeio variável, com base em Leone e Leone (2010), Megliorini (2012) e Martins (2015) referem-se à geração de informações para a administração de natureza gerencial e com segurança, sobre quais produtos, linhas de produtos, departamento,

territórios de vendas, clientes e outros segmentos (ou objetivos), são os mais lucrativos e que contribuição trazem à empresa. Possibilita que se investiguem os efeitos inter-relacionados das mudanças ocorridas nas quantidades produzidas e vendidas, nos preços, nos custos e despesas. Neste método, os autores afirmam que os custos periódicos não se “escondem” nos estoques de produtos fabricados e em andamento, fazendo com que as figuras de lucro sejam ilusórias, bem como apresenta os custos fixos, periódicos e repetitivos, da forma destacada na demonstração de resultado, o que facilita a visão do administrador sobre o montante desses custos e despesas e a influência que têm sobre o lucro dos negócios. Sua utilização pode ainda ser complementar aos demais sistemas de custeio o que proporciona uma visão mais completa da empresa.

O custeio variável apresenta também desvantagens que, para Leone e Leone (2010), Megliorini (2012) e Martins (2015) residem no fato de que as informações são aplicadas em problemas cujas soluções são de curto alcance no tempo, logo, para se obter soluções de longo prazo, normalmente as informações do custeio variável não são recomendadas. Os autores ainda apresentam que o processo de análise das despesas, custos em fixos e variáveis é dispendioso e demorado e que, devem ser feitos considerando o custo e benefícios das informações geradas, destacam ainda que os resultados advindos deste método não sejam aceitos para a preparação de demonstrações contábeis de uso externo.

De um modo geral, Leone e Leone (2010) afirmam que o custeio variável se destaca mesmo por proporcionar soluções com informações que servem de suporte à tomada de decisão. Nesse entendimento, Martins (2015) indica que o custeio variável é um método que fornece algumas ferramentas, contribuem com informações voltadas à tomada de decisão, além de informar qual produto contribui mais para o bom desempenho econômico-financeiro da atividade. Entre as principais ferramentas deste método, tem-se a Margem de Contribuição, Ponto de Equilíbrio (Contábil, Econômico e Financeiro), Margem de Segurança Operacional e Grau de Alavancagem Operacional.

Um conceito muito importante em relação ao custeio variável é a margem de contribuição. Como no custeio variável todos os custos e despesas variáveis são deduzidos da receita das vendas, o número resultante indica qual foi a parcela de contribuição que cada produto/serviço gerou no momento da sua comercialização para o lucro da empresa. Segundo Crepaldi (1999, p. 153), “a margem de contribuição representa o valor que cobrirá os custos e despesas fixas da empresa e proporcionará o lucro”. Assim, a Margem de Contribuição é a sobra da receita obtida através da venda de um produto ou serviço, após a retirada de custos e despesas (OLIVEIRA, 2012).

Essa sobra irá garantir a cobertura do custo fixo e do lucro, após a empresa ter atingido o ponto de equilíbrio. O termo Margem de Contribuição (MC) é usado quando se refere a todo o volume de venda, representando uma margem dos produtos vendidos para cobrir seus custos e despesas (PADOVEZE, 2010). A margem de contribuição se dá pelo preço de venda (PV) subtraindo a soma dos custos e despesas variáveis, é possível assim definir o índice de Margem de Contribuição que é a relação entre a Margem de Contribuição e a Receita Operacional Bruta, adquirindo dessa forma a porcentagem para pagar seus custos e despesas fixos.

Na visão de Rosa (2013), o Ponto de Equilíbrio é o ponto em que o lucro da empresa é zero, ou seja, a receita total é igual aos custos e despesas totais. Com esse cálculo, sabe-se o necessário para não ter prejuízo. Dessa maneira, ainda se fazem presente alguns tipos de ponto de equilíbrio, sendo eles o Ponto de Equilíbrio Contábil, Financeiro e Econômico. O Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC) é a forma mais simples e a mais utilizada, tendo o valor dos custos e das despesas fixas divididas pela Margem de Contribuição unitária, obtendo o resultado de valor necessário para igualar os gastos. É o ponto em que o lucro da empresa é zero, ou seja, a receita total é igual aos custos e despesas totais. Também chamado de *break-even point* ou ponto de ruptura (ROSA, 2013).

No que concerne ao Ponto de Equilíbrio Financeiro (PEF) tem-se um cálculo semelhante ao contábil, porém, a depreciação dos ativos e outras despesas não desembolsadas são excluídas dos custos fixos. Considera como custos apenas os valores que realmente saíram do caixa da empresa. Considera o $PEF = (\text{custos fixos e despesas fixos} - \text{depreciação, amortização e exaustão}) / \text{margem de contribuição unitária}$ (ROSA, 2013).

Por fim, o Ponto de Equilíbrio Econômico (PEE), que é o mais complexo, pois inclui no cálculo o custo de oportunidade, uma correção monetária que é considerada como despesa fixa. Isto porque, segundo Lamera (2008), não basta saber quanto está tendo de receita, é preciso também descobrir se teria mais lucros ao investir o dinheiro em outros ativos, como aplicações, etc. Assim, tem-se $PEE = (\text{custos e despesas fixos} + \text{custo de oportunidade}) / \text{margem de contribuição}$. Dessa maneira, o ponto de equilíbrio só é alcançado quando a empresa paga todas as suas despesas e consegue ter uma remuneração equivalente àquela que o investidor teria se tivesse aplicado o capital no mercado (MEGLIORINI, 2012).

Outra ferramenta que pode ser alcançada é a Margem de Segurança, a qual se refere a todo o faturamento que ultrapassar o ponto de equilíbrio, significa dizer que toda vez que tiver margem de segurança, terá como resultado um lucro, ou seja, um resultado acima do ponto de equilíbrio (THOMAS; LAGO; BRANDALISE, 2017). Em termos práticos, a margem de

segurança operacional corresponde à quantidade de produtos ou valor de receita em que se opera acima do ponto de equilíbrio, podendo ser representada pela seguinte equação: $MSO = \text{Volume de unidades de vendas} - \text{Quantidade no ponto de equilíbrio}$. Quanto maior for a MSO, maior a capacidade de geração de lucro e, também, maior a segurança de que a empresa não incorrerá em prejuízos (TEIXEIRA; JORGE, 2016).

Ainda, é possível a geração e utilização da Alavancagem Operacional. Para descrever melhor a alavancagem operacional, mostra-se a um demonstrativo de resultado: Receita de vendas (-) custos + despesas variáveis (=) margem de contribuição (-) custos + despesas fixas (=) Lucro Operacional. O lucro operacional é o resultado das atividades normais de produção e vendas de uma empresa, não sendo afetado por outras receitas e despesas que venham ocorrer. Braga (1989) apresenta que a alavancagem operacional decorre da existência de custos e despesas operacionais fixos que permanecem inalterados mesmo que ocorra certos intervalos de variação na produção e nas vendas, em outras palavras, considera-se a alavancagem operacional o crescimento maior do lucro em relação aos custos e despesas.

De forma específica, o custeio variável é um critério alternativo de custeio de produtos muito utilizado para fins gerenciais, visto que a sua utilização fornece informações vitais para a empresa, como, por exemplo, a contribuição rentável de um produto. No método de custeio variável, segundo Martins (2015, p. 198) "[...] só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado". Na visão de Bruni e Famá (2011, p. 164) "[...] em processos de tomadas de decisões, muitas vezes, os custos fixos rateados de forma imprecisa levam a decisões equivocadas, como o corte de produtos lucrativos ou mesmo o corte inadequado de produtos deficitários".

Com o método do custeio variável a organização consegue gerenciar melhor sua produção, sendo possível verificar quais os segmentos, linhas de produtos que não são lucrativos, bem como as mudanças nas quantidades produzidas, vendidas, nos custos, despesas, preços, fazendo com que os gestores das empresas tomem decisões de acrescentar ou diminuir uma linha de produção (BRIZOLLA et al., 2017). Diante disso, este método pode trazer informações úteis para uma organização agrícola, de forma a apresentar resultados do cultivo de determinados produtos, verificando se a atividade é rentável ou não para a propriedade.

Leone (1997), Neves e Viceconti (2003) e Megliorini (2012) mencionam, entre outras, as seguintes vantagens da utilização do método de custeio variável: é uma ferramenta melhor para a tomada de decisões dos administradores; identifica quais produtos ou serviços são mais rentáveis; não ocorre a prática do rateio; auxilia na decisão de como empregar recursos

limitados de maneira mais vantajosa; identifica a quantidade de produtos que uma empresa precisa fabricar para conseguir cobrir seus custos fixos, despesas fixas e gerar lucro. Já as desvantagens são: não é aceito pela auditoria externa das empresas que tem capital aberto e nem pela legislação do imposto de renda, bem como por uma parcela significativa de contadores; a análise das despesas e custos em fixos e variáveis não tão é simples; informações do custeio variável são bem aplicadas em problemas de curto alcance no tempo.

2.3.3 Custeio-Padrão (*Standard Costing*)

O objetivo principal da utilização do sistema de custeio padrão é o controle dos custos, ou seja, com base nas metas fixadas para condições normais de trabalho é possível: apurar os desvios do realizado em relação ao previsto; identificar as causas dos desvios; adotar as medidas corretivas para a não reincidência de erros ou para melhoria do desempenho (TREVISAN, 1992).

No tocante ao custo padrão, conforme Matz, Curry e Frank (1987), é o custo cientificamente predeterminado para a produção de uma única unidade, ou um número de unidades do produto durante um período específico no futuro imediato. Os autores entendem que o custo padrão é o custo planejado de um produto, segundo condições de operação correntes e/ou previstas. Baseia-se nas condições normais ou ideais de eficiência e volume, especialmente com respeito à despesa indireta de produção.

Por sua vez, Leone (2000) ressalta que o sistema de custo-padrão não tem utilidade se for implantado solidariamente. Ele só fornece informações precisas se estiver acoplado a outro sistema de custeamento com base em custos reais. Dessa forma, observa-se que esse sistema precisa ser implantado juntamente com outro sistema de custeio que forneça os custos reais. Este método é utilizado apenas para fins gerenciais, também, com a finalidade de apontar deficiências na linha de produção (LIMONGI; IMETON; LAFFIN, 2007).

De acordo com Sakurai (1997) este custeio foi o principal instrumento de controle de custos até os primeiros anos da década de 1960. A ideia de custo padrão decorre do custeio de um produto na situação ideal de produção. Nos estudos sobre produtividade, considerando um cenário de adequado desempenho operacional, levando-se em conta eventuais deficiências materiais e insumos de produção, na mão de obra etc, normalmente realizado pelo setor de engenharia de processos, torna-se viável estabelecer padrões de produção para a área produtiva da empresa. Atkinson et al. (2011) indicam que são *benchmarks* baseados em padrões

preestabelecidos para o volume de recursos das atividades que deveriam ser consumidos por produto ou outra unidade de output e o preço desses recursos.

O custeio-padrão consiste em um instrumento de controle dos custos de produção. Conhecendo-se o bem produzido pela empresa, pode-se orçar o quanto seria o seu custo padrão, ou seja, quanto esse bem custaria se não ocorressem desvios ou falhas na produção. Definindo-se esse valor, passa-se a compará-lo com o custo real incorrido na produção mensal, ou por ordem de produção, analisando-se a ocorrência de eventuais divergências, buscando-se o motivo destas e a solução para que tais variações deixem de ocorrer (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Viceconti e Neves (2013) apontam que o método de custeio padrão apropria os custos ligados à produção de bens ou serviços, pelo valor estimado, ou seja, uma estimativa do que deveriam ser não sendo considerado pelo valor real. Nessa linha, Ribeiro (2009) afirma que o custeio padrão é um custo estimado, isto é, calculado antes mesmo de iniciado o processo de fabricação, fundamentado sempre em custos de produções anteriormente realizadas. Já para Cherman (2002) o custo padrão é uma meta que a empresa deseja atingir em um determinado período de tempo. Todos os custos são tomados por estimativa.

Para execução do custeio padrão fazem-se necessárias as seguintes etapas: (1) fixar um custo padrão, o qual servirá de referência para a análise dos custos; (2) determinar o custo realmente incorrido; (3) levantar a variação (desvio) ocorrida entre o padrão e o real; e (4) analisar a variação, a fim de auxiliar a procura pelas causas (motivos) que levaram aos desvios (BORNIA, 2009).

O custo padrão consiste em técnica de fixar previamente preços para cada produto que a empresa fabrica. As duas principais razões que levam as empresas ao uso do custo padrão consistem no uso gerencial das informações ou como forma de agilizar os processos de encerramentos mensais. Destaca-se que essa forma de custeio não é aceita pela legislação para avaliação de estoques na data de balanço, exceto quando a diferença for irrelevante (BRUNI; FAMÁ, 2012).

De acordo com Martins (2015) o método de custeio padrão consiste numa técnica que intercala outros sistemas de informação, de maneira a confrontar dados relativos aos gastos que incorreram num determinado período para um melhor posicionamento competitivo em termos de custos. O autor ainda indica que o grande propósito do custo padrão é a comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido, concluindo de que se trata de uma técnica auxiliar ao gerenciamento dos custos.

Em relação ao custeio padrão, Reis, Ribeiro e Slomski (2005) salientam que consiste no valor que a empresa fixa como meta de custo para o próximo período, tanto para um determinado serviço, como produto, considerando as deficiências sabidamente existentes. Assim, a sua finalidade é o planejamento e controle, sendo considerado uma etapa intermediária do orçamento.

O custeio padrão conceitua-se de acordo com Oliveira e Perez (2009, p. 304) “como aquele determinado *a priori*, como sendo o custo normal de um produto. É elaborado considerando um cenário de bom desempenho operacional, porém levando em conta eventuais deficiências existentes nos materiais e insumos de produção etc.”.

Os custos-padrão são estabelecidos antes da produção. Quando se usa um sistema de custeio por custos-padrão, tanto os custos efetivos como os custos-padrão são refletidos nas contas de custos. A diferença entre o custo efetivo e o custo-padrão é chamada *variância*. As variâncias indicam até que ponto foi atingido um nível desejado de desempenho, definido pela direção (BACKER; JACOBSEN, 1979).

Neves e Viceconti (2010) definem custo-padrão como um custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta.

Para Schier (2008) uma das vantagens da utilização do custeio padrão é que esta não impede a empresa de utilizar contabilmente outro método de gestão de custos, mantendo as análises do custo-padrão como mais um fator de auxílio à tomada de decisão. O possível aprimoramento dos controles da organização e diminuição de falhas em seu processo de produção e a possibilidade de ser usado como ferramenta para avaliação de desempenho são também vantagens do custeio padrão.

O custeio padrão tem, portanto, como sua maior utilidade a comparação entre o custo-padrão e o custo real para detectar as ineficiências do processo produtivo da empresa, sendo que esta comparação não precisa ser feita necessariamente através das demonstrações contábeis da organização (NEVES; VICECONTI, 2010).

O método do custeio padrão trabalha com dois conceitos ainda não explorados neste estudo: custo-padrão e custo real. O custo-padrão é um custo calculado com base no histórico de custos anteriores da produção, sendo um valor estimado antes do início do processo produtivo. Já o custo real se baseia nos custos que efetivamente ocorreram na produção de determinados bens e é calculado após o fim do processo (RIBEIRO, 2017).

2.3.4 Retorno Sobre o Investimento (ROI)

O retorno sobre o investimento (ROI) é uma medida de rentabilidade que tem por objetivo avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões (ASSAF NETO, 2010). O autor segue afirmando que o ROI é uma análise baseada exclusivamente no valor absoluto do lucro líquido, por exemplo, traz normalmente sério viés de interpretação, ao não refletir se o resultado gerado no exercício foi condizente ou não com o capital investido. As principais bases de comparação adotadas para o estudo dos resultados empresariais são o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de vendas. Os resultados normalmente utilizados, por sua vez, são o lucro operacional, ou seja, o lucro gerado pelos ativos, e o lucro líquido, todos esses resultados calculados após o Imposto de Renda.

Segundo Assaf Neto (2010) uma das unidades de medida para avaliar o retorno produzido pelo total de recursos aplicados por acionistas e credores nos negócios é a medida do ROI. Ao passo que os ativos incorporam todos os bens e direitos mantidos por uma empresa, o investimento equivale aos recursos deliberadamente levantados pela empresa e aplicados em seus negócios. O autor ainda indica que o capital investido é composto pelos recursos (passivos) onerosos captados pela empresa junto a credores e os recursos próprios aplicados por seus proprietários (acionistas), cujos valores são registrados em contas do Patrimônio Líquido. São considerados como passivos onerosos todas as dívidas da empresa que produzem custos financeiros (juros). Nessa classificação incluem-se basicamente empréstimos, financiamentos, debêntures etc.

De acordo com Saurin et al. (2013) a formulação básica do retorno sobre o investimento (ROI) consiste no lucro líquido operacional (EBIT) em relação ao investimento total. O ROI representa o retorno sobre o capital próprio e de terceiros aplicados no empreendimento. O investimento total compreende o valor do capital próprio mais o valor da dívida total, isto é, o capital de terceiros, ou seja, nas empresas de capital aberto, emprega-se o valor de mercado do capital próprio e, nas empresas de capital fechado, usa-se o valor do patrimônio líquido.

O capital de terceiros é representado pela dívida total. Considera-se que o valor contábil do exigível oneroso, resultante de financiamentos, representa o capital de terceiros. Nesta formulação, o ROI é uma medida de rentabilidade que permite estabelecer a classificação das empresas e correlacioná-las com o escore obtido pelo *Data Envelopment Analysis* (DEA).

Considerando que o ROI é um índice percentual, resultante do lucro líquido operacional em relação ao investimento total de encerramento do exercício fiscal da empresa, não há necessidade de fazer qualquer correção monetária dos respectivos valores (SAURIN et al., 2013).

O retorno sobre o investimento (ROI) é o relacionamento entre a rentabilidade e o investimento exigido para gerar tal rentabilidade. (ATKINSON et al., 2011). O ROI tem por objetivo calcular, por meio de uma taxa de retorno, quanto um investidor ganhou (ou perdeu) em relação ao valor aplicado em um determinado investimento, dando ao mesmo tempo uma análise sobre o que aconteceu e uma perspectiva sobre o futuro (BEST, 2006). Já para Matarazzo (2017) representa o quanto a empresa está gerando de retorno sobre o investimento total, é um dos índices utilizados pelos acionistas.

O ROI tornou-se uma medida popular à análise de investimentos, pois foi desenvolvido para mensurar o lucro e guiar decisões com finalidade de demonstrar se existe ou não viabilidade econômica, para investir. E, os autores, indicam ainda que o ROI é uma maneira de a empresa determinar a relação entre o valor aplicado em um investimento e os ganhos financeiros obtidos com este (ROCHA; SELIG, 2001).

Várias empresas empregam metodologias de cálculo de retorno sobre investimento (PADUEM; FABRI; L'ERARIO, 2015). Para Rico (2004) o ROI é o retorno obtido a partir de um investimento. Assim, ele pode fundamentar suas escolhas em processos de tomada de decisão, tendo como intuito evitar a perda financeira que maus investimentos podem acarretar, e fazer com que as empresas considerem seus custos e os benefícios dos investimentos feitos em seus processos de trabalho.

Na literatura não existe uma conformidade absoluta sobre os conceitos que figuram no numerador e no denominador do cálculo do ROI (PADUAM; FABRI; L'ERARIO, 2015). A expressão mais simples de medida de investimento é estabelecida pela equação, que adota a subtração do retorno obtido com custo do investimento como numerador, comparado com o custo do investimento no lugar do denominador, conforme a Equação 1 de Andru e Botchikarev (2011).

$$\text{ROI} = (\text{Retorno Obtido} - \text{Custo do Investimento}) / \text{Custo do Investimento} \times 100$$

Equação 1 - Fórmula do ROI, (ANDRU; BOTCHKAREV, 2011).

Segundo Mark (2003) é importante salientar que a atuação do ROI pode ser determinada por duas táticas financeiras:

(a) Estratégia Operacional: política de preços, escala de produção, qualidade, decisões de compra e estocagem etc.;

(b) Estratégia de Investimento: uso mais produtivo do capital, tecnologia, identificação de novos investimentos economicamente atraentes.

Dentro deste contexto Rico (2004) salienta que a Estratégia Operacional procura relacionar o ROI com a eficiência (fazer certo as coisas) e a Estratégia de Investimento relaciona o ROI com a eficácia (fazer a coisa certa). Nessa perspectiva o autor mostra claramente que a primeira estratégia foca o nível sistêmico operacional de uma determinada organização, ao passo que a segunda foca o nível gerencial.

O retorno sobre o investimento (ROI) é uma das métricas de avaliação mais populares (PHILLIPS; PHILLIPS, 2006; NORTH, 2009). Nesse sentido para Andru e Botchkarev (2011) indicam que o uso do ROI progrediu rapidamente de os escritórios de contabilidade para o *mainstream* de qualquer negócio e que simplifica demais um processo de tomada de decisão.

2.3.5 Preço de Transferência

Os preços de transferência são associados aos bens ou serviços trocados entre as subunidades de uma empresa. Na maioria das vezes, a expressão é associada a materiais, peças ou produtos acabados. Em um sentido mais básico, toda a alocação de custos é uma forma de preço de transferência (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

De acordo com Atkinson et al. (2011), o preço de transferência é um conjunto de ferramentas e métodos usados pela empresa para distribuir as receitas conjuntamente arrecadadas entre as subunidades da empresa. Essas regras podem ser arbitradas quando há elevado nível de interação dos centros de responsabilidade e estes determinam os valores de transferências internas, os quais distribuirão as receitas arrecadadas na empresa para os centros de lucros individuais, afetando o lucro informado de cada centro. As abordagens comuns de preços de transferência são baseadas no custo, mercado, negociação e administração.

Hansen e Mowen (2001) afirmam que os preços de transferência são os preços cobrados pelos artigos produzidos por uma divisão e transferidos para outra. O preço cobrado afeta as receitas da divisão que está transferindo e os custos da divisão que está recebendo. Como resultado, o retorno sobre o investimento e a avaliação do desempenho gerencial em ambas as

divisões são afetados. A principal razão da existência de sistemas de preço de transferência pode ser a comunicação de dados, que ajuda a resolver os principais problemas das operações entre custo e benefício e os relacionados à congruência de objetivos.

Preço de transferência gerencial pode ser entendido como “o valor definido em termos monetários para registrar as transferências de bens e serviços realizadas entre centros de responsabilidade de uma empresa” (GRUNOW; BEUREN, 2011, p. 85). Assim, quando um bem ou serviço é transferido de um centro de responsabilidade para outro, uma receita é gerada para a unidade vendedora e um custo de aquisição é gerado para a compradora (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2008).

Atkinson et al. (2011) apontam que o preço de transferência é usado para distribuir receita conjuntamente arrecadada, entre os centros de responsabilidade. Hansen e Mowen (2001) afirmam que como resultado, a lucratividade, o retorno sobre o investimento e a avaliação do desempenho gerencial em ambas as divisões são afetados.

O preço de transferência para essas transações internas pode ser definido por diferentes métodos (SCHÄFER et al., 2018). De acordo com Atkinson et al. (2011), as principais abordagens utilizadas para definição do preço de venda interno são baseadas nos preços de mercado, nos custos da unidade vendedora, em negociação entre os gerentes das unidades, e em um preço de transferência administrado.

Apesar de os estudos de Beuren, Grunow e Hein (2010), realizado no Brasil, e de Maher (2001), feito nos Estados Unidos Canadá e México, tenham identificado que os métodos de preço de transferência mais utilizados são o preço de custo e de mercado, predominando o primeiro, não existe consenso sobre qual método deve ser utilizado, pois muitos fatores podem influenciar nesta decisão, como o mercado externo, a capacidade ociosa da empresa, fatores motivacionais e a remuneração variável oferecida aos gestores, entre outros (SCHÄFER et al., 2018).

Faz-se necessário o entendimento de que havendo decisão da empresa por fazer transferência entre divisões, o preço de transferência praticado não afetará o resultado global da mesma, no entanto as decisões tomadas pelas divisões quanto a comprar ou vender internamente, ou adquirir ou vender externamente, podem afetá-lo (GARRISON; NOREEN, 2001; HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2008; WARREN; REEVE; FESS, 2008).

Segundo Hansen e Mowen (2001) a decisão de qual preço de transferência adotar torna-se ainda mais complexa quando envolve empresas multinacionais, visto que para estas o preço de transferência, além de avaliar o desempenho das unidades separadamente na sua abordagem

gerencial, tem como objetivo a determinação ótima do imposto de renda, levando em consideração o preço de transferência fiscal.

Nessa ótica, Horngren, Sundem e Stratton (2008) asseveram esta perspectiva afirmando que as empresas multinacionais podem utilizar preço de transferência fiscal para reduzir impostos. Consoante Jiambalvo (2009), no momento em que os produtos são transferidos entre centros de responsabilidade em diferentes países, as diferentes legislações sobre o imposto de renda podem incentivar os preços de transferência relativamente altos ou relativamente baixos.

Segundo Schäfer, Gasparetto e Ferreira (2020), nas últimas décadas, pesquisas sobre preço de transferência investigaram os métodos empregados pelas empresas, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Descrições dos métodos de preços de transferência

Métodos	Descrições
Método do preço de mercado	Este se refere ao preço praticado em operações normais de mercado, com clientes externos, que pode ser também ajustado, reduzindo gastos que a empresa não incorre em transações internas (BORKOWSKI, 1990; VAYSMAN, 1998; WOLFF, 2007).
Método do preço baseado nos custos	Este pode referir-se às empresas que usam apenas o custo variável para valorar suas transferências, ou então custo total, custo total mais uma margem de lucro, custo-padrão, entre outros (BORKOWSKI, 1990; BEUREN; GRUNOW; HEIN, 2010).
Método <i>dual price</i>	Este ocorre quando a divisão compradora recebe o bem transferido pelo preço equivalente ao custo, enquanto a divisão vendedora contabiliza a transferência pelo preço de mercado (ECCLES, 1983; JOHNSON; JOHNSON; PFEIFFER, 2016).
Método do preço negociado	Este ocorre quando os gerentes das duas unidades - vendedora e compradora - se reúnem para entrar em consenso sobre o preço da transação (FLAVELL, 1977; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006).
Método do preço administrado	Este se refere à interferência do administrador na transação, impondo uma regra em relação ao preço pelo qual a transferência ocorrerá (SCHÄFER; GASPARRETO; FERREIRA, 2020).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schäfer, Gasparetto e Ferreira (2020)

Os estudos sobre preço de transferência abrangem três linhas de estudo (SCHÄFER; GASPARRETO; FERREIRA, 2020):

I) identificação do melhor método de preço de transferência a ser utilizado pela empresa – que abrange tanto os métodos tradicionais considerados na literatura, quanto à proposição de modelos econômicos e matemáticos.

Nesta primeira linha, há estudos que indicam os melhores modelos a serem empregados nas organizações, em que os gestores divisionais possuem maior número de informações do que a alta administração da empresa (VAYSMAN, 1998), e em casos em que há divergência entre os objetivos de ambos e assimetria informacional (BANKER; DATAR, 1992) ou, ainda,

que apontam as restrições que podem ser impostas às divisões para que adotem o preço de transferência ideal para os produtos intermediários (DORESTANI, 2004) e simulações de diferentes cenários, para identificar o preço de transferência ótimo de acordo com critérios múltiplos e vários níveis de restrição (SHI; KWAK; LEE, 1998). Outros estudos comparam os métodos de precificação interna conhecidos na literatura, com o objetivo de determinar qual o melhor método a ser empregado em diferentes cenários (BALDENIUS; REICHELSTEIN; SAHAY, 1999; WOLFF, 2007; JOHNSON; JOHNSON; PFEIFFER, 2016).

É criticado por McAulay e Tomkins (1992) o excesso de modelagens econômicas e matemáticas acerca de preço de transferência, uma vez que estes modelos são amplamente racionais, complexos e, na maior parte dos casos, difíceis de serem operacionalizados nas empresas. Para os autores, apesar do aumento da literatura da área, ainda não há explicações para as políticas específicas de preço de transferência empregadas pelas empresas. Por outro lado, Gavius (1999) utilizou modelagem econômica, justamente para evidenciar que um esquema simples de preço de transferência é o ideal.

II) efeitos que os métodos empregados trazem para as divisões, seus gestores e empresa como um todo.

Pesquisas nessa segunda linha de investigação, acerca dos efeitos que os métodos empregados trazem para as divisões, seus gestores e empresa como um todo são mais recentes, a partir dos anos 2000 (SCHÄFER; GASPARRETO; FERREIRA, 2020). Estes estudos contemplam análises sobre o impacto das decisões de preço de transferência na aquisição e fornecimento de insumos (BAILEY; COLLINS, 2005; ARYA; MITTENDORF, 2007), nas decisões de investimentos de capital (ADAMS; DRTINA, 2008), equidade entre divisões (CHENG; HSIEH, 2009) e bem-estar social.

III) fatores que influenciam a decisão entre um ou outro método de precificação interna.

Já na terceira linha de pesquisa, sobre os fatores que influenciam a escolha entre um ou outro método de precificação interna, destacam-se estudos sobre o grau de descentralização (BORKOWSKI, 1990; HOLMSTROM; TIROLE, 1991; KOUSER et al., 2012), a tecnologia (ADLER, 1996; DIKOLLI; VAYSMAN, 2006), a estratégia de diversificação e integração da empresa (ECCLES, 1985; SPICER, 1988; BORKOWSKI, 1990; ADLER, 1996; KOUSER et al., 2012), o tamanho da empresa (BORKOWSKI, 1990, 1992; KOUSER et al., 2012), além de fatores externos à organização como ameaças, incerteza, estabilidade do ambiente (BORKOWSKI, 1990), dentre outros (MAHENTHIRAN; GREENBERG; GREENBERG,

1993; SHIH, 1996; GHOSH, 2006; CHANG; CHENG; TROTMAN, 2008; BHATTACHARJEE; MORENO, 2016).

2.3.6 Orçamento

O orçamento é conceituado como um recurso importante para o planejamento e controle das empresas em curto prazo. Normalmente, um orçamento operacional cobre um ano e abrange as receitas e as despesas previstas para este (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001). E de acordo com os mesmos autores o orçamento tem as seguintes propriedades, conforme o Quadro 6:

Quadro 6 – Propriedades do orçamento

(a) estima o potencial de lucro;
(b) é apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários, como, por exemplo, as unidades vendidas ou produzidas;
(c) cobre geralmente o período de um ano;
(d) é um compromisso gerencial, pois os executivos se comprometem a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento;
(e) a proposta orçamentária é aprovada por autoridade mais alta dos que os responsáveis pela execução do orçamento;
(f) uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais;
(g) o desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações são analisadas e explicadas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Anthony e Govindarajan (2001)

Esta concepção alcançada por Anthony e Govindarajan (2001) evidencia, no que se refere ao uso do orçamento, que a sua elaboração está delimitada em quatro finalidades básicas: (i) oferecer uma forma pormenorizada ao planejamento estratégico; (ii) auxiliar a coordenação de várias atividades da organização; (iii) definir as responsabilidades dos executivos, autorizar limites de gastos que eles podem fazer e informa-los do desempenho que deles se espera; e (iv) obter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos.

Consoante, Frezatti (2007) afirma que o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, visto que deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Engloba as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. Em termos gerais, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para o *accountability*.

Assim sendo, o orçamento é tido como uma ferramenta de gestão por planejar a aplicação dos recursos, analisar as variações entre o previsto e o realizado, facilitar a prestação de contas, proporcionar uma visão financeira da organização e gerar informações úteis na tomada de decisão. Uma vez que a prática orçamentária possibilita uma visão ampla da situação financeira da entidade, evidencia suas prioridades, e promove alternativas para otimizar os recursos, através de uma gestão transparente, eficaz e eficiente, fonte primordial para tomada de decisão (GONÇALVES et al., 2015).

Ainda de acordo com Gonçalves et al. (2015) é com base no orçamento que os gestores podem traçar suas metas e as estratégias com o fim de atingi-las. Esse planejamento deve ser flexível, elaborado de modo que possa vir a se adaptar às mudanças do mercado, com o intuito de atender as necessidades da organização. Nessa linha, Lunkes (2007) salienta que o orçamento seja revisado sempre que houver alteração nas estratégias ou mesmo mudanças na economia, que possa vir a afetar a entidade.

De acordo com Frezatti et al. (2011) é difícil estabelecer fronteiras para funções do orçamento porque elas se sobrepõem ao longo do processo de gestão da organização; por outro lado, é possível identificar qual ou quais funções estão sendo privilegiadas no exercício da gestão. Além disso, a percepção de importância de cada função pode variar entre gestores e entre áreas de uma mesma organização, ou entre diferentes empresas, a depender de diversos aspectos contingenciais, como estratégia e incerteza do ambiente (ESPEJO, 2008; PICCOLI et al., 2014) ou características dos próprios indivíduos (KIHN, 2011).

Hansen e Van der Stede (2004) revelam o dilema e a controvérsia em se determinar as funções do orçamento para as organizações e explicam sucintamente quais conceitos fazem parte das quatro funções para o orçamento, subdividas em foco operacional e no curto prazo (planejamento operacional e avaliação de desempenho) e foco estratégico e no longo prazo (comunicação de metas e formação da estratégia).

Geralmente os estudos tratam o orçamento como ferramenta para implementar a estratégia, e não como formador da estratégia (SIMONS, 1994). Segundo Horgren, Datar e Foster (2006) alguns autores veem o planejamento segregado das funções de alocação de recursos e coordenação, e outros destacam a alocação de recursos como parte do planejamento operacional e segregam a coordenação e comunicação como funções específicas.

Ekholm e Wallin (2011) indicam duas razões essenciais para o orçamento: (a) o orçamento como função de planejamento (planejamento, coordenação, alocação de recursos e determinação dos volumes operacionais) e (b) o orçamento como função de diálogo

(comunicação, criação de consciência, motivação). A partir dessas funções, os autores estudaram a utilidade das funções dos orçamentos fixo e flexível num contexto de incerteza.

De acordo com Kihn (2011) enquanto algumas interpretações são claras, as variações a nível individual podem ocorrer consoantes os significados pessoais e subjetivos que gestores dão às funções do orçamento em sua própria consciência, situacionalidade e corporalidade. Para Ihantola (2006) os estudos de campo realizados sobre o orçamento mostraram que o orçamento pode ser utilizado para funções distintas entre os níveis organizacionais; Kihn (2011) acrescentam que também podem ser usados por gestores de diferentes áreas. E as percepções no tocante às funções do orçamento empresarial diferem entre cada gestor, alguns expressando significados limitados e outros, amplos, acerca do artefato (KIHN, 2011).

Percebe-se que o orçamento empresarial pode ser uma vantajosa ferramenta para fins gerenciais, pois a utilização do orçamento pode ser útil na formação e implementação de estratégias, de controle e interatividade. Uma vez que desenvolver uma intensa interação entre os participantes dos níveis hierárquicos de determinada entidade de forma horizontal e ou vertical, possibilita a formação de novas ideias quando essas análises e propostas são colocadas em conjunto. Quando isso ocorre, atuar em um ambiente em que o orçamento desempenha um modo interativo será uma grande vantagem competitiva (ALMEIDA et al., 2009).

Segundo Leite et al. (2008) o orçamento empresarial tem outra função relevante que é a possibilidade de indicação da possível existência de problemas, e servindo conseqüentemente como uma ferramenta para que se possa encontrar a solução apropriada para determinado problema. Dado que o orçamento engloba todo o ciclo operacional da entidade e demonstra o momento em que será necessária a alocação de novos recursos para providenciar determinada produção. Os autores ainda indicam que o orçamento empresarial possui outra importante vantagem, este artefato contempla de maneira formal as metas e os objetivos da empresa, o orçamento serve de base para que os gestores possam definir possíveis metas ou até mesmo redefinir dependendo da característica do processo orçamentário que já havia sido feito, ou também pela maior ou menor demanda de determinado produto no mercado. Desta forma, o orçamento indica de uma maneira clara, simples e principalmente barata, para onde a empresa está se direcionando.

O orçamento com todos os seus dados se transforma em uma ferramenta muito importante para a tomada de decisões. Tais decisões precisam ser tomadas de maneira cada vez mais tempestivas com a concorrência que é sempre acirrada e assim dando ainda mais clareza

e objetividade ao processo que a empresa está desempenhando (CASTANHEIRA; SAUAIA, 2007).

É mencionado por Carpes et al. (2016) a diversidade nas formas de serem acompanhados, tendo como pressupostos as peculiaridades de cada peça orçamentária. Em que cada empresa determina seus processos de análise, objetivando uma eficiência maior nos aspectos avaliativos das operações, estabelecendo parâmetros comparativos para que possam mensurar o desempenho. Nesse aspecto, Neto e Leitão (2019) indicam que o orçamento é algo bastante amplo em que cada organização e que pode ter a sua forma específica.

2.3.7 Valor Presente

As decisões organizacionais são tomadas em um ambiente incerto e geralmente há algum elemento de flexibilidade no uso de um ativo, o que significa que a análise de fluxo de caixa descontado tradicional pode ser falha levando a escolhas de investimento míopes, subvalorização e subinvestimento (DIMSON; MUSSAVIAN, 1999).

Segundo Fonseca e Bruni (2003) o método Valor Presente Líquido (VPL) também conhecido como Valor Atual Líquido (VAL) é o critério mais recomendado por especialistas em finanças para decisão de investimento. Esta recomendação está fundamentada no fato que o VPL considera o valor temporal do dinheiro (um recurso disponível hoje vale mais do que amanhã, porque pode ser investido e gerar juros). Ademais, permite uma decisão mais acertada quando há dois tipos de investimentos, pois, ao considerar os fluxos futuros a valores presentes, os fluxos podem ser adicionados e analisados conjuntamente.

Um investidor pode esperar que um investimento proposto possa ensejar proventos na forma de um fluxo de caixa crescente após muitos períodos no futuro. Tendo que comparar os rendimentos desse fluxo de caixa com os custos do investimento, a fim de melhor avaliá-lo. Devido ao valor do dinheiro no tempo, devem ser convertidos todos os fluxos de caixa associados ao investimento aos seus valores equivalentes em uma data comum, com a finalidade de se realizar significativas comparações entre as entradas e saídas de caixa do projeto (ATKINSON et al., 2011).

Não obstante para que qualquer ponto no tempo possa ser escolhido como a data comum para se comparar entradas e saídas de caixa, a escolha convencional é a data focal em que o investimento foi realizado. Os analistas chamam esse ponto de momento zero. Os analistas

chamam o valor de um fluxo de caixa futuro no momento zero de valor presente e o processo de cálculo desse valor presente de desconto (ATKINSON et al. 2011).

Criar valor para uma empresa ultrapassa o objetivo de cobrir custos explícitos e incorpora o entendimento e o cálculo de custos implícitos, dentre os quais, o custo de oportunidade e o custo do capital investido (ASSAF NETO, 2005). E, quando se busca mensurar estes valores, Martins (2000) afirma que o objetivo é buscar o valor que melhor representa a potencialidade de determinada companhia, ou seja, o valor justo de mercado.

Ainda que não se possa determinar um valor correto, no sentido de único para os empreendimentos, existem diversos modelos difundidos na literatura e com aplicabilidade prática, que permitem avaliá-los, dentre os quais o Valor Presente dos Fluxos Futuros de Caixa ou Valor Presente Líquido – VPL, que é apresentado como a mais completa opção de avaliação, no que se refere à busca do valor econômico da empresa em continuidade (MARTINS, 2000).

Os aspectos que envolvem os tipos de investimento dizem respeito às diferentes situações com que se pode defrontar uma empresa. A necessidade ou perspectiva de crescimento são fatores que ajudam na tomada de decisão de uma organização em realizar ou não um investimento (ASSAF; LIMA, 2011).

Martins (2001) introduz o Modelo do Valor Presente Líquido em Considerações de Risco, através do qual se agrega as projeções dos fluxos futuros de caixa de determinada companhia, as probabilidades de ocorrência das mesmas, em que, tais probabilidades refletem justamente a consideração do risco inerente à sua não ocorrência. As previsões de fluxo de caixa deixam, portanto, de ser entendidas como certas e absorvem o conceito exato do termo previsões, incorporando-se nelas as incertezas naturalmente vinculadas ao ambiente organizacional.

De acordo com Gitman (2002) VPL é o valor obtido pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para o período do projeto, e o valor presente do investimento onde considera o desembolso de caixa, nesta análise é importante a definição prévia da taxa de desconto a ser utilizada nos vários fluxos de caixa.

Se o VPL for maior que zero, a empresa obterá um retorno maior do que seu investimento de capital, aumentando seu valor e conseqüentemente, a riqueza do empreendedor (KASSAI et al., 2000). De acordo com Motta e Calôba (2002) o VPL evidencia que um investimento viável não é aquele que possui um retorno financeiro maior, mas sim aquele que apresenta um retorno financeiro maior do que se você tivesse investido todo o montante em um investimento seguro.

Apesar de o VPL, ser o método de análise de investimento muito utilizado, ele, segundo Penedo (2005) e com Motta e Calôba (2002) apresenta vantagens e desvantagens:

a) é difícil e problemática a determinação e utilização de uma taxa de retorno, utilizável para determinar os ganhos esperados em um certo tempo, esta taxa, torna o VPL muito variável;

b) O custo de capital possui uma variação muito grande, pois o tempo tem variações, assim como as taxas utilizadas em projetos alternativos;

c) o VPL, pela sua forma teórica, informa que é necessário decidir em permanecer ou desistir do investimento, mas isto se torna uma decisão que pode não refletir a realidade, pois esta decisão pode ser adiada a fim de que se possa obter maiores informações, que permitam uma análise mais apurada;

d) Frente a outros projetos alternativos com montantes iniciais diferentes, o VPL, não fornece uma classificação racional de resultados, o que pode conduzir a erros de avaliação;

e) O método VPL não é conclusivo quando aplicado a projetos alternativos com tempo de vida econômicas diferentes.

Embora o método de análise VPL, apresente estas desvantagens, ele traz como vantagens (PENEDO, 2005; GTIMAN, 2002; MOTTA, 2002):

a) Facilidade de cálculo, mas, apenas uma vez conhecida a taxa de atualização apropriada;

b) Teoricamente perfeito e complexo, uma vez que considera tanto o período de retorno do investimento como o custo de oportunidade do capital investido.

De acordo com Souza e Clemente (2004) a decisão de investir ou não em determinado projeto fica a cargo do processo de geração e avaliação das diversas possibilidades que atendam os interesses técnicos do investimento. Depois de levantadas as alternativas viáveis é que se procede a análise de viabilidade econômico-financeira, que através de indicadores vão fornecer informações que auxiliarão no processo decisório de quais investimentos trarão maior retorno financeiro.

2.3.8 Descentralização

De acordo com Kaplan (1982) uma força extremamente importante para a descentralização é o desejo de colocar a tomada de decisão onde a informação pertinente é adquirida, armazenada, acessada e processada. Para Beuren, Grunow e Hein (2010) empresas com administração centralizada enfrentam dificuldades de compartilhar toda informação, devido à impossibilidade de sua verbalização e também pelo alto custo desta informação.

As organizações, ao passo que crescem e diversificam seus negócios, requerem mais pessoas para gerir seus negócios. Por isso a necessidade da descentralização da gestão, que é dar maior autonomia aos responsáveis pelas diversas divisões de uma organização (BEUREN; GRUNOW; HEIN, 2010). Segundo Atkinson et al. (2011) muitas empresas centralizadas estão impossibilitadas de responder efetivamente ou rapidamente aos seus ambientes, logo a centralização é mais cabível nas empresas que se adaptam melhor em ambientes estáveis.

Descentralização é a delegação a outras pessoas da liberdade de tomar decisão. Deste modo, descentralização total significa mínima restrição e máxima liberdade de decisão para os gerentes dos níveis mais baixos da organização, à medida que a centralização total significa máxima restrição e mínima liberdade de decisão para os gerentes dos escalões mais baixos (HORGREN; FOSTER; DATAR, 2000).

Assim, a descentralização também proporciona a aceleração das tomadas de decisões, fazendo com que o gestor de cada centro de responsabilidade ou de cada unidade, possa tomar decisões ágeis, baseadas em fatos locais. Permite uma maior liberdade de ação para a administração geral da empresa, que deixa de se envolver em problemas e decisões do dia a dia, passando a se preocupar com as decisões estratégicas da empresa de médio e longo prazo (BEUREN; GRUNOW; HEIN, 2010).

Para Horngren, Datar e Foster (2006) a essência da descentralização é a delegação aos gerentes de escalões inferiores da empresa para tomar decisões. De outro modo, os administradores dos escalões inferiores conhecem bem as condições locais, tendo a princípio, conseqüentemente, condições de tomar melhores decisões do que seus superiores. Dentre as vantagens da descentralização, cumpre ressaltar o domínio sobre a assimetria das informações disponíveis e o tempo disponível para a tomada de decisão, por vezes próximo à zero.

Anthony e Govindarajan (2001) apontam algumas principais vantagens e desvantagens conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens da descentralização

Vantagens	Desvantagens
(a) motivação dos gerentes de níveis inferiores	(a) divergência de objetivos
(b) incentivo à rápida tomada de decisão	(b) realização de atividades em duplicidade
(c) aumento de responsabilidade e comprometimento	(c) diminuição da lealdade com o todo organizacional
(d) cooperação no desenvolvimento e melhoria de processos	(d) aumento nos custos de levantamento de informações
(e) melhoria de foco na resolução de problemas	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Anthony e Govindarajan (2001)

De acordo com Gomes e Mandim (2005) a descentralização pode conduzir a um problema de maximização dos resultados das unidades não convergentes com os interesses da organização como um todo. Isto ocorre com frequência quando as unidades disputam os mesmos insumos ou quando a estrutura é verticalizada, no qual um produto de uma unidade é insumo de outra.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2003), a descentralização não está limitada somente à delegação de autoridade em uma estrutura piramidal da empresa, todavia principalmente, nas atividades e funções. Esta posição é evidenciada por meio de questões como criação de centros de responsabilidade, necessidade de sua existência e adequação com a estratégia global da empresa, assim como também a forma de contribuir para a realização dos seus objetivos.

2.4 ARTEFATOS MODERNOS

Nesta seção serão apresentados os artefatos modernos de contabilidade gerencial, nesse sentido são caracterizados como modelos de gestão, sistemas de gestão, sistemas de informação, ferramentas e ainda conceitos de mensuração e avaliação de desempenho os que satisfaçam aos objetivos dos estágios 3 e 4 de Contabilidade Gerencial propostos pelo *International Federation of Accountants* (IFAC, 1998).

2.4.1 Custeio Baseado em Atividade

Este método de custeio baseia-se na premissa de que são as atividades, e não os produtos, que consomem recursos e, portanto, essas atividades, conforme são requeridas, é que formam os custos de produtos e serviços (KAPLAN; COOPER, 1998). Em 1988, Cooper e Kaplan publicaram o artigo “*Measure costs right: make the right decisions*”, no qual apresentaram o Custeio Baseado em Atividade (*Activity-Based Costing – ABC*) como um novo

enfoque para cálculo dos custos, e assim, assumiram a paternidade do método (BORNIA, 2002).

Segundo Atkinson et al. (2011), a ideia básica no custeio (ABC) é, primeiramente, atribuir os custos indiretos dos recursos às atividades desenvolvidas pela organização. Posteriormente, os custos dessas atividades são alocados aos produtos, clientes e serviços que se beneficiam ou estão criando a demanda por atividades.

Para atribuir-se custos às atividades e aos produtos, utilizam-se direcionadores (MARTINS, 2015). O mesmo autor alerta para a noção de que é necessário distinguir dois direcionadores – os de custos de recursos e os de custos de atividades. O citado autor esclarece que o primeiro identifica a maneira como as atividades consomem recursos e serve para custear as atividades e que o segundo identifica a maneira como os produtos consomem atividades e serve para custear produtos.

Nakagawa (2001) conceitua atividade como um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. Assim, para o estudo do método ABC, deve-se ponderar sobre as atividades envolvidas em cada processo de produção, seja de uma mercadoria ou um serviço. O sistema de custeio baseado em atividades (ABC – *Activity Based Costing*) procura, igualmente, amenizar as distorções provocadas pelo uso do rateio, necessários aos sistemas tratados anteriormente, principalmente no que tange ao sistema de custeio por absorção.

Assim, criado para superar as deficiências dos métodos tradicionais, algumas dificuldades auxiliaram a desinstitucionalização do ABC, tais como a complexidade envolvida na sua implementação, os altos custos de manutenção, a falta de conhecimento e ausência de interesse pelos gestores, a falta de profissionalização, a perda de apoio da alta gerência, e o tempo envolvido na sua implantação e execução (AILLÓN, 2013). Kaplan e Anderson (2007) ressaltam a dificuldade e complexidade relacionadas à identificação dos diversos direcionadores de atividades, o que levou muitas empresas a não adotarem o método ou abandonarem a sua utilização.

O ABC foi introduzido, portanto, como uma resposta às limitações já anteriormente citadas do custeio tradicional, também conhecido como custeio por absorção, corrigindo diversas deficiências desses sistemas anteriores, uma vez que tais métodos não forneciam mais o suporte necessário aos tomadores de decisão (KAPLAN; ANDERSON, 2007). Uma das principais mudanças do método ABC, com relação ao custeio tradicional, diz respeito à forma

de acumulação dos custos. Enquanto o custeio tradicional focaliza os produtos como geradores de custos, o ABC tem os recursos e as atividades como geradores de custos (COGAN, 2005).

O Custeio Baseado em Atividades é um método de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos (MARTINS, 2015). Robles Júnior e Cruz (1997) mencionam que o conceito básico desenvolvido na metodologia do Custeio Baseado em Atividades consiste na aplicação prática da constatação de que as atividades consomem os recursos (materiais, humanos, financeiros, energéticos e informações) e, por sua vez, os serviços e/ou produtos (objetos de custeio) consomem as atividades. O custeio das atividades possibilita a visão de como os recursos são consumidos pelas atividades e como essas atividades estão sendo demandadas pelos objetos de custo, de acordo com suas necessidades. Esse custeio pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão de obra direta, e é recomendável que o seja; mas não haverá, nesse caso, diferenças significativas em relação aos chamados “sistemas tradicionais”. A diferença fundamental está no tratamento dado aos custos indiretos.

O custeio baseado em atividades desenvolve: A ideia de direcionadores de custo, que vincula, diretamente, as atividades executadas aos produtos fabricados. Esses direcionadores medem o consumo médio ocorrido, em cada atividade, pelos vários produtos. Então, os custos das atividades são atribuídos aos produtos, na proporção do consumo que os produtos exerceram, em média, sobre as atividades (ATKINSON et al., 2011).

Para Chan (1993), o Custeio Baseado em Atividades (ABC) é uma metodologia que possibilita a alocação dos custos indiretos usando algumas bases relacionadas com o volume de alocação, como a quantidade de horas de trabalho ou a quantidade de horas-máquina. Para ele, esta metodologia reconhece a relação causal dos direcionadores de custo para as atividades.

Basicamente, o ABC é um método de custeio em que os custos indiretos e de apoio são inicialmente atribuídos às atividades e em seguida, aos objetos de custos como produtos, clientes e pedidos (HANSEN; MOWEN, 2006), por meio de direcionadores de custo (*cost drivers*), fatores que associam recursos às atividades custeadas ou atividades aos objetos custeados.

O custeio ABC é como uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de uma empresa (NAKAGAWA, 2001). Para ele, os dados gerados pelo ABC podem se constituir em poderosa ferramenta decisória. Para Latshaw e Cortese-Danile (2002), o ABC tem duas finalidades: administrar os custos indiretos e fornecer informações mais precisas sobre os custos

individuais dos produtos. Em suma, o método tem por finalidade a redução dos desperdícios e a melhoria dos processos, ações de relacionamento com os clientes e de definição de preços dos produtos.

A principal promessa do ABC foi a de resolver o problema da alocação inexata das despesas gerais nos sistemas tradicionais de custos. No entanto, muitos usuários passaram a criticar sua complexidade de implantação. Uma das atividades essenciais neste método é a realização da entrevista com os empregados, onde se pede para que estimem o tempo dedicado a cada atividade dentre um amplo conjunto de atividades (KAPLAN; ANDERSON, 2007). No entanto, os autores ainda apontam que, estes raramente relatavam parte de seu tempo como ocioso ou inútil, ou seja, os direcionadores de custos eram calculados como se todos os recursos atuassem a plena capacidade. Assim, as alocações de custos acabavam se tornando subjetivas e imprecisas. Esta é uma das principais deficiências do ABC. Além disso, as entrevistas acabavam dependendo uma enorme quantidade de tempo.

Além da coleta de dados ser muito demorada e exigir compromissos de recursos significativos, o modelo requer também o reconhecimento de muitas atividades e direcionadores de custos, nem sempre muito claros devido à complexidade organizacional, exigindo, portanto, altas capacidades de processamento de dados (RATNATUNGA; TSE; BALACHANDRAN, 2012).

Devido ao alto custo de desenvolvimento, complexidade de manutenção e dificuldade de modificação, o ABC acabou se tornando alvo de uma série de críticas em relação à sua capacidade de geração de informações úteis para subsidiar o processo decisório dos gestores (SOUZA et al., 2008). Alguns autores, como Corbett Neto (1997) e Geri e Ronen (2005), citam algumas de suas limitações, como o fato de usualmente desconsiderar os gargalos de produção e, também, de considerar que a relação entre o consumo e o nível de atividades é linear. Por outro lado, defensores do ABC argumentam que o sistema ajuda as organizações a entender melhor os seus custos e a evitar a tomada de decisões ruins e, muitas vezes, desastrosas (SOUZA et al., 2008).

Muitos gerentes que tentaram utilizá-lo acabaram por abandonar o método devido ao aumento dos custos e da irritação dos funcionários. Por isso, muitas organizações optaram por não implantar por completo este sistema de gestão de custos. Para Kaplan e Anderson (2007), as dificuldades enfrentadas para desenvolver, manter, implantar e controlar o ABC convencional impediram que essa inovação se transformasse em uma ferramenta gerencial eficaz, oportuna e atualizada.

2.4.2 Custeio-Meta

Com o aprimoramento dos processos produtivos e com a consequente redução do uso de mão de obra, o custo-padrão perdeu sua importância como instrumento de gerenciamento de custos em montadoras. Com efeito, o custo-meta surgiu, inicialmente, com a prática das empresas japonesas, principalmente dos ramos automobilísticos, de produtos eletrônicos e de equipamentos de precisão. Para fazer frente à competição imposta por essas empresas, que começaram a ter um controle muito melhor de seus produtos, as companhias norte-americanas começaram a seguir esta mesma técnica gerencial (SAKURAI, 1997).

O custeio-meta (*Target Costing*) consiste no planejamento de resultados, no qual os preços de venda estabelecidos pelo mercado e as margens estabelecidas pela empresa ganham realce. Os custos, neste custeio, são definidos no momento da projeção de produtos, analisando-se todas as etapas que irão incorrer desde o momento da produção até a disponibilização desses produtos (HANSEN; MOWEN, 2001).

Há diversas contribuições para a definição do conceito, nas quais se observa a existência de diferentes enfoques (GRANJA et al., 2011). A exemplo, é definido por Cokins (2002) o custeio meta como uma técnica de modelagem de custos aplicada no início do ciclo de vida do produto, durante a fase de conceituação e projeto, que, a partir da identificação do preço que os consumidores estão dispostos a pagar por um produto, determina as margens de lucro e os custos permissíveis.

Na mesma linha, Monden e Talbot (1995) define custeio-meta como um sistema para administração do lucro que se insere na etapa de desenvolvimento do produto, com dois objetivos:

- I. Reduzir os custos de novos produtos; garantindo o lucro requerido e satisfazendo os níveis de qualidade exigidos pelo mercado; e
- II. Motivar toda a cadeia a alcançar o lucro-meta durante o desenvolvimento de novos produtos.

Cooper e Slagmulder (1997) argumentam que o custeio meta é mais do que uma técnica ou ferramenta de gestão de custos e lucros, é uma estratégia de desenvolvimento de produtos, na qual o custo de produção deixa de ser uma consequência do projeto para se converter em parâmetro do projeto. Os autores indicam que essa estratégia é eficaz na busca do equilíbrio entre custo e preço, qualidade e funcionalidade, elementos que constituem o conceito de tripé

de sobrevivência da empresa no mercado. De acordo com esse conceito, não é possível reduzir excessivamente o custo sem prejudicar a qualidade e a funcionalidade. Por outro lado, não se pode agregar funções e ampliar de forma significativa a qualidade sem que isso impacte no custo e, conseqüentemente, no preço.

Então, Nicolini et al. (2000) afirmam que o custeio meta é uma estratégia para o desenvolvimento de novos produtos que envolve todos os agentes do processo, objetivando a redução dos custos do ciclo de vida (*Life-Cycle Costs*). Na concepção desses autores, essa redução de custos deve assegurar qualidade, confiabilidade e os demais requisitos do cliente a partir do exame cuidadoso de todas as ideias possíveis durante os estágios de planejamento, pesquisa e prototipagem. Para tanto, o domínio pleno dos custos deve ocorrer desde as primeiras fases de concepção e acompanhar o processo de desenvolvimento do produto (PDP) até a fase de uso e operação. E que o custeio -meta deve também possuir uma contribuição ativa envolvendo toda a cadeia de suprimentos e os departamentos de uma empresa. Uma forma de gestão estratégica que foi introduzida originalmente no Japão com o nome de Genka Kikaku, uma expressão que caracteriza como sendo uma abordagem estratégica global.

Seguindo os princípios da *Japan Accountin Association* (1996), o Custeio-meta não pretende apenas gerenciar os custos, mas também a qualidade, preço, funcionalidade, tempo de entrega e outros parâmetros que são fixados no início do desenvolvimento do Processo de Desenvolvimento do Produto (PDP) nos níveis que atendam à percepção das necessidades dos clientes (CLARK; FUJIMOTO, 1991 apud JACOMIT; GRANJA 2011).

Para Cooper e Slagmulder (1997) a essência do custeio reside na ideia simples de que o custo-meta deve ser obtido pela subtração da margem de lucro do preço de mercado. Todavia, essa simplicidade esconde um rico e complexo processo, o qual, embora possa variar consideravelmente, possui estrutura básica composta de três etapas:

- I. Custeio baseado no mercado que é usado para estabelecer o custo permissível para o produto, que o torne competitivo, levando em conta as características do consumidor e as condições do mercado, o preço de venda do produto, as qualidades e funcionalidade do produto e o potencial de sucesso quando lançado. O foco, nesse caso, é na criatividade durante o desenvolvimento do produto, ou seja, qual será sua aceitação (COOPER E SLAGMULDER, 1997).
- II. Custeio em nível do produto que estabelece o custo-meta do produto, levando em consideração as características e a estratégia do produto, ou seja, variedade, grau de

inovação e complexidade de produção; requisitos do cliente; e o custo fica relacionado aos meios de produção ao produto (COOPER E SLAGMULDER, 1997).

III. Custeio em nível de componentes que é usado para estabelecer o custo-meta dos componentes do produto, o que envolve, necessariamente, a cadeia de suprimentos. Este implica ações cooperativas e envolvimento dos fornecedores, de forma que os componentes mantenham a qualidade dentro do custo-meta estabelecido para o componente (COOPER E SLAGMULDER, 1997).

Nessa visão, nada impede que o Custeio-meta seja implementado de forma parcial, em uma das fases ou focando um determinado contexto específico, sendo que o ideal para alcançar os objetivos da abordagem é envolver todos no processo de forma holística (MORAIS, 2016).

O custeio meta tem como uma de suas características o fato de incorporar a administração do lucro em todo o processo de produção de um produto na empresa. Para que isso ocorra, é necessário o envolvimento de todos os setores. Inicialmente, deve ser realizado um plano para verificar a qualidade do produto aos olhos do cliente. Em seguida, realiza-se uma pesquisa sobre o custo do produto no mercado, garantido assim o lucro necessário que se deve atingir ao definir o custo- meta, e finalmente os esforços devem garantir que ocorra a redução dos custos e satisfação do cliente (MONDEN, 1999).

Monden (1999) indica que o custeio-meta pode ser dividido em cinco fases, conforme o Quadro 8:

Quadro 8 – Fases do custeio meta

Fase 1	Planejamento corporativo: nesta fase é realizada a pesquisa de mercado, em que fica estabelecido o plano de lucros da empresa em médio e longo prazo, estabelecem-se o lucro-meta e o plano de venda de médio prazo.
Fase 2	Desenvolvimento de projeto de um novo produto específico: nesta fase são realizados o plano de <i>merchandising</i> e a conceituação do produto.
Fase 3	Determinação do plano básico para um produto específico ou projeto do produto: nesta fase é verificada a lucratividade do produto, realizados o plano de desenvolvimento detalhado para o Custo-meta e as especificações do produto; é também feita a abordagem da engenharia de valor (dividir o Custo-meta em de funções de custo e em componentes).
Fase 4	Projeto do Produto: nesta fase é esboçado o plano experimental do produto, incorporando-se a ele as metas de custo. Realizam-se estimativas de custo e aplicam-se ferramentas de engenharia de valor, buscando-se minimizar a diferença entre o Custo-meta e os custos levantados.
Fase 5	Planejamento da transferência do produto para a produção: esta fase determina como o Custo-meta é alcançado e se há realização do plano final de produção; determina-se o custo final do produto; definem-se padrões para mão de obra e matéria -prima; avalia-se o desempenho do

	planejamento de custos; determina-se a meta para a melhoria do custo; atinge-se a meta da melhoria de custo e avalia-se a produção.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Moden (1999)

De acordo com Monden (1999) é na etapa final do processo que se pode verificar o sucesso alcançado na implementação da abordagem do Custeio- meta, quando o produto já está pronto para ser encaminhado para a produção. Na visão descrita pelo autor, o Custeio-meta abrange o processo como um todo, sendo que se inicia na fase de concepção do produto e avança até a área de produção. É importante salientar que para a redução de custos na fase de produção a utilização do *Kaizen costing* pode alcançar bons resultados, como os verificados na Indústria automobilística japonesa.

2.4.3 *Benchmarking*

Segundo Luis e Rosenfeld (1999) *Benchmarking* é a busca pelas melhores práticas, conduzindo a organização à maximização do desempenho. Para Have et al. (2003) o *benchmarking* constitui-se em comparar produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes no segmento em que a empresa analista está atuando. Esse processo permite à empresa comparar seus processos e práticas em relação às demais empresas de seu segmento para possibilitar a criação de padrões e melhorar processos que ocorrem em seu ambiente interno.

A prática de *benchmarking* pode contribuir de forma efetiva para o aperfeiçoamento do desempenho operacional das empresas, primeiro por meio da melhoria da rentabilidade e da compreensão de sua posição competitiva diante do mercado, como também de seus pontos fracos e fortes no tocante aos seus concorrentes. Em segundo lugar, através da sistemática mudança com vistas ao que foi aferido (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Já para autores Ozbek (2010) e TBE (2011), o *Benchmarking* é uma técnica utilizada para melhorias contínuas que permite compreender como a organização está em comparação com outras e identificar as melhores práticas. É uma metodologia que consiste em medir os processos internos, e então identificar e entender as melhores práticas das organizações consideradas como as mais adequadas, para adaptá-las e implantá-las.

Consoante Jeferson Odair e Bampi (2016) o *Benchmarking* surgiu como uma necessidade de adquirir informações e aprender mais rapidamente como corrigir os problemas em uma organização no contexto de um cenário agressivo, exigente e de alta competitividade.

O *Benchmarking* consiste num processo contínuo, uma investigação que disponibiliza informações valiosas, um processo de aprendizado com os outros, um trabalho intensivo, consumidor de tempo e que requer disciplina. É uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo. Não sendo um evento isolado ou uma investigação que fornece respostas simples e receitas prontas, não é uma forma de copiar ou imitar o outro, não é rápido, não é fácil e nem é apenas mais um modismo de administração.

2.4.4 EVA (*Economic Value Added*)

De acordo com Assaf Neto (2005) o conceito de Valor Econômico Agregado (EVA), da sigla em inglês *Economic Value Added*, surgiu por volta do ano de 1820. Este conceito foi desenvolvido pela empresa de consultoria Stern Stewart & Company, que começou a utilizar a metodologia de criação de valor ao acionista com o propósito de fornecer informações que até então não eram facilmente mensuráveis.

Nessa ótica Curadi et al. (2017) apontam que o valor econômico agregado (EVA) surgiu como uma ferramenta da gestão financeira que mede o retorno que os capitais próprios e de terceiros proporcionam aos seus proprietários. Mede, também, a diferença entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo desse capital. Este indicador econômico é usado para mensurar o lucro esperado em um negócio, assim como auxiliar na tomada de decisão de possíveis investimentos.

O EVA é o lucro operacional após o pagamento de impostos menos o encargo sobre o capital, adequado tanto para endividamento quanto o capital acionário. Sendo valor pelo qual o lucro excede ou deixa de alcançar o custo do capital utilizado para realizar aquele lucro. Denomina-se pelos economistas de lucro residual, que implica dizer: é o resíduo que sobra depois de todos os custos terem sido cobertos. Economistas também se fazem alusão a isto como lucro econômico ou aluguel econômico. “Nós o chamamos de EVA, valor econômico adicionado” (EHRBAR, 1999, p. 7).

O EVA não pode ser considerado uma varinha mágica para análise de empresas, mas uma ferramenta adicional com a finalidade de examinar empreendimentos e avaliar suas perspectivas em um mercado cada vez mais incerto. A sua operacionalização quanto ao cálculo é moderadamente simples e tem sido cada vez mais usado pelas empresas para detectar se estão ou não criando valor para seus acionistas. Por meio do EVA, é permitido a empresa avaliar internamente as atividades que estão sendo ou não rentáveis e se reestruturar com o fim de

alcançar melhores resultados. Existem empresas utilizando largamente o cálculo em seu gerenciamento, uma vez que o EVA favorece o conhecimento de onde estão as maiores possibilidades de ganhos (BLATT, 2000). Desta forma, o EVA oportuniza aos executivos, acionistas e investidores uma visão clara sobre a rentabilidade do capital aplicado na empresa. Isto é, avaliar se os resultados financeiros alcançados estão gerando ou destruindo riqueza dos sócios.

Por meio do EVA é possível uma análise mais completa, sua implementação tem emergido agressivamente, ao longo das décadas, como a mais importante ferramenta de *performance* para medir a eficácia da gestão financeira e do controle de resultado, tal qual tem ganhado destaque como um poderoso instrumento na determinação de orçamentos de capital em análises de investimentos. As mensurações de lucro residual têm sido utilizadas por grandes corporações mundiais, em um curto espaço de tempo, que almejam maximizar retornos a seus acionistas e vêm despertando, também, o interesse de empresas legitimamente brasileiras dos mais variados setores (NETO; MARTINS, 2012).

Na visão de Curadi et al. (2017) o EVA, na atualidade, tem se tornado uma ferramenta de medição de desempenho econômico excelente e de extrema importância para uma empresa, dado que se consegue apurar o verdadeiro custo dos capitais empregados, mensurar qual será o lucro obtido pela organização e avaliar qual a melhor forma de investimento utilizando os recursos disponíveis.

De acordo com Young e O'byrne (2003) o EVA é fundamentado na ideia de lucro econômico, considerando que a riqueza é criada apenas quando a empresa cobre todos os seus custos operacionais e, também, o custo do capital. Possibilita a medição da diferença, em termos monetários, entre o retorno sobre o capital de uma empresa e o custo deste capital. Logo, na concepção dos mesmos autores, há similaridade com a mensuração contábil convencional do lucro, contudo salienta-se uma diferença relevante: o EVA considera o custo de todo o capital, enquanto o lucro líquido divulgado nas demonstrações financeiras da empresa, considera apenas o custo do tipo mais visível de capital, ou seja, os juros ignorando o custo do capital próprio.

Evidencia-se que por meio dessa técnica os administradores despertaram para a necessidade de se considerar não só o custo dos capitais de terceiros, mas também o relativo ao capital próprio, o custo de oportunidade, que é a taxa de rendimento, no mesmo nível de risco, que uma outra opção do mercado financeiro renderia ao acionista (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006). Consoante Martins (2000), o resgate da essência, da base, do sentido, em

geral produz uma forte atração, principalmente num período no qual a virtualidade possui uma presença significativa no cotidiano social. Tal indicação talvez se aproxime da justificativa para a grande penetração no mercado que o EVA tem alcançado.

De acordo com Schmidt, Santos e Martins (2006) também há uma fórmula para quantificar o EVA assim como os demais indicadores financeiros que mensuram o desempenho econômico das empresas. Percebe-se uma importância nesse aspecto pois o EVA traduz em percentuais o retorno que o montante do capital investido está proporcionando. Esse percentual possibilita concluir se o EVA gerado é positivo ou negativo, ao ser comparado com o custo estimado para o capital próprio.

Neto e Martins (2012) indicam que o EVA corresponde a uma medida quantitativa que reflete o montante de valor criado ou destruído, em um determinado período, pela administração da companhia, onde é dado pela fórmula: $EVA = NOPAT - C\% \times TC$

Sendo que: EVA = Valor Econômico Agregado; NOPAT = Lucro Operacional Líquido Após Impostos; C% = Percentual do Custo do Capital investido, equivalente ao WACC; TC = Total Capital ou Capital Total Investido (NETO; MARTINS, 2012).

Através do cálculo de EVA mede-se o desempenho econômico de uma empresa para garantir se os resultados financeiros que foram gerados são suficientes para cobrir todos os custos de capitais próprios e de terceiros e, por fim, ainda gerar sobras (CURADI et al., 2017).

O EVA tem como finalidade indicar se os resultados financeiros gerados pela empresa, mediante suas atividades operacionais, são suficientes para cobrir todos os custos dos capitais empregados, tanto próprio quanto de terceiros, e ainda, excedê-los. Ou, o inverso, indicar se os resultados obtidos não cobrem nem os custos dos capitais empregados. A utilização do cálculo do EVA nos processos de análise de investimento tem aumentado consideravelmente nos últimos anos por ser de fácil aplicação, uma vez que se faz necessário apenas três razoáveis informações para determinar seu valor como: Lucro Operacional Líquido após o Imposto de Renda; Valor do capital da empresa, separado em capital próprio e de terceiros; Custo do capital próprio e de terceiros (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

2.4.5 Simulação

Por meio da simulação é possível a verificação e a manipulação de variáveis que constituem o modelo problemático em estudo, com a finalidade de estabelecer a sensibilidade e o comportamento do sistema no tocante a essas mudanças, além de indicar quais ajustes são

essenciais para que os efeitos das mudanças possam ser maximizados ou mesmo minimizados (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Os autores ainda, Nascimento e Reginato (2010) entendem a simulação como uma técnica que possibilita, por meio de experimentos, estudar o comportamento de um sistema ou de um modelo que o represente de forma simplificada. Possibilita, também, por intermédio de análises, avaliar os resultados que serão encontrados em situações reais, aumentando o entendimento acerca do comportamento de sistemas ou mesmo avaliando estratégias ante os fatos dos quais não se conseguem vislumbrar os resultados finais ou a totalidade de suas implicações.

No tocante à execução da simulação, é admissível o uso de modelos já legitimados na área de pesquisa operacional, com a finalidade de projetar e analisar as repercussões de cada alternativa de decisão no resultado da empresa, uma vez que a pesquisa operacional leva em consideração as operações e a sua execução. Dentre alguns modelos da pesquisa operacional pode-se mencionar: teoria das filas, diagramas de árvores de decisão, teoria dos jogos, redes neurais, programação linear, programação não linear e *goal programming* (PIDD, 1998; PRADO, 1999; MOORE; WEATHERFORD, 2005).

Para Peixoto e Herculani (2017) a simulação é um procedimento utilizado para analisar a reação de um processo quando aplicado, ou até mesmo de um produto fabricado, a fim de saber qual a sua resposta durante a operação do equipamento. A simulação de um ou mais modelos amplia a quantidade e a qualidade das informações disponíveis, tornando as decisões coerentes aos objetivos da empresa (MORAIS, 2011).

2.4.6 *Kaizen*

Segundo Araújo e Rentes (2006) *Kaizen* quer dizer a melhoria contínua de um fluxo completo de valor ou de um processo individual, com o propósito de se agregar mais valor com menos desperdício. De acordo com Siqueira (2005) *Kaizen* é uma palavra japonesa, na qual o *Kai* significa mudança, e *Zen* significa para melhor. O sistema *Kaizen* tem como ideia inicial a melhoria contínua e sua filosofia representa um recurso fundamental na busca incessante da melhora de processos produtivos e administrativos, tornando-os mais enxutos e velozes.

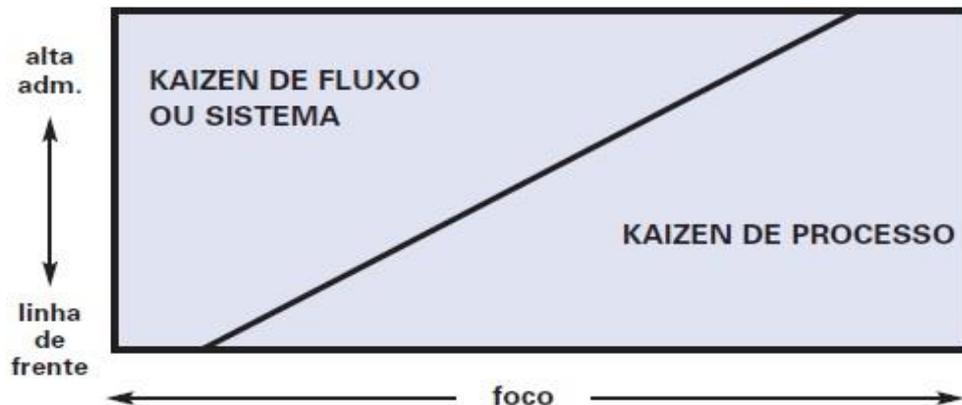
No tocante à aplicação do sistema *Kaizen* em uma organização, de acordo com Siqueira (2005) pode-se considerar o seguinte, conforme o Quadro 9:

Quadro 9 – Uso do *kaizen* na organização

a) a administração da empresa, em seu nível estratégico, passa a assumir os valores do <i>Kaizen</i> (basicamente a melhoria contínua) como parte da política da qualidade;
b) administração, em seu nível estratégico, prevê a necessidade do estabelecimento de uma série de atividades para a promoção dos valores adotados. Que presume a disponibilização dos recursos necessários a todas essas atividades. Tais atividades podem variar de empresa para empresa e se pode fazer alusão, como exemplo, o estímulo à formação de círculos da qualidade, programas de sugestão, Programa 5S, programas de treinamento em técnicas estatísticas e ferramentas da qualidade e principalmente técnicas de solução de problemas, entre outros;
c) o corpo de funcionários passa a incorporar, diariamente, práticas associadas com a melhoria contínua. Usualmente a melhoria se aplica ao desempenho dos processos, à satisfação do cliente (tanto externo quanto interno), à qualidade de vida na empresa (chegando às vezes a extrapolar o local de trabalho), à organização do ambiente de trabalho, à segurança pessoal etc.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Siqueira (2005)

De acordo com Rother e Shook (1999) existem dois níveis de *Kaizen*; o de fluxo ou de sistema, que enfoca no fluxo de valor, dirigido ao gerenciamento e o de processo que enfoca em processos individuais, dirigido às equipes de trabalho e líderes de equipe, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Níveis do *kaizen*

Fonte: Rother e Shook (1999)

O *Kaizen* é tido como um complemento às práticas de reengenharia. Ao passo que a reengenharia promove a melhoria por via da inovação, isto é, substituindo os processos utilizados, o *Kaizen* promove a melhoria mediante a eliminação de problemas identificados nos processos correntes (SIQUIERA, 2005).

De acordo com Atkinson et al. (2011) pode-se considerar uma semelhança com o custo-meta em sua missão de reduzir custo, exceto que ele enfoca a redução dos custos durante a fabricação do ciclo total de vida de um produto. Ao passo que o *Kaizen* é o termo japonês para trazer pequenas melhorias para um processo, por meio de montantes incrementais em vez de grandes inovações. Em que é possível assegurar oportunidades para efetuar mudanças, porque o projeto do produto ainda está em andamento enquanto as decisões estão sendo tomadas.

Nesse sentido, o método do custo *kaizen* procura manter os níveis correntes de custo para os veículos manufaturados e trabalhar frequentemente na redução dos custos em todas as etapas da manufatura, com o propósito que seja alcançado os valores almejados pela empresa, ajudando a eliminar a diferença entre lucros-alvo e lucros estimados (MONDEN, 1999).

O autor ainda indica que um método de custo *kaizen* abrange o sistema contábil administrativo da empresa e seu programa de atividades *kaizen* ao nível do chão-de-fábrica e: estabelece novos alvos de redução de custos mensalmente e estes alvos são projetados para eliminar diferenças entre lucros-alvo (orçados) e lucros estimados; orienta atividades *kaizen* (melhorias contínuas) durante todo o ano comercial para atingir reduções de custo-alvo; orienta análises de diferenças entre custo-alvo e custos reais; e realiza investigações e toma medidas corretivas quando as reduções de custo-alvo não são atingidas (MONDEN, 1999).

2.4.7 Just In Time (JIT)

Surgido no Japão na década de 70, o sistema *Just in Time* (JIT) também conhecido como Sistema Toyota de Produção tem o propósito de aumentar a qualidade e a flexibilidade da linha de produção. O JIT é define-se por produzir bens somente quando há uma necessidade, eliminando desperdícios. Além de reduzir estoques, atua também na busca de melhorias na qualidade, redução de custos e de não conformidades, sendo esta a sua filosofia (BERRY et al., 2006).

De acordo com Nakagawa (1990) a necessidade de implantação do *Just in Time* é que o tempo preciso para a produção do produto também tem um grande impacto sobre os custos. As empresas acabam tendo que financiar o estoque de produtos em elaboração, que é agravado, ainda, por procedimentos cada vez mais sofisticados de controle de produção, sejam físicos ou contábeis.

Um conceito amplamente utilizado pelas empresas que operam no varejo, traz uma constatação em relação à existência de uma forte correlação entre tempo e lucratividade. Já que

as empresas industriais estão preocupadas em reduzir fortemente o tempo da engenharia do projeto e desenvolvimento de produtos, uma vez que isso lhes permitiria lançar produtos mais rapidamente do que seus concorrentes, e assim, também, aumentar sua participação no mercado (NAKAGAWA, 1990).

Segundo Padoveze (2006) de modo conceitual o JIT enfoca que as compras de materiais só devem ser feitas em quantidade e no momento exato da necessidade de produção, processadas em seguida e os produtos concluídos devem ser expedidos imediatamente aos clientes.

O *Just in Time* (JIT) é um sistema de produção eficientemente coordenado que viabiliza a entrega das quantidades certas de produtos no local onde são necessários no momento certo. Essa percepção é uma filosofia fundamentada na eliminação do desperdício e pode ser segregada em três elementos: (1) manufatura *Just in Time*; (2) gestão da qualidade total e (3) respeito pelo pessoal (REID; SANDERS, 2005).

De acordo com Reid e Sanders (2005) o estudo do JIT concentra-se muitas vezes exclusivamente na manufatura JIT. No entanto, o envolvimento dos trabalhadores é fundamental para a filosofia JIT, uma vez que este sistema demanda uma reforma organizacional total e a participação de todos da empresa, já que todos são igualmente importantes e devem estar envolvidos.

As empresas, com o foco voltado para o aprimoramento da qualidade, condicionaram o relacionamento com fornecedores e compradores para serem parcerias de fato, ou seja, deve existir a participação no processo produtivo, aliado ao progresso dos sistemas de comunicação e informação (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

2.4.8 Teoria das Restrições

Os conceitos do modelo de gestão da Teoria das Restrições (*Theory of Constraints - TOC*) com surgimento da década de 70, tendo sido proposto pelo físico israelense Elyahu M. Goldratt (REIS, 2007). De acordo com Mabin e Balderstone (2003), a Teoria das Restrições presume que uma ou mais restrições são a causa de um sistema ser incapaz de atingir seus objetivos. Nesse sentido, Rahman (1998) afirma que as restrições precisam ser identificadas para, em seguida, serem gerenciadas, pois as mesmas determinam o desempenho do sistema como um todo.

Para Nascimento e Reginato (2010) a teoria das restrições é baseada no princípio de que existe uma causa comum para muitos efeitos e isso leva os gestores a uma visão sistêmica da empresa, assim sendo, a empresa é um conjunto de elementos entre os quais há alguma relação de interdependência. Cada elemento depende um do outro de alguma forma e o desempenho global do sistema depende dos esforços conjuntos de todos os elementos.

Nesse aspecto de interdependência o gargalo é tido como o elo mais fraco, ou o recurso com menor capacidade, pois é ele quem restringe a organização de alcançar sua meta (GOLDRATT, 1990). De acordo com Rodrigues e Peixoto (2015) os outros elos foram denominados como: recurso com excesso de capacidade (maior capacidade), que deve ser subordinado ao gargalo, e que não apresenta nenhuma restrição em sua capacidade produtiva; e para Cogan (2007) recurso de capacidade restrita que se tornará uma restrição quando a capacidade do gargalo for aumentada.

De acordo com Lopes et al. (2019) a TOC tem uma metodologia dividida em cinco etapas para minimizar os gargalos, descritas a seguir conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Cinco passos para o gerenciamento da restrição

1º Passo - Identificar a Restrição do Sistema
O objetivo das empresas é sempre aumentar o seu lucro, à vista disso, é fundamental identificar e caracterizar todas as atividades, com a finalidade de facilitar a visualização de qual atividade está impedindo com que a empresa alcance o seu objetivo. No geral, as restrições são causadas por uma quantidade de elementos em um sistema, podendo ser denominados de: restrição física quando é pouca a capacidade de atender a uma demanda por ter o <i>layout</i> ineficiente, orçamento restrito, mão-de-obra escassa ou linha de produção desbalanceada etc.; e restrições políticas quando a organização é avessa a mudanças.
2º Passo - Decidir como explorar as restrições do sistema
Uma vez identificado o gargalo na produção, se faz necessário encontrar um modo de não ociosidade para este gargalo, fazendo com que esse processo ou atividade seja mais eficaz e evite o desperdício de tempo. Essa decisão é fundamental, visto que uma hora perdida no gargalo é uma hora perdida no sistema inteiro.
3º Passo - Subordinar todos os recursos do sistema à restrição
Nessa etapa deve envolver toda a cadeia para ajudar a melhorar o desempenho da área onde a restrição está. Todos os processos devem seguir o ritmo da restrição e dentre todas as ações deve-se dar o gargalo como propriedade sobre as outras.
4º Passo - Elevar a capacidade da restrição
Por meio da elevação da capacidade de restrição, eleva-se a capacidade do sistema como um todo, até o momento em que surgirá outra restrição, então esta será o novo limitador de desempenho do sistema.
5º Passo - Se um passo anterior de uma restrição tiver sido quebrado, volte ao passo 1.
Faz-se necessário identificar não só as restrições do sistema, contudo, também, os recursos com capacidade restrita, porque são eles quem se tornarão gargalo. Isso acontece, porque ao seguir os quatro passos anteriores,

a capacidade do gargalo ultrapassa a do recurso com capacidade restrita, da mesma forma limitando toda a empresa de alcançar seu objetivo. Dessa forma, deve-se voltar ao primeiro passo e reaplicar a metodologia.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lopes et al. (2019)

De acordo com Dalton (2009) a TOC e os cinco passos de focalização possibilitam aos inovadores melhorar rapidamente os seus resultados de crescimento e cria gradualmente uma cultura de melhoria contínua da inovação.

Para Sobreiro e Nagano (2013) a TOC pode ser compreendida como uma série de princípios teóricos, que resumem e fundamentam conhecimentos particulares de gestão e controle da produção, admitindo o papel dos fatores limitantes nas operações de manufatura e focando sobre os mesmos, considerando o aumento ou o avanço de suas utilizações. O uso da TOC resulta em melhores índices dos processos, aumento na precisão das previsões e nos níveis de serviço ao cliente (WU et al., 2010), redução de inventários, prazos de entrega e tempos de produção (WATSON; BLACKSTONE; GARDINER, 2007).

2.4.9 Planejamento Estratégico

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia caracteriza planos da alta administração com o propósito de alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. Para Nascimento e Reginato (2010) o termo estratégia no mundo dos negócios, corresponde à diretriz a ser seguida pela administração da empresa para levá-la ao resultado desejado no curto, médio e longo prazo; resumidamente, para garantir a sua perenidade, o que se torna possível apenas quando a empresa é considerada atrativa por seus clientes, fornecedores, investidores e outras partes interessadas.

Andrews (1996) sugeriu que a estratégia é o padrão das decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para realizar aquelas metas e define os limites de negócio a ser seguido pela empresa, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza de contribuições econômicas e não econômicas que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade.

De acordo com Fishmann e Almeida (2000) o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua

missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

O planejamento estratégico traduz-se no processo pelo qual se decidem os programas que a empresa adotará e a quantidade aproximada de recursos que a empresa reservará para cada um desses programas, nos vários anos seguintes. O planejamento estratégico é sistemático, ou seja, há um processo de planejamento anual, com procedimentos e prazos definidos. A formulação da estratégia, todavia, não é sistemática, ou seja, as estratégias são reexaminadas sempre e quando se apresentam oportunidades e riscos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001).

No que concerne Las Casas (2001), o planejamento pode ser informal quando é realizado sem nenhuma metodologia específica e formal quando utiliza uma metodologia, o que requer o domínio de certas técnicas e conceitos específicos, além de ser documentado.

As empresas vêm dando uma notável atenção à estratégia empresarial e estas são várias. Dentre elas, as causas mais relevantes que podem ser destacadas para o aumento do planejamento estratégico nas empresas são as rápidas mudanças que ocorrem nos ambientes: econômico, social, político e tecnológico. Desta forma, a empresa somente conseguirá se desenvolver se conseguir ajustar-se rapidamente a essa conjuntura, e o planejamento estratégico é uma técnica para que tais ajustes sejam feitos com inteligência, já que em comparação com o planejamento a longo prazo o de cunho estratégico é um instrumento mais flexível (NASCIMENTO, 2006).

2.4.10 Gestão Baseada em Atividade (ABM)

De acordo com Biaggio et al. (1999) o uso da Gestão Baseada em Atividade (*Activity Based Management – ABM*) possibilita a empresa mudar sua visão em relação aos custos de fabricação de um produto. Deste modo a organização passa a gerenciar seus custos e processos de maneira completa, ou melhor, voltada totalmente para o cliente, busca melhorar continuamente seu processo de fabricação de modo a maximizar seus recursos e racionalizar seus produtos.

A Gestão Baseada em Atividade entende a organização como uma cadeia de atividades inter-relacionadas, pertencentes a processos organizacionais, tendo uma sequência lógica e um fluxo que percorre horizontalmente várias unidades organizacionais (COKINS; CĂPUȘNEANU, 2011). A Gestão Baseada em Atividade é uma metodologia que tem como

propósito melhorar tanto o valor reconhecido pelos clientes como os lucros obtidos no fornecimento desse valor (COKINS; CĂPUȘNEANU, 2011).

A Gestão Baseada em Atividade pode ser definida como um novo paradigma para a gestão de custos, que possui como objetivo melhorar a atividade de redução de custos e ajudar a empresa a obter ganhos de produtividade. Consequentemente, pode-se dizer que a Gestão Baseada em Atividade é um modelo de gerenciamento que questiona os processos e atividades e avalia a forma eficiente de como devem ser conduzidos de forma a atingir quatro objetivos, que são: reduzir custos, diminuir o ciclo de tempo de processo, melhorar a qualidade, agregar valor ao cliente, em termos de serviço e flexibilidade (BIAGGIO et al., 1999).

Para Atkinson et al. (2011), a gestão baseada em atividades permite que os gerentes tomem conhecimento dos custos reais das atividades e processos desempenhados no último período e a rentabilidade dos produtos, serviços e clientes do período anterior. Desta forma essas informações tornam a base para as ações do período seguinte.

O autor ainda indica que a Gestão Baseada em Atividade contempla tomar as seguintes decisões: (1) modificar preços, mix de produtos e mix de clientes; (2) melhorar os relacionamentos com fornecedores e clientes; (3) melhorar o design de produtos e serviços; (4) desempenhar atividades com maior eficiência; (5) eliminar a necessidade de desempenhar certas atividades que não criam qualquer valor ao cliente (ATKINSON et al., 2011). Sendo a meta da ABM possibilitar que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas e, ao mesmo tempo, reduzir a demanda pelos recursos organizacionais.

De acordo com Lisboa, Klein e Souza (2019) a gestão da informação nas organizações com foco na atividade, como unidade transformadora e consumidora de recursos, desde seus primeiros estudos, com Kaplan e Cooper (1998), a quantidade de pesquisas demonstrando que as informações produzidas por esse tipo de sistema são mais precisas e suportam melhor a tomada de decisão têm crescido, como exploram os estudos de Norris (1994), Swenson (1995), Anderson (1995), Gupta e Galloway (2003) e, ainda, Cardos e Pete (2011). Apesar desses estudos apresentarem a utilidade potencial da ABM, outras pesquisas expressam uma baixa adesão ao seu uso, conforme encontraram Booth e Giacobbe (1997), Beuren, Sousa e Raupp, (2003), Geri e Ronen (2005) e, também, Reckziegel, Souza e Diehl (2007).

2.4.11 Gestão Econômica (GECON)

De acordo com Silva et al. (2018) no final dos anos setenta, Armando Catelli estruturou o Modelo de Gestão Econômica (GECON) com o propósito de adequar os modelos de administração das organizações em geral a sua realidade e, também, diminuir a ineficácia dos modelos contábeis e de custos, auxiliando, assim, na tomada de decisão dos gestores.

O sistema de gestão econômica (GECON) é definido como sendo o processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades. Este processo tem sua estrutura definida tomando por base a filosofia da empresa e visa a excelência empresarial e de desempenho econômico (SILVA, 2010).

O modelo GECON tem como foco a eficácia da empresa, isso quer dizer que administrar por resultado, objetivando a otimização do mesmo por meio da melhoria da produtividade e eficiência operacionais, sendo estruturado em um entendimento da missão da empresa, da estrutura organizacional, do conjunto de crenças e valores de seus proprietários, da realidade operacional e das características dos gestores empresariais (CATELLI, 2001). Sendo assim, o autor ainda sustenta que o sistema lança mão de conceitos e critérios que visam atender a demanda de informação dos diversos gestores de uma organização, dando suporte na tomada de decisão e otimização dos resultados.

O GECON tem como objetivo avaliar o resultado econômico das organizações, a partir de um sistema de gestão e de um sistema de informação, baseado na gestão por resultados econômicos. O primeiro ponto para se determinar o resultado é sabendo como ele é formado (SILVA et al., 2018). Sendo assim, o modelo identifica, mensura e reporta resultados das atividades das diversas unidades administrativas, transformando o tradicional centro de custo em centro de resultado ou em centro de investimento (CATELLI, 2001).

De acordo com Moraes (2011) o GECON privilegia um sistema da gestão e um sistema de informações. Segundo Catelli (2001), o sistema da gestão diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico.

2.4.12 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School*, em Boston, e por David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative*, sediada em Lincoln, Massachusetts, os quais acreditavam que as medidas de desempenho tradicionais (financeiras) já não correspondiam às medidas de desempenho da era da informação (MORAIS, 2011).

No início, o BSC esteve principalmente associado à ideia de um sistema de controle e avaliação de desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 1992). Nesta primeira fase, a estrutura do BSC era caracterizada pela relação causal entre os objetivos estratégicos 5 das quatro perspectivas – financeira, clientes, processos e aprendizagem – e a criação de um conjunto de indicadores de desempenho para avaliação de cada objetivo e a definição de metas para cada indicador (PINTO, 2007).

Ainda numa fase embrionária, Kaplan e Norton (1993) definem o BSC como mais do que um mero sistema de medição de desempenho, sendo considerado um sistema de gestão das diferentes áreas organizacionais.

Posteriormente, numa segunda fase, os autores do BSC vêm mostrar como utilizar esta metodologia como uma ferramenta de acompanhamento, implementação e redefinição de estratégias (KAPLAN; NORTON, 1993). No seu terceiro livro, *Strategy Maps*, Kaplan et al. (2004) explicam como o BSC pode ser usado como uma ferramenta para traduzir a estratégia em objetivos operacionais que estão ligados entre si, através de relações causa-efeito. Nesta fase os autores apresentam o BSC como um sistema de gestão estratégica que permite comunicar e acompanhar a implementação da estratégia.

Numa terceira fase, e correspondendo ao seu quarto livro *Alignment*, Kaplan e Norton (2006), apresentam o BSC como um sistema capaz de alinhar a estratégia da organização com as ações operacionais. Finalmente, com o livro *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Kaplan e Norton (2008) desenvolvem o BSC como um sistema integrado de gestão estratégica, capaz de estabelecer a estratégia como um processo contínuo. Nesta obra, os autores relatam como o BSC é eficaz na orientação de cada colaborador para a visão e missão da empresa, fazendo com que cada ação do quotidiano contribua para a realização de objetivos estratégicos.

Objetivando a maximização dos resultados, Kaplan e Norton (1997) defendem o argumento de que o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos

financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas relacionadas aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas. Dessa forma, os indicadores financeiros e não financeiros propostos no BSC são agrupados em quatro perspectivas, que estabelecem um diálogo entre os formuladores da estratégia e os *stakeholders* da organização. A seguir, apresenta-se separadamente cada uma das perspectivas.

Perspectiva financeira – as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução contribuem para a melhoria dos resultados financeiros (MORAIS, 2011). A perspectiva financeira é muito importante para determinar se a estratégia da empresa está ou não a levar aos resultados financeiros desejados, que são os objetivos a atingir por todas as outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1996).

Perspectiva dos clientes – essa perspectiva permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados, nos quais a empresa pode competir, além das medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo (MORAIS, 2011). A perspectiva de clientes centra-se, não só, na maneira como a empresa é percebida pelos seus clientes, mas igualmente na capacidade de a empresa fornecer uma maior diferenciação dos seus produtos ou serviços, com o objetivo de maximizar o seu posicionamento na mente dos clientes (ROCHA, 2005).

Deste modo, essa perspectiva reflete exclusivamente o quanto a empresa está disposta a ir ao encontro dos clientes, ou seja, de proporcionar o que os clientes desejam receber (OLVE; ROY; WETTER, 2001). Apesar de muito importante para o sucesso da organização, as medidas relacionadas com esta perspectiva são muito negligenciadas por medidas relacionadas com o desempenho econômico-financeiro. O objetivo fundamental para um gestor tem de ser ir ao encontro do cliente, ou seja, do que ele pretende (KAPLAN; NORTON, 1996).

Perspectiva dos processos internos – os objetivos dos processos internos no BSC derivam de estratégias voltadas para o atendimento às expectativas do acionista e clientes alvo. As atividades internas devem estar direcionadas para o atendimento dos clientes. Afinal, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização (MORAIS, 2011).

Para os autores Brewer e Speh (2000); e Niven (2008), na perspectiva dos processos internos é necessário identificar e avaliar o que é necessário fazer internamente para exceder as expectativas e necessidades dos clientes, e assim, alcançar os objetivos financeiros desejados. É então necessário que esta perspectiva crie valor para as perspectivas dos clientes e acionistas.

Para tal, de acordo com Kaplan e Norton (1996), é essencial identificar quais as atividades críticas para o negócio e obter a excelência nesses processos. Em suma, nesta perspectiva os executivos devem perceber ao pormenor os processos fulcrais para o sucesso da empresa e perseguir a eficácia desses processos por forma a concretizarem as metas das perspectivas dos clientes e financeiras (SERRA; FERREIRA; TORRES, 2014).

Perspectiva do aprendizado e crescimento – essa perspectiva objetiva identificar a infraestrutura necessária que resulta em crescimento e melhoria, por meio de investimento nos colaboradores, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais (MORAIS, 2011). Esta perspectiva vai incidir sobre as infraestruturas a desenvolver para crescer conforme a estratégia da organização e a aprendizagem e desenvolvimento do capital humano da empresa (Russo, 2015).

O principal recurso das organizações são os colaboradores, tendo estes de estar preparados e motivados para enfrentar as adversidades diárias e dar as melhores respostas. A formação contínua dos colaboradores vai promover o talento e as capacidades internas, proporcionando às organizações um maior capital social, que irá influenciar positivamente o desempenho a longo prazo. Ainda segundo os mesmos autores, a empresa tem de manter constantemente motivados os seus colaboradores, pois não chega serem altamente qualificados. Numa organização, a capacidade produtiva dos colaboradores é otimizada, pela motivação em demonstrar todas as suas competências e ainda pela utilização de toda a informação disponível, o aumento da produtividade possibilita a concretização de todos os objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1996).

Ainda de acordo com seus idealizadores, no BSC, os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos, geralmente apresentam lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos, e o que será necessário para alcançar um novo desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Com isso, de acordo com Morais (2011), a perspectiva do aprendizado e crescimento muitas vezes tem que passar por modificações para que possa ocorrer o resultado positivo nas demais Perspectivas.

A implementação de um BSC implica uma definição antecipada da estratégia e da missão, devidamente enquadrados na visão da empresa. Deste modo, o BSC é uma ótima ferramenta de implementação de estratégias. A construção do BSC coloca não só o controlo, mas também a visão e a estratégia no centro das atenções da organização (KAPLAN; NORTON, 1996). Esta ideia do BSC como um sistema de execução de estratégia está de acordo com os resultados relativos à aplicação desta ferramenta. Kaplan & Norton (2008) concluem

que os executivos das empresas que implementaram o BSC ficam com uma visão dos processos de gestão mais importantes para a concretização dos objetivos estratégicos.

Kaplan e Norton (1996) descrevem quatro procedimentos que permitem uma ligação das ações operacionais de curto prazo com a estratégia a longo prazo. A integração destes quatro processos dá ao BSC a potencialidade de ser um sistema capaz de gerir estratégias após a sua criação, permitindo a comunicação, execução, monitorização e revisão da estratégia.

2.4.13 Gestão Baseada em Valor

A Gestão Baseada em Valor (*Value-Based Management* - VBM) é um processo sistêmico que orienta toda a tomada de decisão de uma organização no intuito da criação do valor. Este sistema requer da organização e de seus gestores uma mudança comportamental e uma condução organizacional voltada para esse intuito. O processo sistêmico deve estar presente em todos os níveis hierárquicos da organização; e todos deverão ser orientados para quaisquer decisões dentro da organização, levando em consideração os direcionadores de valor (*value drivers*), ou seja, aqueles que interferem no valor da empresa (LOPO et al., 2001).

Para Copeland, Koller e Murrin (2002), a GBV define-se como sendo uma abordagem administrativa segundo a qual as aspirações da empresa, suas técnicas analíticas e seus processos gerenciais são alinhados para ajudá-la a potencializar seu valor.

A gestão baseada em valor possui um modelo para auxiliar na criação de valor que segundo Copeland, Koller e Murrin (1994, p. 90), “é a combinação de uma cultura voltada para a criação de valor e dos processos e sistemas administrativos necessários para traduzir essa cultura em ação”. Este modelo se subdivide em etapas que são: definir a maximização de valor como objetivo financeiro; adotar uma cultura baseada em valor; identificar e analisar os *value drivers*; desenvolver e implantar estratégias voltadas para os principais *value drivers*; definir metas; desenvolver um plano de ação e pressupostos voltados ao cumprimento das metas; e avaliar o desempenho.

Os direcionadores de valor são medidas proativas sobre as quais as empresas podem atuar para antecipar resultados, com o objetivo de criar valor para os acionistas. Eles são parâmetros básicos de avaliação e podem ser de dois tipos: financeiros e não financeiros. Os financeiros são de caráter histórico e avaliam o desempenho depois de o fato ter ocorrido, por isso são chamados indicadores de ocorrência (*lagging indicators*). Os não financeiros, também chamados de indicadores de tendência (*leading indicators*), são importantes, pois têm a

capacidade de prever a criação de valor e, dessa forma, auxiliam as empresas na busca pelo aumento do valor (RUSSO; PARISI, 2017). De modo geral, os direcionadores não financeiros estão associados à eficiência operacional da empresa e são necessários para complementar as informações financeiras, contudo, são de difícil mensuração (GUIMARÃES JR. *et al.*, 2009).

A Gestão Baseada em Valor defende que o maior objetivo de uma empresa é maximizar valor para o acionista, ou seja, aumentar, o máximo possível, o valor econômico agregado ao investidor. Para tanto, as receitas devem superar todos os gastos da empresa (custos e despesas), inclusive o custo de oportunidade do capital. Criar valor para uma empresa ultrapassa o objetivo de cobrir os custos explícitos identificados nas vendas. Incorpora o entendimento e o cálculo da remuneração dos custos implícitos (custo de oportunidade do capital investido), não cotejado pela contabilidade tradicional na apuração das demonstrações de resultados, e, conseqüentemente, na quantificação da riqueza dos acionistas (ASSAF NETO; ARAÚJO; FREGONESI, 2006).

Corrêa (2012) destaca que no contexto atual dos mercados globalizados, as empresas enfrentam uma competição cada vez mais complexa na obtenção de capital e para atraí-lo, elas precisam oferecer um retorno que remunere o risco assumido pelos investidores, ou seja, gerar valor. Com base nestes princípios, para Silva et al., (2018) a *Value Based Management* ou Gestão Baseada no Valor (GBV) se apresenta como um importante modelo de gestão para as organizações e sua adoção vem ocorrendo de uma forma cada vez mais intensa nas últimas décadas. Ou seja, a GBV constitui-se em um sistema de gerenciamento que envolve a gestão da empresa como um todo, e que induz os gestores a repensarem os processos desde o desenvolvimento de estratégias até a definição de indicadores de desempenho.

Enfatiza-se ainda que entre as metas deste tipo de gestão, está a melhora no processo de tomada de decisão, sendo elas estratégicas ou operacionais, em toda a extensão da organização, tendo como uma de suas principais premissas a mudança cultural da empresa (SILVA et al., 2018).

De acordo com o que é identificado na literatura e na prática das organizações, a GBV impacta direta e indiretamente diversas práticas de gestão empresarial, assim, sua influência vai, ao longo do tempo, desde a estruturação do modelo de negócio, o planejamento empresarial (do estratégico ao operacional) até a estrutura de indicadores, que possibilita a identificação dos resultados obtidos (RUSSO; PARISI, 2017).

Segundo Ehrbar (1999), a GBV poderia ser o único instrumento de gestão; porém, na prática, observa-se que a utilização do planejamento estratégico, do orçamento empresarial

(*budget*), do BSC como integrador entre o planejamento estratégico não suprime a existência da GBV. Ao contrário, todos os instrumentos citados podem valer-se dela e com isso potencializar os resultados obtidos com seu uso por meio da visão de geração de valor que é obtida (DÓRIA; CAMARGO FILHO; BOSQUETI, 2005; PARISI, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada no decorrer do processo de investigação, para se atingir o objetivo proposto da pesquisa.

A metodologia científica proporciona a orientação e a sistematização do caminho a ser percorrido, necessários para constituir o conhecimento, utilizando ideias e propostas, que fazem parte do desenvolvimento do trabalho de pesquisa. No entendimento de Martins e Theóphilo (2007, p. 37), método “é o caminho para se chegar a um determinado fim ou objetivo”. Richardson et al. (2008, p. 70) complementam ao afirmarem que o método é “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação de fenômenos”.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. Na mesma linha, Lakatos e Marconi (2002) afirmam que a escolha do instrumento metodológico se relaciona diretamente com o problema pesquisado, essa escolha irá depender de vários fatores que se relacionem com o estudo, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto do estudo, os recursos financeiros e equipe humana disponíveis.

3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

A tipificação ou classificação de uma pesquisa científica deverá seguir alguns critérios, aos quais serão conforme a natureza da pesquisa, os objetivos propostos, os procedimentos técnicos e quanto à abordagem do problema (GIL, 2002).

Uma pesquisa ainda deve ser classificada sob o ponto de vista dos seus objetivos, também denominado de “níveis de pesquisa” (OLIVEIRA, 2011). Assim, com relação aos objetivos, ou “níveis de pesquisa”, uma pesquisa poderá ser classificada como descritiva, explicativa e exploratória (GIL, 2002). Conforme Lakatos e Marconi (2002), cada uma dessas pesquisas apresentam objetivos diferentes, ou seja, cada tipo dessas pesquisas trata o problema de maneira particular.

Partindo desse entendimento, observa-se que para fins desse estudo utiliza-se da prerrogativa inerente à pesquisa descritiva, tendo em vista que se pretende verificar que fatores contingenciais levam as organizações do setor industrial de equipamentos médicos,

hospitalares, ópticos e de precisão do estado de Pernambuco a utilizar os artefatos de contabilidade gerencial.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa descritiva é abrangente e tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Oliveira (2011), indica que pesquisas desse tipo não só explicam a relação entre variáveis, assim como procuram determinar a natureza dessa relação, fundamentando com precisão o objeto de estudo.

Para Prodanov e Freitas (2013), neste tipo de pesquisa, a observação, registro, análise e organização das informações devem ser efetuados sem qualquer manipulação do investigador, em que não pode ocorrer qualquer juízo de valor pré-concebido, e a transcrição da realidade investigada deve ocorrer de maneira literal.

No tocante à abordagem do problema de pesquisa, esta é uma investigação predominantemente de natureza quantitativa. Visto que nas pesquisas quantitativas tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, fazendo uso de técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Uma pesquisa de conteúdo quantitativo possui traços baseados na objetividade, sistematização e quantificação dos conceitos, a análise de conteúdo tende a quantificação de seus eventos (MARCONI; LAKATOS, 2011). A pesquisa quantitativa expressa meios de testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis, por meio de instrumentos de mensuração permitindo a análise de dados numéricos por processos estatísticos (CRESWELL, 2010).

Neste tipo de pesquisa, a intenção é que tudo pode ser quantificado, ou seja, é a tradução de dados, de opiniões, de informações em números. Requer a utilização de recursos e técnicas de estatística que foram utilizadas para tratamento dos dados, de acordo com a característica das variáveis (CRESWELL, 2010). Por sua vez Richardson et al. (2008) diz que é caracterizada pela aplicabilidade da quantificação na modalidade de coleta dos dados, como também no seu tratamento.

Em se tratando do procedimento da pesquisa, o estudo utilizou o levantamento (*survey*). Tanto para o autor Gil (2002) quanto para Parra Filho e Santos (2003), esse procedimento abrange a investigação direta das pessoas à qual se pretender conhecer. O procedimento, em geral envolve a solicitação de informações a um determinado grupo de pessoas na busca de informações sobre o tema estudado. Ou seja, são os estudos interrogados de forma clara e objetiva, dos grupos ou indivíduos aos quais se procura entender o comportamento.

Segundo Babbie (2003), os pesquisadores que utilizam *survey* podem elaborar estudos com número significativo de variáveis. O que na presente pesquisa, tais informações serão identificadas com aplicação de um questionário estruturado com perguntas fechadas, bem como, utilização de escala ordinal, enviados através da web, para se verificar a percepção das informações prestadas. Na visão de Marconi e Lakatos (2011), a coleta com questionário é uma técnica que alcança um maior número de pessoas e economiza tempo.

Na visão de Gil (2002, p. 17) “este método se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais”. Há de se considerar, que as explicações obtidas mediante a utilização de método estatístico não devem ser consideradas absolutamente verdadeiras, mas portadoras de boa probabilidade de serem verdadeiras.

3.2 ESCOPO, POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

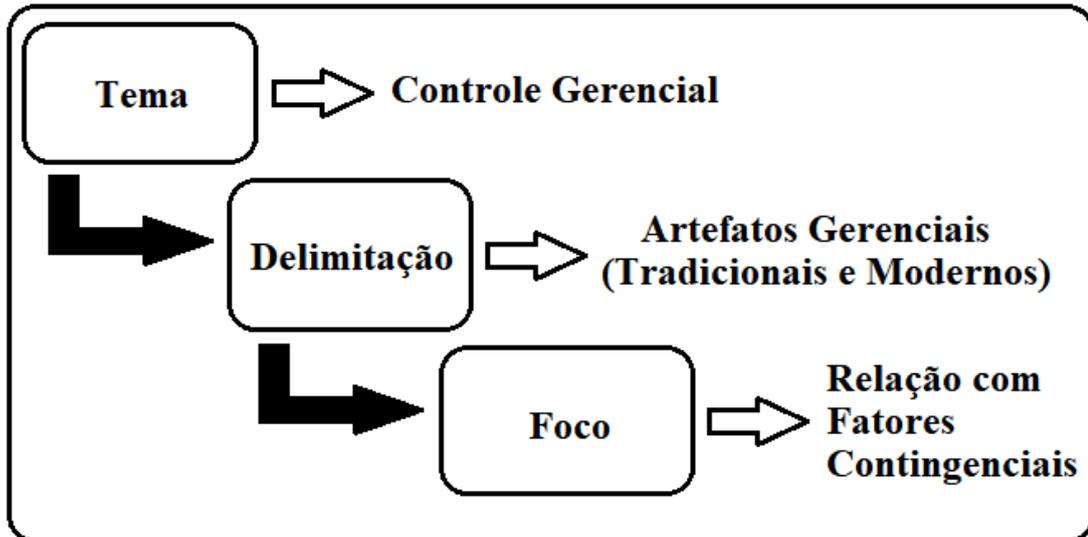
De acordo com Kuark (2010) a realização da delimitação do escopo permite que o pesquisador trabalhe de maneira focada, obtendo dados relevantes dentro do tempo delimitado para a execução da pesquisa. Para Creswell (2010), o escopo de um estudo pode ser utilizado como delimitação para a pesquisa. Segundo o autor, o escopo pode focar em variáveis específicas ou em um fenômeno central, delimitado para participantes ou locais específicos, ou ser restrito a um tipo de projeto de pesquisa (por exemplo, etnografia ou pesquisa experimental).

Um dos critérios utilizados neste momento de definição do escopo da pesquisa foi o padrão geográfico-espacial. Gil (2002) indica que quando se escolhe o critério espacial, é delimitado o *locus* de observação, isso quer dizer o local em que se estudará o fenômeno. Conforme Creswell (2007), uma teoria, na realidade, delimita o escopo do estudo se os pesquisadores a utilizarem no começo e cria parâmetros de interpretação caso seja usada no final, logo se deve usar delimitações para restringir o escopo de um estudo. Então, o escopo da pesquisa são as empresas pertencentes à indústria de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão que atuam no estado de Pernambuco.

A delimitação de uma pesquisa aponta particularidades de uma investigação que serão percorridas dentro de uma temática, permitindo assim, direcionar o andamento da pesquisa (SOARES, 2003). O pesquisador precisa delimitar a pesquisa em seu início e criar parâmetros para que as informações apresentadas não fiquem soltas, isso permite ao leitor entender o estudo, a forma e o porquê que de criação dos parâmetros (VERGARA, 2016).

Nesse sentido, a delimitação da presente pesquisa parte da temática controle gerencial, aborda aspectos referentes aos artefatos de contabilidade gerencial com foco específico nas relações que se estabelecem entre a sua adoção e os fatores contingenciais, conforme estabelecido no objetivo geral da pesquisa. A delimitação temática da pesquisa está esquematizada na Figura 2.

Figura 2 - Esquematização de delimitação do tema da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

No que se refere ao universo da pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (2011), este pode ser conceituado como um agrupamento de no mínimo uma característica que um grupo de indivíduos possui em comum.

De acordo com Vergara (2016) o universo ou população amostral é um conjunto de elementos que possuem características em comum selecionadas para um estudo. Raramente se tem acesso à população de um evento, porque de maneira geral abarcam um universo tão grande de elementos, que o estudo censitário para determinar uma ou mais características de interesse torna-se praticamente impossível (SANTO, 1992).

Segundo Martins e Theófilo (2007), o conceito de população é intuitivo, ou seja, uma população pode ser entendida como sendo o conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam determinadas características definidas para o estudo. Nesse sentido, população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo (GIL, 2002).

Conforme Toledo e Ovalle (2010, p.16), dentro do universo está a população a qual engloba todas as observações que sejam relevantes para o estudo de uma ou mais características

dos indivíduos, os quais podem ser concebidos tanto como seres animados ou inanimados. Em linguagem mais formal, “a população é o conjunto constituído por todos os indivíduos que apresentem pelo menos uma característica comum, cujo comportamento interessa analisar (inferir)”.

Para dimensionar o conjunto de empresas a serem pesquisadas, ou seja, para se chegar ao universo dessa pesquisa, foi consultado e solicitado o cadastro denominado de “mapa inteligente de mercado” existente na base de dados da Federação Nacional das Indústrias de Pernambuco (FIEPE) com a finalidade de verificar a relação das empresas da segmentação industrial de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão associadas a esta instituição, no ano de 2020.

A partir dessa consulta, verificou-se que a listagem de empresas associadas formava um cadastro composto por 73 organizações. Dessa forma, primeiramente, aplicou-se um filtro para excluir empresas com o cadastro duplicado, que resultou ainda num total de 65 empresas. Feito isso, com o intuito de verificar a validade do cadastro obtido, quanto a sua atualização, foram consultadas todas as inscrições no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) junto à Receita Federal do Brasil (RFB), constatando-se que dessas 65 empresas, 03 foram baixadas, outras 02 estavam inaptas (irregulares) e 60 estavam ativas.

Contudo, a população efetiva foi composta por 60 indústrias de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão, atuantes no estado de Pernambuco, listadas no cadastro da FIEPE, as quais encontram discriminadas no Apêndice B. É importante salientar que esse banco de dados foi usado por disponibilizar informações como e-mail, telefone e endereço das empresas que fazem parte dele.

Com relação à amostra, etapa seguinte ao delineamento do universo da pesquisa, Gil (2002) entende esta como sendo um subconjunto do universo ou da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Quando uma amostra é representativa da população, supõe-se que tudo que se concluir acerca dessa amostra será válido também para a população como um todo.

Para Silva e Menezes (2005), amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano, ou seja, a amostra é um subconjunto de sujeitos extraído de uma população por meio de alguma técnica de amostragem.

3.3 VARIÁVEIS

A atividade científica parte do pressuposto que eventos semelhantes ocorrem em circunstâncias semelhantes e limita-se a estudar alguns de interesse especial (SANTO, 1992). Os eventos que se tornam objetos de estudo são denominados de variáveis, as quais podem ser atribuídas diferentes valores ou condições (SANTO, 1992). “Portanto, uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito, constructo ou conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspectos, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 175).

Lakatos e Marconi (2011, p. 162) explicam que “todas as variáveis, que podem interferir ou afetar o objeto em estudo, devem ser não só levadas em consideração, mas também devidamente controladas, para impedir comprometimento ou risco de invalidar a pesquisa”.

Fachin (2006, p. 74) defende que “compete ao pesquisador selecionar no universo de variáveis, qual inclui o problema em estudo, aquelas que se deixam conhecer, entre essas, as mais significativas, ou seja, as que exercem maior influência no estudo em questão”.

Para Fachin (2006, p. 74) as variáveis podem ser classificadas quanto ao: “1) gênero; 2) espécie; e 3) categoria.” Ainda segundo o autor (2006, p. 74) a classificação por gênero compreende três tipos: “as variáveis dicotômicas, as contínuas e as descontínuas”. Sobre a classificação por espécie, o autor destaca que há três tipos: “a variável independente, a dependente e a interveniente”.

Quanto à classificação por categoria, Fachin (2006, p. 78) entende que são dois os tipos de variações que pertencem a esta classificação, quais sejam: “Variável quantitativa e qualitativa”. Pereira (2004), discorrendo sobre o conceito de variável, destaca a existência de “uma distinção na natureza das variáveis, algumas sendo qualitativas (de alocação numa categoria) e outras sendo quantitativas (de posição numa escala)”.

Quanto a classificar-se como dependente ou independente, Lakatos e Marconi (2002, p. 138) explicam que a “variável independente (X) é aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; é fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência[...]”.

“Enquanto a variável dependente consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2002, p. 138).

No entanto este estudo utilizou quatro subgrupos de variáveis e que compõe a base do questionário: o primeiro bloco de variáveis, conforme o Quadro 11 solicitou as características dos entrevistados:

Quadro 11 - Características do entrevistado

Variável	Tipo da Variável	Escala de Mensuração
Faixa Etária	Qualitativa	Ordinal
Sexo	Qualitativa	Nominal
Nível de Escolaridade	Qualitativa	Ordinal
Cargo	Qualitativa	Nominal
Tempo de Atuação Profissional	Quantitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O segundo bloco de variáveis, conforme o Quadro 12 levantou informações sobre as características das empresas:

Quadro 12 - Características da empresa

Variável	Tipo da Variável	Escala de Mensuração
Nome da Empresa	Qualitativa	Nominal
Tempo de Atuação	Quantitativa	Ordinal
Faturamento Anual Bruto	Qualitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O terceiro bloco de variáveis, conforme o Quadro 13, identificou os fatores contingenciais predominantes nas empresas.

Quadro 13 – Fatores contingenciais

Fatores Contingenciais	Descrição	Variáveis
Ambiente	“Ambiente refere-se a atributos específicos, tais como concorrência intensa de preços dos concorrentes existentes ou potenciais”.	Atitudes da Concorrência, Mão-de-obra, Satisfação dos clientes, Restrições legais e econômicas do setor.
Tecnologia	A tecnologia refere-se como os processos funcionam na organização e incluem hardware, software, materiais, pessoas e conhecimentos (CHENHALL, 2003).	Inovação tecnológica, gerenciamento da cadeia de suprimentos, Armazenamento de Dados, Comércio Eletrônico, Softwares integrados e

		Gerenciamento da relação com Clientes.
Estrutura	A estrutura organizacional é a especificação formal de diferentes papéis para os membros da organização para garantir que as atividades organizacionais sejam realizadas (CHENHALL, 2007).	Desenvolvimento de novos produtos. Contratação e demissão de pessoal, seleção de investimentos relevantes, decisões de preços.
Estratégia	Chenhall (2003) trará que a estratégia de produto em uma reformulação de mercado é mais previsível para remover a pressão do ambiente, limitar oportunidades potenciais e requer que a organização examine suas atitudes.	Ênfase na busca da alta qualidade do serviço, maior que a concorrência; oferecer suporte ao cliente; desenvolver características únicas do serviço; investir em pesquisas e desenvolvimento; buscar preço inferior ao aplicado no mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Beuren e Fiorentim (2014) e Dutra (2019)

O quarto bloco de variáveis, buscou informações sobre o uso dos artefatos de contabilidade gerencial, subdividido em dois grupos em tradicionais e modernos. E, ainda, qual o nível de uso dos sistemas gerenciais adotados pela organização, quanto aos diversos suportes à tomada de decisão, conforme o Quadro 14.

Quadro 14 – Artefatos de contabilidade gerencial
Artefatos Contábeis Gerenciais – Tradicionais

Artefatos Contábeis Gerenciais – Tradicionais		
Variável	Tipo da Variável	Escala de Mensuração
Custeio por Absorção	Qualitativa	Ordinal
Custeio Variável	Qualitativa	Ordinal
Custeio Padrão	Qualitativa	Ordinal
Retorno sobre o Investimento	Qualitativa	Ordinal
Preço de Transferência	Qualitativa	Ordinal
Valor Presente	Qualitativa	Ordinal
Moeda Constante	Qualitativa	Ordinal
Orçamento	Qualitativa	Ordinal
Descentralização	Qualitativa	Ordinal
Artefatos Contábeis Gerenciais – Modernos		
Variável	Tipo da Variável	Escala de Mensuração
Custeio Baseado em Atividades (ABC)	Qualitativa	Ordinal

Custeio Meta (<i>Target Costing</i>)	Qualitativa	Ordinal
<i>Benchmarking</i>	Qualitativa	Ordinal
<i>Kaizen</i>	Qualitativa	Ordinal
<i>Just in Time</i> (JIT)	Qualitativa	Ordinal
Teoria das Restrições	Qualitativa	Ordinal
Planejamento Estratégico	Qualitativa	Ordinal
Gestão Baseada em Atividades (ABM)	Qualitativa	Ordinal
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	Qualitativa	Ordinal
Gestão Econômica (GECON)	Qualitativa	Ordinal
Simulação	Qualitativa	Ordinal
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Qualitativa	Ordinal
Gestão Baseada em Valor (VBM)	Qualitativa	Ordinal

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Soutes (2006) e Dutra (2019)

3.4 COLETA DE DADOS

Nesta seção serão apresentadas informações acerca do instrumento de coleta e as estratégias de operacionalização da coleta de dados para a pesquisa.

3.4.1 Instrumento de Coleta

Coleta de dados é a etapa da pesquisa na qual tem início a aplicação dos instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas com o objetivo de se efetuar a coleta dos dados previstos. Nessa fase da pesquisa, as informações são coletadas para serem sistematicamente analisadas na etapa posterior (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para Marconi e Lakatos (2011) a coleta de dados é conhecida como a etapa da pesquisa que se aplica os instrumentos elaborados e as técnicas escolhidas, com o intuito de obter os dados previstos. Para Vergara (2016) esse é o momento de informar ao leitor como se pretende conseguir os dados para responder o problema.

Uma técnica bastante usada para se coletar dados de pesquisa é o questionário. O processo de coleta de dados através de questionário dá-se por intermédio de uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, de forma impressa ou digital e sem a presença do entrevistador (MARCONI; LAKATOS, 2011).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito

pelo informante, sem a presença do pesquisador. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta, para que quem vá responder compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

Segundo Marconi e Lakatos (2011) o uso do questionário possui algumas vantagens, tais como: a economia de tempo; consegue alcançar muitas pessoas ao mesmo tempo; além de atingir uma grande área geográfica, aliás, com o auxílio da internet não existem fronteiras para a utilização do questionário eletrônico.

O instrumento do qual se fez uso para a coleta dos dados analisados nessa pesquisa foi um questionário semiestruturado. Para tanto foi utilizada uma adaptação do questionário contido na dissertação, desenvolvido e aplicado por Dultra (2019), a qual tratou de investigar a adoção de artefatos gerenciais por meio de um estudo empírico a partir da teoria da contingência no âmbito de empresas do setor hoteleiro de João Pessoa, tema esse correlato ao explorado nesse estudo.

O questionário foi composto por 49 questões, das quais apenas duas eram abertas e as demais fechadas, distribuídas em 4 blocos, conforme o grupo de variáveis já supracitadas. O primeiro bloco buscou informações do perfil do respondente. O segundo bloco foi destinado a obter informações sobre o perfil das empresas. O terceiro bloco abordou indagações sobre os níveis de importância dos fatores contingenciais externos e internos das organizações no tocante ao agrupamento de variáveis de ambiente, tecnologia, estrutura e estratégia. E o quarto bloco tinha o objetivo de colher dados sobre a frequência de uso dos artefatos de contabilidade gerencial tanto tradicionais quanto modernos.

Gerhardt e Silveira (2009) entendem que após a elaboração de instrumentos para a coleta de dados, o mesmo deve ser submetido a testes de validação para assegurar sua eficácia em medir aquilo que a pesquisa se propõe a medir. No presente estudo, pelo fato do questionário utilizado fazer parte de um protocolo de pesquisa que já foi utilizado e validado, não existiu a necessidade de aplicação de pré-teste em virtude de que fatores como clareza, abrangência e aceitabilidade já foram avaliados. O questionário pode ser visualizado no Apêndice A.

3.4.2 Estratégias de Coleta

Nesta pesquisa, a coleta de dados se deu exclusivamente por meio da utilização do questionário já mencionado e disposto no Apêndice A. Entretanto, os canais de contato usados

para que os pesquisados respondessem o questionário foram por e-mail e telefone, seguindo o que Fachin (2006) define como canais que possibilitam esse fim, a saber: *e-mail*, por telefone, visita presencial e até por portador.

De forma estratégica, a aplicação do questionário compreendeu três momentos. A princípio, com base nas informações das empresas encontradas no cadastro fornecido pela FIEPE, de uma única vez, por meio do *e-mail*, foi enviado a todas as empresas e destinado ao perfil alvo, o convite de pesquisa (Anexo A) e o *link* do questionário eletrônico, este criado com o recurso *Google Forms*.

Em seguida, considerando os *e-mails* que foram devolvidos automaticamente ou apresentaram erros no envio, utilizou-se dos contatos telefônicos existentes no cadastro para contatar essas empresas, na oportunidade, realizar o convite, conscientizá-los de que os nomes dos respondentes e das empresas, por questão de ética e sigilo das informações, não seriam expostos, uma vez que os dados seriam apresentados de forma consolidada, confirmar o *e-mail* correto e reenviar o *link* do questionário.

E no terceiro momento, com base no acompanhamento das empresas que, porventura, ainda não haviam respondido o questionário e nem manifestado expressamente o desinteresse em participar, foram realizados novos contatos por telefone a fim de confirmar o recebimento dos *e-mails* já enviados e reforçar o convite. Já estes contatos telefônicos iniciaram, após quinze dias a contar do início da coleta e foram se sucedendo até o final da coleta, de modo que todas, que ainda não haviam respondido, fossem contatadas. Dessa forma, a pesquisa teve natureza censitária, pois todas as empresas foram contatadas.

Contudo, a aplicação do questionário ocorreu entre o período de 19 de novembro de 2020 até o dia 04 de janeiro de 2021, ou seja, foi um mês e dezesseis dias de coleta. Ao final das 60 empresas que constavam no universo efetivo, 18 responderam os questionários, o que equivale a uma taxa de retorno de 30%.

3.5 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, a análise dos dados coligidos foi realizada em dois métodos estatísticos distintos, a análise descritiva ou unidimensional, o teste não paramétrico coeficiente de correlação de *Spearman*.

A estatística descritiva, segundo Barbosa e Milone (2004), é comparada a uma fotografia, pois vale a circunstância retratada. Ainda segundo Barbosa e Milone (2004, p. 5) “a

estatística descritiva coleta, critica, organiza convenientemente e resume em tabelas, figuras ou dados ou informes características e relativos aos fenômenos estudados”.

Conforme Levine, Berenson e Stephan (2000, p. 5), “a estatística descritiva pode ser definida como os métodos que envolvem a coleta, a apresentação e a caracterização de um conjunto de dados de modo a descrever apropriadamente as várias características deste conjunto”. Já Levin e Fox (2004, p. 15) entendem a estatística descritiva como sendo “um conjunto de técnicas para a redução de dados quantitativos (isto é, uma série de números) a um pequeno número de termos descritivos mais convenientes e facilmente transmissíveis”.

Sabe-se que na estatística existem dois tipos de testes, os paramétricos e os não paramétricos. Os testes paramétricos, segundo Marôco (2011), normalmente reclamam por variáveis intervalares ou as de razões. De acordo com Vieira (2011), nos testes paramétricos, se existir transgressões pequenas aos pressupostos determinados, os resultados não serão invalidados, especialmente em amostras de tamanho moderado ou grande.

Já os testes não paramétricos envolvem um menor número de suposições, no que tange à maneira de distribuição das variáveis ordinais ou nominais, e não estimulam parâmetros (POLIT; BECK, 2016). Esta investigação utilizou apenas variáveis nominais e ordinais e por isso foi utilizado apenas o teste não paramétrico. Dentre os testes não paramétricos, optou-se por usar o teste de *Spearman*.

No contexto da estatística não paramétrica, o coeficiente de correlação de *Spearman* “é uma medida da associação entre duas variáveis que requer que ambas as variáveis sejam medidas pelo menos em uma escala ordinal, de modo que os objetos ou indivíduos em estudo possam ser organizados em postos em duas séries ordenadas” (SIEGEL; CASTELÃ JR., 2006, p. 266).

O coeficiente de correlação de *Spearman*, normalmente denotado pela letra (r), varia dentro do intervalo $-1 \leq r \leq 1$. Quanto mais próximo esse coeficiente estiver dos valores extremos, maior será a associação entre as variáveis. Se $r > 0$, as variáveis variam no mesmo sentido, caso $r < 0$, as variáveis variam em sentido contrário. Se $r = 0$ não existe correlação entre as variáveis.

Na aplicação do coeficiente de correlação de *Spearman* (r), as relações encontradas são significativas ao nível de 95% ($\alpha = 0,05$) como referência mínima aceitável para determinar a significância estatística. Os critérios utilizados para interpretar a magnitude da correlação foram os de Franzblau (1958) *apud* Pereira et al. (2016). E para a obtenção dos coeficientes fez-se o uso do *software Statistica for Windows*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a conclusão da coleta, realizada por questionários, efetuou-se o tratamento dos dados da pesquisa. No entanto, esta seção objetiva apresentar e analisar os resultados encontrados tanto na forma da estatística descritiva, conforme o subitem 4.1, como também pela análise do teste não paramétrico de *Spearman* da estatística inferencial, expostos a partir do subitem 4.2.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa de forma descritiva, tendo por base as informações obtidas após tratamento dos dados. O questionário foi composto por quatro blocos: perfil dos respondentes, perfil das empresas, fatores contingenciais e artefatos de contabilidade gerencial.

4.1.1 Perfil dos Respondentes

O primeiro bloco de variáveis do questionário foi destinado a conhecer o perfil dos respondentes que participaram da pesquisa. Do público ao qual o questionário foi direcionado encontram-se os proprietários, diretores ou gerentes, por entender que esse era o público detentor das informações abarcadas pela pesquisa.

A Tabela 1 apresenta as frequências relativas e absolutas correspondentes à faixa etária dos entrevistados na pesquisa.

Tabela 1 - Distribuição de frequência referente à faixa etária dos respondentes

Idade	Frequência	%
Até 30 anos	2	11,11
Entre 31 e 40 anos	5	27,78
Entre 41 e 50 anos	4	22,22
Acima de 50 anos	7	38,89
Total	18	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No que tange à faixa etária, os resultados mostram que há uma predominância de respondentes entre a faixa etária acima dos 50 anos de idade, com 38,89% do total de respostas.

Em seguida aparece a faixa etária de 31 a 40 anos de idade, representando 27,78%. Posteriormente surge a faixa etária de mais de 41 a 50 anos de idade, com 22,22% de representatividade. E a faixa etária de até 30 anos de idade foi a que obteve menos respostas, 2 pessoas, representando apenas 11,11% dos respondentes.

Com relação à idade dos respondentes, é evidente que os mais velhos tiveram maior representatividade entre os entrevistados, visto que o questionário foi direcionado aos proprietários, diretores ou gerentes com altos cargos de direção nas empresas, logo os dados da pesquisa sugerem que poucos jovens exercem essas atividades para a população investigada.

Em comparação com outros estudos, a pesquisa de Dutra (2019) estudou a relação da adoção de artefatos gerenciais a partir da teoria da contingência no âmbito do setor hoteleiro de João Pessoa e teve a faixa etária predominante dos respondentes entre 41 e 50 anos com 56,13%. Enquanto a pesquisa de Barbosa (2020) observou-se uma predominância de profissionais na faixa correspondente a idade entre 31 e 45 anos, o que representa 63,4% da amostra o estudo foi sobre a influência dos fatores contingenciais e institucionais na utilização de artefatos de contabilidade gerencial cuja população foi composta pelas melhores empresas para trabalhar no Estado do Ceará, segundo o ranking publicado pelo GPTW (*Great Place to Work*) referente aos anos de 2017, 2018 e 2019. Dessa forma, apesar dos setores serem distintos e a escala não ser a mesma, esses resultados são convergentes e revelam uma população, aproximadamente, mais velha.

No que se referem ao sexo dos respondentes, os dados encontram-se apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição de frequência referente ao sexo dos respondentes

Sexo	Frequência	%
Feminino	2	11,11
Masculino	16	88,89
Total	18	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

É perceptível que houve uma predominância de respondentes do sexo masculino comparado ao sexo feminino. Percentualmente, 88,89% das respostas foram feitas pelo sexo masculino, enquanto 11,11% foram do sexo feminino. Isto significa, em valores absolutos, que houve 16 respostas do sexo masculino, enquanto do sexo feminino ocorreu 2 respostas. Contudo, mesmo havendo uma predominância deste estudo em comparação com os resultados da pesquisa de Dutra (2019) observa-se também um pequeno predomínio de respondentes do

sexo masculino representando a maioria com 56,13% em relação ao feminino com 43,87%. É importante salientar que apesar desses resultados mostrarem uma maior participação do gênero masculino, para a presente pesquisa não se descarta a possibilidade de haver um percentual maior feminino, visto que a taxa de retorno dos questionários foi de 30%.

Além de tentar traçar o perfil dos entrevistados quanto à idade e gênero, buscaram-se também algumas informações sobre o grau de escolaridade, o cargo ocupado e o tempo de atuação profissional dos entrevistados, os quais seguem nas Tabelas 3, 4 e 5.

Tabela 3 - Distribuição de frequência referente ao nível de escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Frequência	%
Ensino Médio	3	16,67
Ensino Superior/Graduação	5	27,78
Pós-graduação	10	55,56
Total	18	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Percebe-se que o resultado mais expressivo se encontra entre os respondentes com escolaridade no nível de pós-graduação, correspondendo a dez respondentes, ou seja, a 55,56% dos respondentes da pesquisa; 27,78% dos respondentes assinalaram possuir nível de escolaridade superior completo e os outros 16,67% foram representados por pessoas com ensino médio completo. Após a análise desses dados pode-se constatar que mais de 80% dos respondentes possuem ensino superior, apesar da alta representatividade, a área de atuação bem como o nível organizacional em que atuam de certa forma pode requerer um maior grau de formação. É importante salientar que a pesquisa não procurou identificar, entre os pós-graduados, qual o nível da pós-graduação, se especialização, mestrado ou doutorado.

Em comparação com outros estudos, os resultados corroboraram com a pesquisa de Campos (2013) que analisou os fatores contingenciais que influenciam a utilização de artefatos de Contabilidade Gerencial nas 100 maiores empresas cearenses segundo o Prêmio Delmiro Gouveia e, no que concerne ao nível de formação, verificou-se a predominância do nível de pós-graduação stricto (mestrado) 12,5% e lato sensu (especialização) 57,1%, representado 69,6%. E com a pesquisa de Barbosa (2020) em que os resultados indicam que a maioria dos respondentes possui formação em nível de pós-graduação lato sensu (especialização), representado por 51,2%.

Dessa forma, percebe-se que os gestores têm investido mais em qualificação profissional continuada, porém não se pode afirmar se houve alguma evolução ou se é

característica do setor investigado no presente estudo, visto que os setores comparados, embora a temática seja a mesma, são distintos. No mais, todos esses resultados sugerem que os respondentes possuem conhecimento formal adequado para ocuparem altos cargos nas empresas dos respectivos setores pesquisados.

Tabela 4 - Distribuição de frequência referente ao cargo ocupado pelos respondentes

Cargo	Frequência	%
Gerência	8	44,44
Diretoria	4	22,22
Proprietário Gestor	6	33,33
Total	18	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme os dados da Tabela 4 constatou-se que 8 possuíam o cargo de Gerência, representando o maior percentual, ou seja, 44,44% do total de respondentes da pesquisa. Na sequência, aparece o cargo de Proprietário ou Sócio com 6 respondentes, ou seja, 33,33% do total de pessoas que responderam à pesquisa. Já com o cargo de Diretoria aparecem 4 respondentes, representando 22,22% do total. Assim, pode-se afirmar que todos os respondentes possuem um cargo relacionado à gestão.

Comparando os resultados aqui encontrados com os resultados coligidos na pesquisa de Campos (2013) observou-se uma maior frequência dos cargos de contador e *controller* (64,5%) enquanto os cargos de gerência representaram 19,6%. Na pesquisa de Klein (2014) que estudou a influência dos fatores contingenciais nas práticas gerenciais de indústrias paranaenses também se observou um predomínio de contadores (34,8%), seguidos por *controllers* (17,4%). Quanto ao cargo de atuação, conforme a pesquisa de Barbosa (2020) percebe-se que há um predomínio de analistas (24,4%), seguidos por contadores (22%), *controllers* (19,5%) e gerentes (17,1%). Contudo, pressupõe-se que os profissionais nos perfis elencados tanto na presente pesquisa quanto nesses estudos comparados, são capazes de identificarem a frequência de utilização dos artefatos de Contabilidade Gerencial empregados rotineiramente, além de compreenderem os contextos interno e externo à empresa que podem influenciar na utilização destes artefatos.

A Tabela 5 traz as informações sobre o tempo de atuação dos profissionais dos respondentes.

Tabela 5 - Distribuição de frequência referente ao tempo de atuação profissional dos respondentes

Tempo de atuação	Frequência	%
Até 5 anos	1	5,56
Entre 6 e 14 anos	5	27,78
Entre 15 e 25 anos	5	27,78
Acima de 25 anos	7	38,89
Total	18	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A pesquisa mostrou que a maior representatividade em termos percentuais dos respondentes, ou seja, 38,89% têm atuação profissional acima de 25 anos. Tal representatividade é notória, visto que a faixa etária dos respondentes houve uma maior predominância dos que tinham acima de 50 anos de idade. Na sequência, em se tratando do tempo de atuação no cargo, a frequência de 5 respondentes para cada uma das faixas etárias de 6 a 14 anos e de 15 a 25 anos, onde ambas obtiveram uma representatividade de 27,78%. E apenas 1 respondente indicou ter atuação de até 5 anos. Levando em consideração a participação dos que têm acima de 15 anos de atuação, sendo em termos percentuais 66,67%, esses dados refletem que os profissionais que participaram da pesquisa são bem experientes.

Em comparação com outros estudos, a pesquisa de Klein (2014) mostrou que 73,9% dos respondentes possuíam até 5 anos de experiência na função desenvolvida e outros 8,7% possuíam mais de 10 anos, sendo este o maior tempo de experiência elencado. Enquanto que na pesquisa de Dutra (2019) os achados indicaram que 7,14% possuíam até 5 anos de atuação profissional na rede hoteleira, 27,56% apresentaram entre 5 e 14 anos de atuação, com maior representatividade os profissionais com experiência entre 15 e 25 anos apresentando 59,18% e profissionais com mais de 25 anos representados por 6,12% dos profissionais.

E na pesquisa de Barbosa (2020) por sua vez, o tempo de atuação no cargo indicado pelos respondentes foi, preponderantemente, o correspondente à faixa de até 05 anos com 53,7%, seguido daqueles na faixa de 06 a 10 anos com 29,3%, acima de 15 anos com 9,8% e de 11 a 15 anos com 7,3%. Conseqüentemente é notável que, no tocante aos achados do tempo de atuação do presente estudo são divergentes aos de Klein (2014) e Barbosa (2020), porém convergem com os de Dutra (2019).

Ante o exposto, os resultados da pesquisa sugerem que dentre os respondentes, a maioria corresponde a profissionais maduros e experientes que atuam em cargos de gestão ligados ao processo decisório, com grau de formação continuada elevado o que possibilita afirmar que têm bom conhecimento técnico e podem contribuir positivamente nas organizações que atuam.

4.1.2. Perfil das Empresas Pesquisadas

O segundo bloco de variáveis do questionário foi destinado a conhecer o perfil das empresas respondentes que participaram da pesquisa. Tais variáveis foram direcionadas para captar elementos que demonstrassem o perfil das empresas pesquisadas tais como tempo de atuação e o porte pelo faturamento anual.

No entanto, a Tabela 6 trata do tempo de atuação das empresas no mercado, ou seja, quanto tempo elas vêm exercendo atividades industriais no setor investigado.

Tabela 6 - Distribuição de frequência referente ao tempo de atividade das empresas investigadas

Tempo de atividade	Frequência	%
Até 5 anos	1	5,56
Entre 6 e 14 anos	9	50,00
Entre 15 e 25 anos	4	22,22
Acima de 25 anos	4	22,22
Total	18	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Referente ao tempo de atuação, observa-se que exatos 50% das empresas pertencentes à população, ou seja, 9 delas têm de 6 a 14 anos de atividade. Das que têm de 15 a 25 anos e acima de 25 anos totalizaram uma representatividade de 44,44%, sendo 22,22% para cada uma das faixas, equivalendo à frequência relativa de 4 empresas para cada faixa. E apenas 1 das empresas tem até 5 anos de atuação. Essa informação demonstra que o grau de maturidade de atividade das empresas pesquisadas é relativamente mediano, levando em consideração que as empresas acima de 15 anos, por sua vez, já estabelecidas e consolidadas em seu âmbito de atuação teve uma representatividade de 44,44%, o que ainda representou a minoria neste estudo.

Em comparação com o estudo de Klein (2014) percebeu-se uma divergência quanto ao tempo que as empresas atuam no mercado, pois apenas uma empresa possuía menos de 10 anos de atuação no mercado, sendo que 21,7% atuavam entre 10 e 20 anos, 17,4% até 30 anos e 56,5% estavam no mercado há mais de 40 anos. Esses dados indicaram que as empresas que compreendiam a amostra eram sólidas e com grande experiência mercadológica, fator importante para a consistência e confiabilidade nos achados discutidos neste estudo. Já nos estudos de Dutra (2019) os achados da pesquisa quanto ao tempo de atividade das empresas no

setor hoteleiro, a maior frequência absoluta foi de 53,06% para empresas entre 5 e 14 anos, o que também divergem dos achados do presente estudo.

A Tabela 7 mostra o porte das empresas pesquisadas baseando-se em seu faturamento anual bruto.

Tabela 7 - Distribuição de frequência referente ao faturamento anual das empresas investigadas

Faturamento anual	Frequência	%
Até R\$ 360.000,00	2	11,11
Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 4,8 milhões	11	61,11
Acima de R\$ 4,8 milhões até R\$ 300 milhões	5	27,78
Acima de R\$ 300 milhões	0	0,00
Total	18	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No tocante ao faturamento anual bruto, os resultados evidenciaram, conforme a Tabela 7 que 61,11% das empresas têm um faturamento anual de R\$ 360.000,01 até 4,8 milhões, sendo classificadas como empresas de pequeno porte e representando a maioria neste estudo. O segundo maior percentual de empresas pesquisadas encontra-se na faixa de faturamento entre acima de R\$ 4,8 milhões e até R\$ 300 milhões com representatividade de 27,78% de frequência relativa, sendo consideradas empresas de médio porte. Na sequência apenas 2 das empresas indicaram ter faturamento de até R\$ 360.000,00, sendo assim classificadas como microempresas. E não houve nenhuma empresa com faturamento anual acima de R\$ 300 milhões.

É importante destacar que a classificação por faturamento, obedeceu ao escalonamento de faturamento que a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 define para tributar as empresas no ano da pesquisa. No entanto, a Lei Complementar nº 155, de 28 de outubro de 2016 que vigorou em 1º de janeiro de 2018 foi criada com o intuito de reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional da Lei Complementar já supracitada. Então, as empresas com faturamento anual bruto de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) eram classificadas, durante a execução desta pesquisa, como microempresas. No caso de empresas, que auferiram, em cada ano-calendário, receita bruta entre R\$ 360.000,01 (trezentos e sessenta mil reais e um centavo) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) são consideradas empresas de pequeno porte. E conseqüentemente, empresas com faturamento bruto anual acima dos valores já

mencionados e de acordo com a Tabela 7 são consecutivamente empresas de médio e grande porte.

Em comparação com os estudos de Campos (2013) a predominância quanto ao faturamento com 45,65% foi para empresas com faturamento anual acima de R\$ 300 milhões, consideradas empresas de grande porte levando em consideração a classificação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Nacional). Usando esta mesma classificação do BNDES para o faturamento, a pesquisa de Klein (2014) encontrou resultados semelhantes aos de Campos (2013), em que a predominância foi de 43,5% para as indústrias de grande porte. E já nos estudos de Dutra (2019), apesar do setor em estudo ser distinto, os resultados se mostraram predominantes com 63,27% quanto ao faturamento anual bruto de R\$ 360.000,01 até R\$ 3,8 milhões, representando empresas de pequeno porte o que convergem com os resultados deste estudo.

Ante o exposto, os resultados sugerem um certo amadurecimento das empresas da população investigada atuantes no setor industrial de equipamentos médicos, em virtude de já atuarem entre cerca de 6 a 25 anos e em sua maioria representar empresas de pequeno porte no que diz respeito ao faturamento. No mais o perfil das empresas apresentadas nesse estudo são relevantes no intuito de mostrar um comportamento não rotineiro na literatura no tocante ao tema e ao setor, uma vez que é comum encontrar estudos voltados para empresas de grande porte e não com foco em setor específico.

4.1.3 Fatores Contingenciais

As informações concentradas de forma descritiva nas Tabelas 8 a 11 trazem a representatividade do terceiro bloco de variáveis do questionário que foi destinado a conhecer o comportamento das empresas no que se refere aos fatores contingenciais. Esta parte subdivide-se em: conjuntos de fatores contingenciais no tocante ao ambiente, à tecnologia, à estrutura e à estratégia conforme o grau de relevância auferida por cada empresa investigada. Para tanto foi considerada uma escala de *likert*, sendo de 1 (sem importância) até 7 (muito importante).

4.1.3.1 Ambiente

Em se tratando do fator contingencial ambiente, a Tabela 8 apresenta as frequências de distribuição absoluta e relativa das respostas em que as empresas investigadas assinalaram, de acordo com as variáveis integrantes desse grupo, a opção que melhor descreve cada uma delas evidenciando o grau de importância das prioridades estratégias do estabelecimento levando em consideração o ambiente externo.

Tabela 8 - Distribuição de frequências dos fatores contingenciais do ambiente referentes às empresas investigadas

Fatores Ambientais	Nível de importância dos fatores de ambiente						
	Sem importância	Pouco importante	Relativamente não importante	Indiferente	Relativamente importante	Importante	Muito importante
Atitudes da concorrência	0 (0,00)	1 (5,56)	0 (0,00)	2 (11,11)	9 (50,00)	1 (5,56)	5 (27,78)
Competência por mão de obra	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	2 (11,11)	2 (11,11)	2 (11,11)	12 (66,67)
Satisfação dos clientes	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	1 (5,56)	1 (5,56)	3 (16,67)	13 (72,22)
Restrições legais e econômicas	1 (5,56)	0 (0,00)	0 (0,00)	4 (22,22)	2 (11,11)	3 (16,67)	8 (44,44)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com a Tabela 8, é notório que o fator atitudes da concorrência se mostrou relativamente importante representando por 50% dos percentuais, na sequência sendo considerado muito importante por 27,78% e indiferente por 11,11% dos respondentes. Isso significa, na percepção dos respondentes, que as empresas têm uma acentuada preocupação com os seus concorrentes do setor investigado.

Em relação ao fator de competência por mão de obra especializada, os resultados mostraram que 66,67%, a maioria, entendem que é muito importante. E os outros 33,33% dividiram igualmente a importância entre indiferente, relativamente importante e importante no quesito especialização da mão de obra. Isso quer dizer que 66,67% dos gestores das empresas pesquisadas podem sentir alguma dificuldade para contratar mão de obra especializada, ou seja, a maioria dos gestores pesquisados é capaz de perceber se esta variável afeta suas empresas, pois estão atentos.

No tocante à variável satisfação dos clientes é notável, conforme as empresas investigadas, que a maioria, ou seja, 72,22% consideram como muito importante tal estratégia de ambiente e 16,67% indicaram ser importante. Os outros 11,11% foram divididos entre indiferente e relativamente importante. Esses achados revelam que quase unanimemente, de certa forma, é demonstrada expressiva preocupação em atender a satisfação do seu público consumidor. O que implica dizer que no tocante a alguma mudança no ambiente, os gestores percebem de forma atenta os efeitos dessas variáveis nas suas organizações.

Já na exploração da variável que se refere às restrições legais e econômicas apesar de não haver uma predominância em um único quesito, ou melhor, os resultados foram abaixo dos 50%, as frequências relativas segregadas em 44,44%, 16,67% e 11,11% representam respectivamente os graus de muito importante, importante e relativamente importante, tornando perceptível que na consolidação desses resultados tal fator mercadológico tem atenção por parte das empresas investigadas. No entanto, outros 22,22% indicaram indiferença e para 5,56% não há importância.

Ante ao exposto, no que concerne ao grupo de variáveis investigadas, o ambiente de acordo com Beuren e Fiorentim (2014) é um fator contingencial que influencia o quadro interno das organizações, na medida em que o ambiente sofre mudanças, assim as empresas precisam explorar esse ambiente para reduzir a incerteza. Contudo, dentre aquelas variáveis os resultados mostraram que as que mais se destacaram com um maior grau de importância para as empresas investigadas foram: satisfação dos clientes (72,22%) e competência por mão de obra (66,67%).

4.1.3.2 Tecnologia

Os resultados do fator contingencial tecnologia são apresentados na Tabela 9, em que constam as frequências de distribuição absoluta e relativa das variáveis. A tabulação se deu com base nas respostas das empresas investigadas, em que conforme as variáveis integrantes desse grupo, a saber: inovação tecnológica, gerenciamento da cadeia de suprimentos, armazenamento de dados, comércio eletrônico, *softwares* integrante e gerenciamento das relações com clientes, pediu-se assinalar a opção que melhor descreve cada uma delas evidenciando o seu grau de importância.

Tabela 9 - Distribuição de frequências dos fatores contingenciais de tecnologia referentes às empresas investigadas

Fatores de tecnologia	Nível de importância dos fatores de tecnologia						
	Sem importância	Pouco importante	Relativamente não importante	Indiferente	Relativamente importante	Importante	Muito importante
Inovação tecnológica	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	3 (16,66)	3 (16,66)	1 (5,56)	11 (61,11)
Gerenciamento da cadeia de suprimentos	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	1 (5,56)	4 (22,22)	5 (27,78)	8 (44,44)
Armazenamento de dados	1 (5,56)	0 (0,00)	2 (11,11)	2 (11,11)	4 (22,22)	3 (16,66)	6 (33,33)
Comércio eletrônico	2 (11,11)	1 (5,56)	0 (0,00)	4 (22,22)	1 (5,56)	6 (33,33)	4 (22,22)
Softwares integrantes	2 (11,11)	1 (5,56)	0 (0,00)	2 (11,11)	5 (27,78)	1 (5,56)	7 (38,89)
Gerenciamento das relações com clientes	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	1 (5,56)	4 (22,22)	3 (16,66)	10 (55,56)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para buscar compreender o fator contingencial interno de tecnologia foram elencadas seis variáveis descritas na Tabela 9. No primeiro fator, inovação tecnológica, a maioria das empresas investigadas considerou ser muito importante, representando 61,11% da população, enquanto 5,56% consideraram importante e os outros 33,33% foram distribuídos igualmente entre relativamente importante e indiferente. Isso significa que a maioria dos gestores percebe de forma intensa mudanças e avanços tecnológicos no tocante aos aspectos de inovação em suas organizações.

Sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos, 44,44%, 27,78% e 22,22% sinalizaram que é, respectivamente, muito importante, importante e relativamente importante como fator contingente de tecnologia, mesmo tendo sido apontada uma indiferença por parte dos participantes, estes expressos numa frequência relativa de 5,56%. O que indica que as mudanças em decorrência da tecnologia relacionadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos são percebidas.

Já sobre os fatores armazenamento de dados, comércio eletrônico e softwares integrantes os níveis de importância, respectivamente, foram muito importante (33,33%), importante (33,33%) e muito importante (38,89%), mas para esses fatores houve diversificação entre as frequências que consideram entre nenhuma importância e indiferente. Estes resultados se revelam surpreendentes, levando em consideração o setor investigado e o cenário de pandemia, uma vez que tais fatores integrantes do fator contingencial interno tecnologia, nesse aspecto poderiam ser potenciais.

E em relação ao último fator desse grupo de variáveis, no que tange o gerenciamento das relações com clientes, a pesquisa mostrou que 55,56% das empresas investigadas apontam como muito importante, enquanto outros 16,66%, 22,22% e 5,56%, respectivamente, consideraram importante, relativamente importante e indiferente. Apesar de uma pequena parcela ter considerado indiferente o fator gerenciamento das relações com clientes, assim como ocorreu com os fatores inovação tecnológica e gerenciamento da cadeia de suprimentos, é demonstrada uma relativa preocupação para os quesitos que dão alguma importância por parte das empresas desse setor, neste estudo, visto que para esses fatores não houve frequência nos níveis que demonstram entre nenhuma importância e relativamente não importante.

Por conseguinte, entre as variáveis integrantes do fator contingencial interno controlável de tecnologia, os resultados indicam que os fatores com maior importância foram inovação tecnológica (61,11%) e gerenciamento das relações com clientes (55,56%). No entanto, na visão de Hyvönen (2007), a vantagem da tecnologia da informação é a capacidade de vincular as atividades organizacionais e tornar os dados disponíveis em tempo real, através de ferramentas como gerenciamento do relacionamento com clientes, planejamento de recursos corporativos e intercâmbio eletrônico de dados. O que indica que as empresas precisam fazer um maior investimento em tecnologia da informação se estiverem inseridas em ambientes mais dinâmicos. Para Dutra (2019), por sua vez, as empresas que investem na variável estratégia tem um olhar futuro de programação para melhores resultados, assim como podem integrá-la ao processo decisório por parte dos gestores da organização.

4.1.3.3 Estrutura

Na perspectiva da estrutura, buscou-se o nível de importância dos fatores integrantes novos produtos, contratação e demissão de funcionários, seleção de investimentos e decisões de preços. Para tal, foi considerada uma escala de *likert*, sendo de 1 (sem importância) até 7 (muito importante). Os resultados frequentes obtidos sobre esse grupo de variáveis estão expostos por meio da Tabela 10.

Tabela 10 - Distribuição de frequências dos fatores contingenciais de estrutura referentes às empresas investigadas

Fatores de estrutura	Nível de importância dos fatores de estrutura						
	Sem importância	Pouco importante	Relativamente não importante	Indiferente	Relativamente importante	Importante	Muito importante
Novos produtos	2 (11,11)	0 (0,00)	0 (0,00)	4 (22,22)	2 (11,11)	3 (16,66)	7 (38,89)
Contratação e demissão de Funcionários	3(16,66)	5 (27,78)	1 (5,56)	5 (27,78)	1 (5,56)	1 (5,56)	2 (11,11)
Seleção de investimentos	1 (5,56)	2 (11,11)	0 (0,00)	4 (22,22)	4 (22,22)	4 (22,22)	3 (16,66)
Decisões de preços	0 (0,00)	1 (5,56)	0 (0,00)	4 (22,22)	3 (16,66)	5 (27,78)	5 (27,78)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os dados da Tabela 10 permitem identificar que, quanto ao fator desenvolvimento de novos produtos das empresas investigadas, 38,89% consideraram muito importante, ao passo que a segunda maior frequência foi indicada como indiferente, representado por 22,22% sobre aquele fator. De maneira geral, os resultados dos demais fatores elencados, ou seja, contratação e demissão de funcionários, seleção de investimentos e decisões de preços se mostraram mais diversificados, pois, entre as frequências relacionadas aos baixos e altos níveis de importância, houve assinalações. Isso significa que os gestores percebem de forma mediana mudanças quanto ao fator desenvolvimento de novos produtos.

De acordo com Maximiano (2004) a estrutura organizacional pode ser entendida como a maneira como as organizações demonstram a autoridade existente internamente e a forma como distribui as responsabilidades às pessoas, ou seja, a forma como procede à divisão dos trabalhos e a atribuição de autoridades no caminho para atingir os seus objetivos.

No entanto, é importante destacar que quanto ao fator contingencial de estrutura, voltado para contratação e demissão de pessoal, 27,78% consideraram pouco importante, ao passo de que 27,78% consideraram indiferente. Enquanto os fatores seleção de investimentos e decisões de preço, independentemente de apresentarem frequências nos níveis de nenhuma importância a indiferente, houve uma elevada concentração entre os níveis relativamente e muito importante, somando 61,11% e 72,22% respectivamente para esses fatores.

4.1.3.4 Estratégia

A respeito do fator contingencial de estratégia, procurou-se investigar o nível de importância dos fatores elencados, isto é, alta qualidade, suporte aos clientes, características únicas, investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e buscar preço inferior. Os resultados estão apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Distribuição das frequências dos fatores contingenciais de estratégia referentes às empresas investigadas

Fatores de estratégias	Nível de importância dos fatores de estratégia						
	Sem importância	Pouco importante	Relativamente não importante	Indiferente	Relativamente importante	Importante	Muito importante
Alta qualidade	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	1 (5,56)	0 (0,00)	4 (22,22)	13 (72,22)
Suporte aos clientes	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	1 (5,56)	1 (5,56)	3 (16,66)	13 (72,22)
Características Únicas	0 (0,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	2 (11,11)	3 (16,67)	4 (22,22)	9 (50,00)
Invest. em P&D	0 (0,00)	1 (5,56)	1 (5,56)	4 (22,22)	2 (11,11)	2 (11,11)	8 (44,44)
Buscar preço inferior	1 (5,56)	0 (0,00)	3 (16,67)	3 (16,67)	4 (22,22)	2 (11,11)	5 (27,78)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para Chenhall (2003) a estratégia é um meio pelo qual os gestores podem influenciar a natureza do ambiente externo, as tecnologias da organização, os mecanismos estruturais, da cultura e dos sistemas gerenciais de desempenho. Neste aspecto, os resultados apresentados na Tabela 11, denotam que as empresas investigadas se preocupam com este fator de estratégia organizacional, já que os níveis de importâncias somam percentuais relevantes.

Contudo, as empresas consideram que são muito importantes os fatores de alta qualidade, suporte aos clientes e características únicas, cujas respectivas frequências relativas são 72,22%, 72,22% e 50%. E conquanto os fatores de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e busca por preços inferiores não tenham aferição, por parte das participantes, com nível de “muito importante” acima dos 50%, o somatório dos níveis de “relativamente importante” a “muito importante”, de certa forma, releva que a maioria considera esse fator contingencial importante. Esses dados, de certa forma, mantêm convergência com os resultados dispostos na Tabela 10, na qual 66,66% dos gestores pesquisados informaram ser a prioridade estratégica adotada pela empresa desenvolvimento de novos produtos.

É importante salientar que todas as empresas participantes apresentaram alguma frequência considerando todos os fatores indiferentes. E apenas os fatores de investimento em pesquisa e desenvolvimento e busca por preços inferiores ao mercado indicaram alguma frequência entre os níveis “sem importância” e “relativamente não importante”.

4.1.4 Artefatos de Contabilidade Gerencial

As tabelas 12 e 13 correspondem às informações colhidas no bloco IV do questionário que foram direcionadas a captar as frequências que demonstrassem o uso dos artefatos de contabilidade gerencial das empresas pesquisadas. Esse tópico está dividido em dois grupos de variáveis, no primeiro encontram-se os resultados que dizem respeito ao grupo de variáveis dos artefatos de contabilidade gerenciais tradicionais e no segundo os resultados do grupo de variáveis dos artefatos de contabilidade gerenciais modernos.

4.1.4.1 Artefatos Tradicionais

No âmbito dos artefatos tradicionais de contabilidade gerencial, o grupo de variáveis estudado tinha o propósito de levantar a frequência quanto ao uso de cada artefato elencado. Assim sendo, foi considerada uma escala de *likert*, sendo de 1 (nunca) até 7 (sempre). Os resultados obtidos sobre esse grupo de variáveis estão expostos por meio da Tabela 12.

Tabela 12 - Distribuição de frequências dos controles gerenciais sobre uso de artefatos tradicionais no âmbito das empresas investigadas

Artefatos tradicionais	Escala de frequência de uso dos artefatos tradicionais						
	Nunca	Quase nunca	Esporadicamente	De vez em quando	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Custeio por absorção	5 (27,78)	0 (0,00)	3 (16,67)	3 (16,67)	1 (5,56)	1 (5,56)	5 (27,78)
Custeio variável	3 (16,67)	0 (0,00)	1 (5,56)	6 (33,33)	1 (5,56)	2 (11,11)	5 (27,78)
Custeio padrão	1 (5,56)	0 (0,00)	1 (5,56)	5 (27,78)	4 (22,22)	0 (0,00)	7 (38,89)
Retorno Sobre Investimento	0 (0,00)	1 (5,56)	1 (5,56)	3 (16,67)	2 (11,11)	4 (22,22)	7 (38,89)
Preço de transferência	6 (33,33)	0 (0,00)	1 (5,56)	4 (22,22)	0 (0,00)	2 (11,11)	5 (27,78)
Valor presente	6 (33,33)	0 (0,00)	1 (5,56)	5 (27,78)	1 (5,56)	2 (11,11)	3 (16,67)
Moeda constante	6 (33,33)	1 (5,56)	0 (0,00)	5 (27,78)	2 (11,11)	3 (16,67)	1 (5,56)
Orçamento	2 (11,11)	0 (0,00)	0 (0,00)	4 (22,22)	1 (5,56)	2 (11,11)	9 (50,00)
Descentralização	4 (22,22)	0 (0,00)	0 (0,00)	5 (27,78)	2 (11,11)	3 (16,67)	4 (22,22)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao se avaliar o comportamento quanto ao uso dos artefatos tradicionais de controle gerencial, nas empresas atuantes no setor industrial de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão, os resultados, conforme a Tabela 12, mostram que essas empresas usam sempre os artefatos custeio padrão, retorno sobre investimento e orçamento, cujas respectivas frequências relativas são 38,89%, 38,89% e 50%.

Em comparação com os estudos de Soutes (2006), que investigou o uso de artefatos de contabilidade gerencial em 90 empresas brasileiras das 500 listadas no caderno Melhores e Maiores da Revista Exame do ano de 2005, os artefatos tradicionais apontados como mais usados foram custeio variável (62%), orçamento (53%) e custeio por absorção (50%), ou seja, estes resultados não são convergentes com os encontrados nesta pesquisa.

Enquanto os resultados de Dutra (2019) que pesquisou a adoção de artefatos gerenciais no setor hoteleiro de João Pessoa, no que diz respeito aos artefatos considerados tradicionais, evidenciaram como sendo mais relevantes para o processo decisório e que as organizações hoteleiras sempre utilizam o orçamento (85,71%), a análise orçamentária (82,66%), e as técnicas de custeio (76,53%). Já, os estudos de Arruda (2020), cujo alvo da investigação foi as práticas orçamentárias nas indústrias de papel e celulose localizadas no estado de Pernambuco, quanto ao uso do orçamento pelas empresas, 55% afirmaram elaborar o orçamento em seu processo de gestão. Dessa forma, apesar dos setores serem distintos, é notável que o artefato orçamento vem sendo utilizado com frequência na atualidade.

Contudo, no tocante aos resultados da Tabela já supracitada, resume-se que o artefato tradicional orçamento, além de apresentar o maior percentual dentre os demais elencados, vem amplamente sendo usado com alguma relevância em empresas de outros setores.

4.1.4.1 Artefatos Modernos

Já o grupo de variáveis constantes na Tabela 13, objetivou levantar os níveis de uso dos artefatos modernos nas empresas do setor investigado. Assim como no grupo de variáveis dos artefatos considerados tradicionais, foi considerada a escala de *likert*, sendo de 1 (nunca) até 7 (sempre).

Tabela 13 - Distribuição de frequência dos controles gerenciais sobre uso de artefatos modernos no âmbito das empresas investigadas

Artefatos modernos	Escala de frequência de uso dos artefatos modernos						
	Nunca	Quase nunca	Esporadicamente	De vez em quando	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Custeio ABC	5 (27,78)	0 (0,00)	0 (0,00)	2 (11,11)	3 (16,67)	3 (16,67)	5 (27,78)
Custeio meta	6 (33,33)	1 (5,55)	0 (0,00)	4 (22,22)	1 (5,55)	3 (16,67)	3 (16,67)
<i>Benchmarking</i>	3 (16,67)	1 (5,55)	0 (0,00)	5 (27,78)	2 (11,11)	3 (16,67)	4 (22,22)
<i>Kaizen</i>	4 (22,22)	1 (5,55)	3 (16,67)	3 (16,67)	1 (5,55)	0 (0,00)	6 (33,33)
<i>Just in Time</i>	4 (22,22)	1 (5,55)	2 (11,11)	1 (5,55)	2 (11,11)	2 (11,11)	6 (33,33)
Teoria das restrições	8 (44,44)	0 (0,00)	1 (5,55)	4 (22,22)	1 (5,55)	1 (5,55)	3 (16,67)
Planejamento estratégico	1 (5,55)	1 (5,55)	0 (0,00)	2 (11,11)	2 (11,11)	5 (27,78)	7 (38,89)
Gestão baseada em atividades	7 (38,89)	1 (5,55)	0 (0,00)	4 (22,22)	0 (0,00)	2 (11,11)	4 (22,22)
<i>Economic value added</i>	8 (44,44)	0 (0,00)	1 (5,55)	4 (22,22)	1 (5,55)	0 (0,00)	4 (22,22)
GECON	6 (33,33)	1 (5,55)	1 (5,55)	3 (16,67)	2 (11,11)	1 (5,55)	4 (22,22)
Simulação	8 (44,44)	0 (0,00)	2 (11,11)	2 (11,11)	2 (11,11)	0 (0,00)	4 (22,22)
BSC	7 (38,89)	0 (0,00)	1 (5,55)	3 (16,67)	1 (5,55)	2 (11,11)	4 (22,22)
Gestão baseada em valor	7 (38,89)	0 (0,00)	2 (11,11)	4 (22,22)	2 (11,11)	0 (0,00)	3 (16,67)

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No tocante ao uso dos artefatos modernos de controle gerencial auferido nas empresas investigadas, os achados se mostraram diversificados e distribuídos entre os níveis da escala. Ainda assim, é evidente que os artefatos *kaizen*, *just in time* e planejamento estratégico são sempre usados nesse contexto, dos quais, respectivamente, os percentuais são 33,33%, 33,33% e 38,89%.

Sobre os artefatos *kaizen* e *just in time* comparados com os estudos de Soutes (2006) cujas respectivas frequências relativas representaram 16% e 13% e ainda sendo os que apresentaram a menor frequência de uso dentre os artefatos considerados modernos investigados. Mesmo que os setores entre as pesquisas sejam distintos e tenham amplitudes diferentes, é perceptível o avanço de uso dessas ferramentas. É importante ressaltar que o uso desses artefatos pode estar relacionado com empresas do tipo industrial, e que fazem uso dessas ferramentas como estratégias de melhoria contínua como nos estudos de Souza e Gasparotto (2019); Almeida e Loos (2020); e Santos et al. (2020).

Outro ponto a comentar, agora em relação ao artefato planejamento estratégico, é que na pesquisa de Soutes e De Zen (2007) que teve como objetivo investigar em que estágio evolutivo a contabilidade gerencial no Brasil encontrava-se. E então, seguiu os agrupamentos dos artefatos por estágios definidos pelo IMAP 1, em que os artefatos “planejamento estratégico” e outros que faziam parte do quarto estágio, denominado de “Criação de valor através do uso efetivo dos recursos”, concluiu que ainda havia um considerável espaço para desenvolvimento destes artefatos nas empresas. Na época, um percentual pequeno das empresas entrevistadas indicou fazer uso dos artefatos listados no grupo do quarto estágio. Desta forma, o resultado citado na Tabela 13, que diz respeito ao artefato planejamento estratégico, evidenciou um uso que varia de frequentemente até sempre.

4.2 ANÁLISE DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA DAS RELAÇÕES

Esta seção é destinada a apresentar os resultados das relações por parte da estatística inferencial e está separada em três partes. A primeira apresenta as relações entre o perfil dos entrevistados e das empresas pesquisadas com o uso de artefatos de contabilidade gerencial; a segunda apresenta as relações entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos tradicionais; e a terceira apresenta as relações entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos modernos. Deste modo é importante ressaltar que nesse estudo, foram considerados estatisticamente significativos, exclusivamente, os coeficientes de correlação de *Spearman* que obtiveram níveis de 95% ($p= 0,05$). E os coeficientes de correlação de *Spearman* considerados estatisticamente significativos, por meio do *software Statistica*, estão em destaque na cor vermelha.

4.2.1 Relações Entre o Perfil dos Entrevistados e das Empresas Pesquisadas Com o Uso de Artefatos de Contabilidade Gerencial

A Tabela 14 a seguir, apresenta o primeiro grupo de relações testadas referente o perfil dos entrevistados e o uso dos artefatos considerados tradicionais de contabilidade gerencial.

Tabela 14 - Análise da significância estatística das relações entre o perfil dos entrevistados e o uso de artefatos tradicionais

Artefatos tradicionais	Idade	Escolaridade	Tempo de atuação
Custeio por absorção	-0,075447	0,134502	-0,114868
Custeio variável	0,057516	0,251772	-0,031432
Custeio padrão	0,056657	0,200023	-0,076311
Retorno Sobre Investimento	0,012360	0,357261	-0,245084
Preço de transferência	0,062189	0,225201	-0,065325
Valor presente	-0,246259	0,013657	-0,221145
Moeda constante	-0,035738	-0,059974	0,014593
Orçamento	-0,316572	0,259283	-0,492507
Descentralização	0,228190	0,380469	0,033402

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Por meio dos resultados obtidos e expressos na Tabela 14, pode-se observar a presença de uma correlação estatisticamente significativa inversamente entre o tempo de atuação do respondente e o uso do artefato tradicional orçamento. Ou seja, quanto maior for o tempo de atuação do respondente, menor é uso desse artefato para o controle gerencial e vice-versa. Para os demais artefatos, nenhuma variável apresentou significância, o que se denota não haver associação entre o perfil dos entrevistados e os artefatos tradicionais de Contabilidade Gerencial.

O segundo grupo de variáveis testadas, buscou estabelecer relações entre o perfil das empresas e o uso dos artefatos tradicionais. Os dados obtidos são apresentados por meio da Tabela 15.

Tabela 15 - Análise da significância estatística das relações entre o perfil das empresas e o uso de artefatos tradicionais

Artefatos tradicionais	Tempo de atuação	Faturamento anual
Custeio por absorção	0,001144	0,087930
Custeio variável	0,039167	0,135836
Custeio padrão	0,022792	0,239472
Retorno Sobre Investimento	0,203405	0,403812
Preço de transferência	0,090152	0,149237
Valor presente	0,089854	0,118626
Moeda constante	0,100221	0,153661
Orçamento	0,230495	0,161414
Descentralização	-0,121685	0,104247

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os dados apresentados por meio da Tabela 15 mostram que não houve quaisquer relações estatisticamente significativas entre o perfil das empresas investigadas e o uso de artefatos tradicionais. Por conseguinte, os coeficientes obtidos limitam a análise apenas ao apontamento geral de que não há relação significativa entre as variáveis referentes ao perfil das indústrias com aquelas relativas às ferramentas tradicionais de controle gerencial.

O terceiro grupo de variáveis testadas refere-se à significância estatística das relações entre o perfil dos entrevistados e o uso de artefatos modernos. Os resultados estão apresentados na tabela 16.

Tabela 16 - Análise da significância estatística das relações entre o perfil dos entrevistados e o uso de artefatos modernos

Artefatos Modernos	Idade	Escolaridade	Tempo de atuação
Custeio ABC	0,097691	0,292169	-0,103772
Custeio meta	-0,155756	0,041998	-0,135310
<i>Benchmarking</i>	-0,012698	-0,145003	0,044393
<i>Kaizen</i>	-0,133506	0,004141	-0,220298
<i>Just in Time</i>	-0,186954	0,032446	-0,227506
Teoria das restrições	-0,119227	-0,120717	-0,066514
Planejamento estratégico	-0,099832	0,358062	-0,376437
Gestão baseada em atividades	-0,011274	-0,121085	-0,026064
<i>Economic value added</i>	-0,078996	-0,118091	-0,021864
GECON	0,014995	-0,037205	-0,001116
Simulação	-0,067276	-0,078815	-0,009169
BSC	-0,304507	-0,046599	-0,290260
Gestão baseada em valor	-0,007308	-0,181121	0,057632

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme é mostrado na Tabela 16, não foram registradas correlações significativas entre o perfil dos entrevistados com as variáveis relativas ao uso de artefatos modernos para a margem de erro fixada (5%).

Na sequência com a análise das relações entre as variáveis consideradas, a Tabela 17 expõe os coeficientes de correlação obtidos entre o perfil das empresas e o uso de artefatos modernos.

Tabela 17 - Análise da significância estatística das relações entre o perfil das empresas e o uso de artefatos modernos

Artefatos modernos	Tempo de atuação	Faturamento anual
Custeio ABC	0,201531	0,414229
Custeio meta	0,212298	0,320227
<i>Benchmarking</i>	0,243722	0,245496
<i>Kaizen</i>	0,140576	0,091231
<i>Just in Time</i>	0,252921	0,159984
Teoria das restrições	0,095323	0,129349
Planejamento estratégico	0,133808	0,383667
Gestão baseada em atividades	0,046516	0,103619
<i>Economic value added</i>	0,145251	0,129167
GECON	0,117433	0,096584
Simulação	0,138786	0,202070
BSC	0,121116	0,246121
Gestão baseada em valor	0,142637	0,126842

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ao visualizar a Tabela 17, nota-se, novamente, que não houve relações estatisticamente significativas entre as variáveis testadas, no caso, não há relações estatisticamente significativas entre o perfil das empresas e o uso de artefatos modernos. Dessa forma, a análise acerca dessas relações fica restrita à constatação geral de que não há relação significativa entre as variáveis testadas nesse estudo.

4.2.2 Relações Entre os Fatores Contingenciais e o Uso de Artefatos Tradicionais

Uma vez explorada as significâncias das relações entre os perfis dos funcionários e empresas com o uso dos artefatos de contabilidade gerencial, tanto tradicionais quanto modernos, chega o momento de analisar as relações entre a importância relativa dos fatores contingenciais e o uso dos artefatos.

Por conseguinte, conforme a Tabela 18, estão apresentados os resultados da significância das relações entre os fatores contingenciais do ambiente externo e o uso de artefatos considerados tradicionais.

Tabela 18 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais do ambiente e o uso de artefatos tradicionais

Artefatos tradicionais	Atitudes da concorrência	Competência por mão de obra	Satisfação dos clientes	Restrições legais e econômicas
Custeio por absorção	0,040080	0,260305	0,192207	0,283755
Custeio variável	0,149270	0,242939	0,135295	0,394136
Custeio padrão	0,121629	0,227132	0,278662	0,383353
Retorno Sobre Investimento	0,597247	0,518278	0,581236	0,452545
Preço de transferência	0,681171	0,206736	0,260627	0,440009
Valor presente	0,460489	0,125921	0,220530	0,226024
Moeda constante	0,497375	0,091579	0,220530	0,305863
Orçamento	0,427033	0,576597	0,702149	0,374411
Descentralização	0,477315	0,068124	0,012077	0,321773

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Segundo a Tabela 18, são notáveis as relações estatisticamente significativas e diretamente proporcionais entre algumas das variáveis contingenciais relacionadas ao ambiente externo com alguns dos artefatos tradicionais de controle gerencial. Isto posto, o fator atitudes da concorrência apresentou relação estatisticamente significativa e diretamente proporcional com os artefatos tradicionais: retorno sobre investimento ($\approx 0,60$), preço de transferência (0,68), moeda constante ($\approx 0,50$) e descentralização ($\approx 0,48$). De forma convergente, a variável competência por mão de obra apresentou relação estatisticamente significativa e diretamente proporcional com os artefatos retorno sobre investimento ($\approx 0,52$) e orçamento ($\approx 0,58$). Por último, o fator satisfação dos clientes também apresentou relação estatisticamente significativa e positiva com os mesmos artefatos tradicionais já supracitados no fator competência por mão de obra, porém os coeficientes se mostraram mais fortes sendo, consecutivamente, 0,78 e 0,70.

Prosseguindo com a análise das relações entre as variáveis consideradas, a Tabela 19 aduz os coeficientes de correlação obtidos entre os fatores contingenciais de tecnologia e os artefatos tradicionais de contabilidade gerencial.

Tabela 19 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de tecnologia e o uso de artefatos tradicionais

Artefatos tradicionais	Inovação tecnológica	Gerenciamento da cadeia de suprimento	Comércio eletrônico	Softwares integrantes	Gerenciamento das relações com clientes
Custeio por absorção	0,245729	0,038315	-0,052202	0,127591	0,140196
Custeio variável	0,294866	0,118536	0,051451	0,124589	0,116673
Custeio padrão	0,310302	0,169182	0,199927	0,189893	0,599781
Retorno Sobre Investimento	0,544297	0,471905	0,258826	0,223641	-0,100057
Preço de transferência	0,410758	0,337441	0,587609	0,390975	0,118174
Valor presente	0,366754	0,244446	0,405040	0,224479	-0,086115
Moeda constante	0,366754	0,237073	0,566509	0,425907	0,272791
Orçamento	0,076187	0,161357	0,159714	-0,029742	0,000579
Descentralização	0,503954	0,363399	0,393596	0,293963	0,003857

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Para esse grupo de variáveis testadas, relações significativas e positivas foram observadas na Tabela 19 entre o fator inovação tecnológica e os artefatos tradicionais retorno sobre investimento (0,54) e descentralização (0,50). Para o fator gerenciamento da cadeia de suprimentos o teste também encontrou significância diretamente proporcional com o artefato retorno sobre investimento (0,47). Na sequência, os resultados mostram que o fator comércio eletrônico apresentou relação estatisticamente significativa e positiva, inferindo que o fator contingencial de tecnologia, mediante essa variável, se manifesta como fator contributivo com uso dos artefatos preço de transferência ($\approx 0,59$) e moeda constante ($\approx 0,57$).

E, no tocante ao fator gerenciamento das relações com clientes, o resultado evidenciou que a significância ocorreu de forma positiva com o uso do artefato custeio padrão em que o índice foi de aproximadamente 0,60. No entanto, considerando todas essas relações com alguma significância da Tabela 19, onde as relações são positivas, aduz que as variáveis aumentam simultaneamente. Ademais, o contrário é igualmente válido, ou seja, havendo a diminuição de uma variável, haverá também a diminuição da outra.

A Tabela 20 apresenta os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre os fatores contingenciais de estrutura e o uso de artefatos tradicionais.

Tabela 20 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de estrutura e o uso de artefatos tradicionais

Artefatos tradicionais	Desenvolvimento de novos produtos	Contratação e demissão de pessoal	Seleção de investimentos	Decisões de preços
Custeio por absorção	0,119922	0,152846	0,313754	0,361658
Custeio variável	0,163902	0,128755	0,416750	0,421055
Custeio padrão	0,108430	-0,044284	0,279692	0,279243
Retorno Sobre Investimento	0,561560	0,226148	0,328666	0,305033
Preço de transferência	0,372780	0,560519	0,544988	0,466457
Valor presente	0,282952	0,243871	0,205662	0,208883
Moeda constante	0,282952	0,315886	0,300625	0,225878
Orçamento	0,100406	0,102340	0,145899	0,429650
Descentralização	0,342157	0,404762	0,546832	0,371402

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na Tabela 20 é visto que alguns dos fatores de contingência da estrutura organizacional relacionados com alguns dos artefatos tradicionais apresentaram diferenças com significância estatística, como: o fator desenvolvimento de novos produtos que se mostrou significante diretamente proporcional com o artefato retorno sobre o investimento (0,56); o fator contratação e demissão de pessoal que relacionado com a ferramenta preço de transferência (0,56) também foi encontrada a significância positiva; e o fator seleção de investimentos que se mostrou significativo com o uso dos artefatos preço de transferência cujo resultado do coeficiente da relação foi de aproximadamente 0,55 e descentralização ($\approx 0,55$).

Continuando, a Tabela 21 apresenta os resultados da significância das relações entre os fatores contingenciais voltados para estratégia da organização e o uso de artefatos considerados tradicionais.

Tabela 21 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de estratégia e o uso de artefatos tradicionais

Artefatos tradicionais	Ênfase da busca pela alta qualidade	Oferecer suporte aos clientes	Desenvolver características únicas para o serviço	Investir em pesquisa e desenvolvimento	Buscar preço inferior ao mercado
Custeio por absorção	0,398505	0,385758	0,067319	0,189588	0,552141
Custeio variável	0,210082	0,211060	0,155623	0,221706	0,513900
Custeio padrão	0,523568	0,498298	0,230146	0,272783	0,178769
Retorno Sobre Investimento	0,363218	0,396112	0,400967	0,576568	0,520868
Preço de transferência	-0,011596	-0,010859	0,272524	0,525976	0,312636
Valor presente	0,019716	0,014882	0,180890	0,457445	0,183808
Moeda constante	0,008159	0,004059	0,146435	0,440606	0,025015
Orçamento	0,577439	0,578075	0,425494	0,231045	0,370066
Descentralização	0,028322	0,012077	0,123028	0,409180	0,343044

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com a Tabela 21 é notável que algumas significâncias entre as variáveis testadas foram encontradas, e todas essas se mostraram diretamente proporcionais, indicando que as variáveis aumentam ou diminuem no mesmo sentido. Desse modo, encontrou-se correlação significativa direta entre o fator contingencial que trata da ênfase da busca pela alta qualidade e os artefatos de controle gerencial custeio padrão (0,52) e orçamento ($\approx 0,58$). Sobre o fator oferecer suporte aos clientes os testes também apontaram significância positiva com os artefatos custeio padrão ($\approx 0,50$) e orçamento ($\approx 0,58$). O fator investir em pesquisa e desenvolvimento apresenta relação direta e estatisticamente significativa com o uso dos artefatos como ferramentas de controle contábil-gerenciais retorno sobre o investimento ($\approx 0,58$) e preço de transferência ($\approx 0,53$). E por último, a relação do fator contingencial usado como estratégia de buscar preço inferior ao mercado se mostrou estatisticamente significativa e positiva com três dos artefatos tradicionais: custeio por absorção (0,55), custeio variável (0,51) e retorno sobre investimento (0,52).

4.2.3 Relações Entre os Fatores Contingenciais e o Uso de Artefatos Modernos

Esta seção apresenta a última parte da análise acerca da significância das relações que buscou relacionar os fatores contingenciais com o uso de artefatos modernos de contabilidade gerencial. Dessa forma, a Tabela 22 evidencia os coeficientes de correlação obtidos entre os fatores contingenciais referentes ao ambiente e o uso de artefatos modernos.

Tabela 22 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de ambiente e o uso de artefatos modernos

Artefatos modernos	Atitudes da concorrência	Competência por mão de obra	Satisfação dos clientes	Restrições legais e econômicas
Custeio ABC	0,740729	0,448828	0,554072	0,410216
Custeio meta	0,609722	0,277487	0,420504	0,297971
<i>Benchmarking</i>	0,292871	0,554552	0,466817	0,448027
<i>Kaizen</i>	0,426001	0,589184	0,529673	0,390947
<i>Just in Time</i>	0,334951	0,654554	0,598126	0,420606
Teoria das restrições	0,365037	0,396311	0,309601	0,397473
Planejamento estratégico	0,613559	0,409824	0,598547	0,341308
Gestão baseada em atividades	0,454384	0,428854	0,338713	0,444416
<i>Economic value added</i>	0,353304	0,397683	0,310672	0,367148
GECON	0,429318	0,536357	0,437309	0,362349
Simulação	0,375420	0,384396	0,298372	0,318025
BSC	0,465041	0,280254	0,407001	0,318479
Gestão baseada em valor	0,370731	0,445583	0,351387	0,419404

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com a Tabela 22, percebe-se que as relações são estatisticamente significativas e diretamente proporcionais entre algumas das variáveis contingenciais relacionadas ao fator ambiente externo com alguns dos artefatos modernos de controle gerencial. Sendo assim, o fator atitudes da concorrência apresentou relação estatisticamente significativa e diretamente proporcional com os artefatos modernos: custeio baseado em atividades (0,74), custeio meta ($\approx 0,61$) e planejamento estratégico (0,61). De forma convergente, a variável que diz respeito ao fator competência por mão de obra apresentou relação estatisticamente significativa e diretamente proporcional com o uso das ferramentas *benchmarking* ($\approx 0,56$), *kaizen* ($\approx 0,59$), *just in time* ($\approx 0,66$) e gestão econômica ($\approx 0,54$). E o fator satisfação dos clientes também apresentou relação estatisticamente significativa e positiva com os artefatos custeio baseado em atividades (0,55), *kaizen* ($\approx 0,53$), *just in time* ($\approx 0,60$) e planejamento estratégico ($\approx 0,60$).

Prosseguindo com a análise das relações entre as variáveis consideradas, a Tabela 23 mostra os coeficientes de correlação obtidos entre os fatores contingenciais de tecnologia e os artefatos modernos de contabilidade gerencial.

Tabela 23 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de tecnologia e o uso de artefatos modernos

Artefatos modernos	Inovação tecnológica	Gerenciamento da cadeia de suprimento	Armazenamento de dados	Comércio eletrônico	Softwares integrantes	Gerenciamento das relações com clientes
Custeio ABC	0,437224	0,376027	0,298150	0,384073	0,014359	0,353655
Custeio meta	0,430895	0,328823	0,195202	0,268453	-0,215848	0,084639
<i>Benchmarking</i>	0,133713	0,129526	-0,020563	0,270223	-0,159839	0,406582
<i>Kaizen</i>	0,209985	0,131077	0,023446	0,412794	-0,000553	0,486675
<i>Just in Time</i>	0,059314	0,042259	-0,101142	0,220831	-0,032565	0,532832
Teoria das restrições	0,363467	0,236974	0,169986	0,305017	-0,304219	0,235078
Planejamento estratégico	0,483665	0,430790	0,288037	0,128613	-0,062290	0,464253
Gestão baseada em atividades	0,420663	0,277681	0,278482	0,423851	-0,227145	0,254333
<i>Economic value added</i>	0,364725	0,207562	0,213218	0,335330	-0,261988	0,251618
GECON	0,356271	0,263418	0,145890	0,359718	-0,409994	0,382014
Simulação	0,353306	0,261738	0,044708	0,323895	-0,365308	0,207232
BSC	0,491583	0,389735	0,294071	0,193822	-0,234770	0,202429
Gestão baseada em valor	0,412130	0,248930	0,261175	0,450294	-0,190158	0,294606

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Esse grupo de variáveis testadas indicou relações significativas e positivas, como pode ser observado na Tabela 23, entre o fator inovação tecnológica e o uso dos artefatos modernos planejamento estratégico (0,48) e *balanced scorecard* (0,49). E, no que diz respeito ao fator gerenciamento das relações com clientes, o resultado evidenciou que a significância ocorreu de forma positiva com o uso das ferramentas modernas *kaizen* cujo índice foi de aproximadamente 0,49 e *just in time* (0,53). Contudo, considerando essas relações com alguma significância da Tabela 23, onde as relações são positivas, aduz que as variáveis aumentam simultaneamente e o contrário é igualmente válido, ou seja, havendo a diminuição de uma variável, haverá também a diminuição da outra.

A Tabela 24 apresenta os resultados da análise do coeficiente de correlação de *Spearman* entre os fatores contingenciais de estrutura e o uso de artefatos modernos.

Tabela 24 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de estrutura e o uso de artefatos modernos

Artefatos Modernos	Desenvolvimento de novos produtos	Contratação e demissão de pessoal	Seleção de investimentos	Decisões de preços
Custeio ABC	0,435918	0,495663	0,347367	0,358039
Custeio meta	0,357438	0,275546	0,076760	0,162206
<i>Benchmarking</i>	0,159851	-0,008091	0,109442	0,236864
<i>Kaizen</i>	0,236086	0,419569	0,187576	0,285636
<i>Just in Time</i>	0,072063	0,234147	0,122914	0,328433
Teoria das restrições	0,349585	0,334965	0,323743	0,275560
Planejamento estratégico	0,460293	0,199482	0,201700	0,281863
Gestão baseada em atividades	0,443825	0,474193	0,460691	0,380219
<i>Economic value added</i>	0,399044	0,356818	0,379379	0,291126
GECON	0,439460	0,398808	0,397207	0,353872
Simulação	0,362953	0,238407	0,176184	0,154494
BSC	0,457382	0,135579	0,137035	0,199126
Gestão baseada em valor	0,456522	0,344903	0,407511	0,291957

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A Tabela 24 evidencia que de todos os fatores contingenciais da estrutura organizacional relacionado com o uso dos artefatos modernos, apenas um dos fatores apresentou diferença com significância estatística, ou seja, apenas o fator contratação e demissão de pessoal que se mostrou significativa diretamente proporcional com o uso dos artefatos custeio baseado em atividades ($\approx 0,50$) e gestão baseada em atividades (0,47).

Finalmente, a Tabela 25 apresenta os resultados da significância das relações entre os fatores contingenciais voltados para estratégia da organização e o uso de artefatos considerados modernos.

Tabela 25 - Análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de estratégia e o uso de artefatos modernos

Artefatos Modernos	Ênfase da busca pela alta qualidade	Oferecer suporte aos clientes	Desenvolver características únicas para o serviço	Investir em pesquisa e desenvolvimento	Buscar preço inferior ao mercado
Custeio ABC	0,250046	0,274346	0,356187	0,577443	0,609198
Custeio meta	0,103623	0,129386	0,167041	0,480295	0,479429
<i>Benchmarking</i>	0,119644	0,156497	0,288977	0,279674	0,510753
<i>Kaizen</i>	0,353537	0,367941	0,062354	0,266706	0,825593
<i>Just in Time</i>	0,389049	0,404575	0,146619	0,148325	0,757437
Teoria das restrições	0,080568	0,099514	0,039892	0,389909	0,488880
Planejamento estratégico	0,496491	0,522020	0,405439	0,537443	0,396027
Gestão baseada em atividades	0,039807	0,065557	0,100288	0,465749	0,539085

<i>Economic value added</i>	0,021606	0,044382	0,084181	0,418877	0,449320
GECON	0,134557	0,157431	0,150205	0,408059	0,583569
Simulação	0,009718	0,033152	0,123126	0,428653	0,591872
BSC	0,182635	0,200098	0,299281	0,598592	0,320071
Gestão baseada em valor	0,044487	0,068098	0,112726	0,471230	0,447254

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme a Tabela 25 percebe-se que algumas significâncias entre as variáveis testadas foram encontradas, e todas essas se mostraram diretamente proporcionais, indicando que as variáveis aumentam ou diminuem no mesmo sentido. Desse modo, encontrou-se correlação significativa direta entre o fator contingencial que trata da ênfase da busca pela alta qualidade e o artefato de controle gerencial planejamento estratégico ($\approx 0,50$). No tocante ao fator oferecer suporte aos clientes, os testes também apontaram significância diretamente proporcional com o uso do artefato planejamento estratégico (0,52). O fator investir em pesquisa e desenvolvimento apresenta relação direta e estatisticamente significativa com o uso dos artefatos como ferramentas de controle contábil-gerenciais: custeio baseado em atividades ($\approx 0,58$), custeio meta (0,48), planejamento estratégico ($\approx 0,54$), gestão econômica ($\approx 0,60$) e gestão baseada em valor (0,47). E por último, a relação do fator contingencial usado como estratégia de buscar preço inferior ao mercado se mostrou estatisticamente significativa e positiva com o uso de nove dos artefatos modernos testados, dos quais, se mostraram com maior índice coeficiente, em ordem decrescente: *kaizen* ($\approx 0,83$), *just in time* ($\approx 0,76$) e custeio baseado em atividades ($\approx 0,61$).

5 CONCLUSÕES

É sabido que as organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e com mudanças constantes, principalmente, que tem se intensificado nas últimas décadas, em resposta à quebra de paradigmas econômicos, políticos, tecnológicos e sociais. Tais mudanças tornaram-se o motivo principal de ser indispensável, por parte dos gestores, a necessidade abrupta de adaptação ao ambiente e a lidar com as novas condições competitivas. Deste modo a capacidade de se ajustar às pressões e contingências do ambiente tornou-se requisito para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, viabilizando a continuidade e sucesso das entidades.

A contabilidade gerencial possibilita aos gestores das organizações a atividade de controle, planejamento e tomada de decisão por meio das informações geradas, então é por meio dos artefatos de contabilidade gerencial que as informações sobre os processos internos e o ambiente externo podem ser obtidas e são importantes para a tomada de decisão facilitando assim o alcance dos objetivos organizacional.

Apoiando-se nos fundamentos descritos, o presente estudo teve como objetivo principal analisar a relação entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos de contabilidade gerencial nas indústrias de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão atuantes no Estado de Pernambuco.

Para isso, foi traçado o perfil dos respondentes e das empresas investigadas, assim como o comportamento das empresas no que tange à importância relativa aos fatores contingenciais e uso dos artefatos de contabilidade gerencial, que serviram de suporte para os testes estatísticos inferenciais que identificaram as correlações e significâncias entre os dados coletados.

Dessa forma, os resultados encontrados neste estudo foram norteados para atingir o objetivo geral e os quatro objetivos específicos traçados na pesquisa, que apoiaram para a solução da questão de pesquisa, sejam eles: (I) Traçar o perfil dos respondentes e empresas investigadas; (II) Analisar a significância das relações entre o perfil dos entrevistados e das empresas pesquisadas com o uso de artefatos de contabilidade gerencial; (III) Analisar a significância das relações entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos tradicionais; e (IV) Analisar a significância das relações entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos modernos.

Em se tratando dos achados do primeiro objetivo específico, verificou-se que o perfil dos respondentes, sejam eles proprietários, diretores ou gerentes, foi representando em sua maioria por homens. Constatou-se, quanto a sua idade, que estão entre as faixas dos 31 aos 40 anos e acima dos 50, onde esta última representou a maior frequência relativa.

Quanto à escolaridade, a maioria indicou possuir pós-graduação. Além de exercerem, na maior proporção, a função de gestores. Por último, quanto ao tempo de atuação, os resultados variaram dos que tinham mais de 6 anos a acima dos 25 anos experiência. No que concerne ao perfil dos respondentes os dados permitem concluir que a maioria dos participantes foi de homens com idade entre 31 e 50 anos, experientes e com bom nível de instrução.

Em relação ao perfil das empresas pôde-se constatar que grande parte tem entre 6 e 14 anos de atividade. A maioria tem faturamento anual de R\$ 360.000,00 até R\$ 4,8 milhões, logo, de acordo com a Lei complementar nº 123 (2006), a maioria das empresas investigadas são de pequeno porte.

Sobre a importância relativa ao fator contingencial de ambiente externo, a maioria indicou ser muito importante a satisfação dos clientes e a competência por mão de obra. Para o fator contingencial tecnologia, os destaques foram para inovação tecnológica e gerenciamento das relações com clientes, enquanto para o fator contingencial de estrutura grande parte considerou muito importante o fator desenvolvimento de novos produtos. E a respeito do fator contingencial de estratégia, dos fatores elencados a maioria considerou muito importante os fatores alta qualidade e suporte aos clientes.

Com relação à frequência absoluta de artefatos de contabilidade gerencial, os resultados permitiram concluir que boa parte das empresas investigadas sempre fazem uso das ferramentas tradicionais descentralização, retorno sobre o investimento e custeio padrão. Ao passo que, das ferramentas consideradas modernas, boa parte sempre usam o planejamento estratégico, *kaizen* e o *just in time*.

Em relação ao segundo objetivo específico, as relações entre os perfis dos respondentes e empresas investigadas foram testadas estatisticamente com os artefatos de controle gerencial. Então, os resultados permitiram concluir que, no tocante ao perfil dos respondentes, há significância inversamente proporcional entre o seu tempo de experiência e o uso do artefato tradicional orçamento, porém, os testes com as variáveis do perfil das empresas não se mostraram significativos com nenhum dos artefatos tradicionais. E também não foram

encontradas relações estatisticamente significativas nos testes entre variáveis dos perfis dos respondentes e das empresas com os artefatos modernos.

O terceiro objetivo específico, sobre a relação entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos tradicionais, permitiu concluir que, de acordo com o grupo de variáveis testadas, todas as relações encontradas com significância foram diretamente proporcionais. No entanto, o fator contingencial de ambiente externo, evidenciou que os fatores atitudes da concorrência, competição por mão de obra e satisfação dos clientes apresentaram alguma relação com o uso de alguns artefatos tradicionais. Enquanto o fator restrições legais e econômicas não se mostrou significativo com nenhum.

Os fatores contingenciais de tecnologia: inovação tecnológica, gerenciamento da cadeia de suprimentos, comércio eletrônico e gerenciamento das relações com clientes, mostraram alguma significância relacionada com o uso de alguns artefatos tradicionais. Desse grupo, apenas o fator *softwares* integrantes. Dos fatores contingenciais relacionados à estrutura, também houve correlações significativas com alguns dos artefatos tradicionais por parte dos fatores desenvolvimento de novos produtos, contratação e demissão de pessoal e seleção de novos fornecedores. Ao contrário do fator, desse grupo, decisão de preço que não se mostrou significativo com nenhuma das variáveis.

E por fim, o grupo dos fatores contingenciais associados à estratégia organizacional, por parte dos fatores ênfase da busca pela alta qualidade, oferecer suporte aos clientes, investir em pesquisa e desenvolvimento, e buscar preço inferior ao mercado, indicaram alguma relação significativa com alguns dos artefatos modernos, em contrapartida o fator desenvolver características únicas para o serviço não se correlacionou com nenhum dos artefatos considerados tradicionais.

O quarto e último objetivo específico, que testou a relação entre os fatores contingenciais e o uso de artefatos modernos, assim como ocorreu na relação entre as variáveis dos artefatos tradicionais, concluiu que todas as relações encontradas com significância também foram diretamente proporcionais.

Assim a análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de ambiente e o uso de artefatos modernos, evidenciou que os fatores atitudes da concorrência, competência por mão de obra e satisfação dos clientes se mostraram significativos com alguns dos artefatos modernos. Desse grupo de variáveis, apenas o fator restrições legais e econômicas que não se correlacionou com nenhum dos artefatos, nem tradicionais e nem modernos.

Como já foi apresentado na análise da significância estatística das relações entre os fatores contingenciais de tecnologia e o uso de artefatos modernos, os estudos permitiram concluir que os fatores inovação tecnológica e gerenciamento das relações com clientes apresentaram alguma significância com alguns dos artefatos modernos.

No que diz respeito aos fatores contingenciais de estrutura, apenas um dos fatores, contratação e demissão de pessoal, apresentou significância quando testado com os artefatos modernos usados pelas empresas. Finalmente, na relação entre os fatores contingenciais de estratégia organizacional, os mesmos fatores que se mostraram significativos estatisticamente com alguns dos artefatos tradicionais, também o fizeram com alguns dos modernos, a saber: ênfase da busca pela alta qualidade, oferecer suporte aos clientes, investir em pesquisa e desenvolvimento, e buscar preço inferior ao mercado. Por sua vez, o fator desenvolver características únicas para o serviço, novamente não apresentou nenhuma significância entre as variáveis testadas.

A presente pesquisa constata uma série de associações estatisticamente significativas que podem contribuir para literatura específica de contabilidade gerencial e para o setor industrial investigado, pois se identificou que o uso de artefatos dos tipos tradicionais e modernos é influenciado por fatores contingenciais em alguns casos.

Levando em conta os resultados obtidos nesse estudo percebe-se que podem contribuir positivamente, também para o setor específico estudado, a partir do momento que se caracteriza o perfil dos respondentes, os fatores contingenciais e a frequência de uso dos artefatos gerenciais para a tomada de decisão, são apresentados elementos para melhor compreender a realidade dessas organizações no atual contexto, servindo de base para reflexão dos proprietários, diretores e gerentes atuantes nesse setor sobre os desafios que porventura possam surgir no dia a dia, também evidenciados por meio das associações estatísticas.

No que está relacionado às limitações da pesquisa, ressalta-se que os resultados encontrados não podem ser generalizados, aplicando-se apenas a temporalidade e ao universo efetivo desta pesquisa. Portanto, sugere-se, para pesquisas futuras uma ampliação do universo ou amostra envolvendo outros setores e um rol de empresas mais diversificado em tamanho, uma análise comparativa com outras localidades, assim como um grau de ampliação dos fatores contingenciais analisados e artefatos de controle. Dessa forma, caso com a ampliação do universo ou amostra se encontre os mesmos resultados, será possível fazer inferências mais

seguras quanto aos resultados. Sugere-se ainda analisar possíveis fatores locais que podem influenciar os resultados.

REFERÊNCIAS

- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. Management accounting practices in the British food and drinks industry. **British Food Journal**, v. 108, n. 5, p. 336-357, 2006.
- ABIMO. Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios. **Dados Econômicos**. Disponível em: <<https://abimo.org.br/dados-do-setor/dados-economicos/>>. Acesso em: 05 nov. 2020.
- ABRANTES, L. A.; ARIEIRA, J. O.; JUNIOR, A. V. S. Sistema de custeio aplicado em um empreendimento do setor hoteleiro. **EGEPE–Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 3, p. 548-561, 2003.
- ADAMS, L.; DRTINA, R. Transfer pricing for aligning divisional and corporate decisions. **Business Horizons**, v. 51, n. 5, p. 411-417, 2008.
- ADLER, R. W. Transfer pricing for world-class manufacturing. **Long Range Planning**, v. 29, n. 1, p. 69-75, 1996.
- ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. **A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil**. Belo Horizonte, v. 20, n.3, p.65-59, jul/set 2009.
- ALMEIDA, R. T.; LOOS, M. J. Utilização da ferramenta *Kaizen* em uma indústria de alimentos e seus ganhos. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 1, p. 23-41, 2020.
- AILLON, H. S. **A desinstitucionalização do Custeio Baseado em Atividades sob a ótica da Nova Sociologia Institucional**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 156. 2013.
- ANDERSON, S. W. A framework for assessing cost management system changes: the case of activity based costing implementation at General Motors, 1986-1993. **Journal of Management Accounting Research**, v. 7, p. 1-51, 1995.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. Strategy process. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- ANDRU, P.; BOTCHKAREV, A. Return on Investment: A Placebo for the Chief Financial Officer... And Other Paradoxes. **Journal of MultiDisciplinary Evaluation**, v. 7, n. 16, p. 201-206, 2011.
- ANJOS, L. C. M.; MIRANDA, L. C.; SILVA, D. J. C. Utilização de informações contábeis em cooperativas: São os contadores necessários? **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 3, n. 1, p. 89-105, 2011.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTHONY, R. N. **Management Accounting-Homewood**: RD Irwin, 1966.

ARAÚJO, C. A. C.; RENTES, A. F. A metodologia kaizen na condução de processos de mudança em sistemas de produção enxuta. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 2, p. 133-142, 2006.

ARRUDA, L. S. **Aspectos Associados Às Práticas Orçamentárias**: Um Estudo Nas Indústrias De Papel E Celulose Localizadas No Estado De Pernambuco, 2020. Dissertação (Mestrado em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria. Recife, p. 165. 2020.

ARYA, A.; MITTENDORF, B. Interacting supply chain distortions: The pricing of internal transfers and external procurement. **The Accounting Review**, v. 82, n. 3, p. 551-580, 2007.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSAF NETO, A.; ARAÚJO, A. M. P.; FREGONESI, M. S. F. A. Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. SPE, p. 105-118, 2006.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BACKER, M.; JACOBSEN, L. E. **Contabilidade de custos**: um enfoque para administração de empresas. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1979.

BAILEY, C. D.; COLLINS, D. Goliath Corporation: An instructional case in transfer pricing policy. **Journal of Accounting Education**, v. 23, n. 4, p. 264-276, 2005.

BALDENIUS, T.; REICHELSTEIN, S.; SAHAY, S. A. Negotiated versus cost-based transfer pricing. **Review of Accounting Studies**, v. 4, n. 2, p. 67-91, 1999.

BANDEIRA, H. T. **Indicadores de desempenho e fatores contingenciais**: uma investigação em empresas pertencentes ao setor da construção civil localizadas em Recife – PE. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Programa de Pós-graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife, p. 194. 2019.

BANKER, R. D.; DATAR, S. M. Optimal transfer pricing under postcontract information. **Contemporary Accounting Research**, v. 8, n. 2, p. 329-352, 1992.

BARBOSA, D. R.; MILONE, G. **Estatística aplicada ao turismo e hotelaria**: Thomson. 2004.

BARBOSA, F. A. M. **A influência dos fatores contingenciais e institucionais na utilização de artefatos de contabilidade gerencial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Edson Quiroz, Universidade de Fortaleza. Fortaleza, p. 151. 2020.

BERRY, W. L.; VOLLMANN, T. E.; D'CLAY, W. H. Y. B. A. R. K.; JACOBS, F. R. **Sistemas de planejamento e controle da produção**. Bookman, 2006.

BEST, K. **Design management: managing design strategy, process and implementation**. AVA publishing, 2006.

BEUREN, I. M.; ERFURTH, A. E. Pesquisa em contabilidade gerencial com base no futuro realizada no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 1, p. 44-58, 2010.

BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 196-212, 2014.

BEUREN, I. M.; GRUNOW, A.; HEIN, N. Métodos de preço de transferência interna utilizados nas maiores indústrias do Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 24, p. 74-102, 2010.

BEUREN, I. M.; SOUSA, M. A. B.; RAUPP, F. M. Um estudo sobre a utilização de sistemas de custeio em empresas brasileiras. **In: Congresso Internacional de Custos-Cic**, Punta del Este, Uruguay. 2003.

BHATTACHARJEE, S.; MORENO, K. K. The Role of Informal Controls and a Bargaining Opponent's Emotions on Transfer Pricing Judgments. **Contemporary Accounting Research**, v. 34, n. 1, p. 427-454, 2017.

BLATT, A. **Criação de valor para o acionista – EVA e MVA**. Rio de Janeiro: Suma Econômica, 2000.

BIAGGIO, C. T. A.; DOERN, C. L. P.; PEREIRA, L. P. M.; SAITO, M. E.; DOERN, R.; MAIURI, S. **ABM – Active based management** – gestão baseada em custeio por atividade. Série Contabilidade. Faculdade São Luis, 1999.

BISNETO, J. J. O. **Gestão de custos para tomada de decisão**: um estudo comparativo da utilização pelos hotéis de médio e grande porte da cidade de Natal/RN nos anos de 2002 e 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, p. 49. 2015.

BOOTH, P.; GIACOBBE, F. Activity based costing in Australian manufacturing firms: key survey findings. **Management accounting issues report by the Management accounting centre of excellence of ASCPA**, v. 5, p. 1-6, 1997.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e das práticas. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 341. 2006.

BORKOWSKI, S. C. Environmental and organizational factors affecting transfer pricing: a survey. **Journal of Management Accounting Research**, v. 2, n. 3, p. 79-99, 1990.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**: aplicação em empresas modernas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BORNIA, A. C. **Gerencial de custos em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Seção 1.

BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 dez. 2016.

BREWER, P. C.; SPEH, T. W. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. **Journal of Business logistics**, v. 21, n. 1, p. 75-93, 2000.

BRIZOLLA, M. M. B.; CHIARELLO, T. C.; PLETSCHE, C. S.; FASOLIN, L. B.; SILVA, A. Sistema de Informação sob o Enfoque do Custeio Variável em Organizações Agrícolas. **Custos e Agronegócio Online**, UFRPE, Recife, v. 13, n. 4, out/dez, p. 257-282, 2017.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de Custos e Formação de Preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 5.ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management accounting research**, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.

CAMPOS, L. C. **Fatores que influenciam a utilização de artefatos de contabilidade gerencial**: um estudo nas empresas cearenses. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, p. 124. 2013.

CAMPOS, L. C.; MARQUES, E. V.; NETO, J. F. C. Fatores que influenciam a utilização de artefatos de contabilidade gerencial: um estudo nas empresas cearenses. **Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 1, 2019.

CANAN, I.; SOARES, J. L.; SORNBERGER, G. P.; REDIVO, A. Artefatos Contábeis usados nos Sistemas de Controle Gerencial de Mercados Varejistas de Pequeno Porte. **In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2010.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CARDOS, I. R.; PETE, S. Activity-based costing (ABC) and activity-based management (ABM) implementation—is this the solution for organizations to gain profitability. **Romanian Journal of Economics**, v. 32, n. 1, p. 151-168, 2011.

CLARK, K.; FUJIMOTO, T. **Product Development Performance—Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

CLEMENTE, A.; SOUZA, A. **Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHAN, Y. C. L. Hospital cost accounting with activity-based costing. **Health Care Manage Rev**, v. 18, n. 1, p. 71-77, 1993.

CHANG, L.; CHENG, M.; TROTMAN, K. T. The effect of framing and negotiation partner's objective on judgments about negotiated transfer prices. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 7-8, p. 704-717, 2008.

CHENG, M. M.; HSIEH, C. Transfer Price Negotiation in the Presence of Unequal Bargaining Power: The Effect of a Peer Evaluation Scheme on Inter-divisional Profit Distribution. **Australian Accounting Review**, v. 19, n. 3, p. 195-206, 2009.

CHERMAN, B. C. **Contabilidade de custos**. Vem Concursos, 2002.

COGAN, S. **Contabilidade Gerencial: uma abordagem da Teoria das Restrições**. São Paulo: Saraiva, 2007.

COGAN, S. Teoria das restrições versus custeio baseado-em-atividades: uma questão de curto ou de longo-prazo. **In: 5º Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP**. 2005.

COKINS, G.; CĂPUȘNEANU, S. Sustaining an effective ABC/ABM system. **Theoretical & Applied Economics**, v. 18, n. 2, p. 47-58, 2011.

COKINS, G. Integrating target costing and ABC. **Journal of Cost Management**, v. 16, n. 4, p. 13-22, 2002.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.; ROCHA, W. O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 33-42, 2004.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Target Costing and Value Engineering**. Portland: Productivity Press, 1997.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Valuation – measuring and managing the value of companies**. New York: Wiley Frontiers in Finance, 1994.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas – Valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

CORBETT NETO, T. **Contabilidade de ganhos**. São Paulo: Nobel, 1997.

CORRÊA, A. C. C. **Os fatores determinantes da geração de valor em empresas não financeiras de capital aberto brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, p. 30. 2012.

COSTA, F. C. O. N. **O gerenciamento de resultados durante a fase de abertura de capital das empresas que foram listadas na BOVESPA em 2007**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, p. 93. 2011.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 1. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade rural**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 7. ed. [S.l.]: Atlas, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3. ed. - Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CURADI, F. C.; MIRANDA, R. L.; BOTTEGA, S. C.; SANTOS, G. F. Valor Econômico Agregado (EVA□): Um Estudo na Literatura Vigente. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 3, n. 1, p. 67-84, 2017.

DALTON, M. A. What's Constraining Your Innovation? **Research-Technology Management**, v. 52, n. 5, p. 52-64, 2009.

DE OLIVEIRA, K. G.; RECH, I. J.; CUNHA, M. F.; PEREIRA, C. C. Disclosure of contingent factors in the agribusiness sector companies, according to the precepts of the Contingency Theory. **In: Custos e Agronegócios on line**. v. 12, n. 1 - Jan/Mar, p. 49-72, 2016.

DIKOLLI, S. S.; VAYSMAN, I. Information technology, organizational design, and transfer pricing. **Journal of Accounting and Economics**, v. 41, n. 1-2, p. 201-234, 2006.

DIMSON, E.; MUSSAVIAN, M. Three centuries of asset pricing. **Journal of Banking & Finance**, v. 23, n. 12, p. 1745-1769, 1999.

DORESTANI, A. Transfer price and equilibrium in multidivisional firms: an examination of divisional autonomy and central control. **Applied Economics**, v. 36, n. 17, p. 1899-1906, 2004.

DORIA, R. J.; CAMARGO FILHO, E. M.; BOSQUETTI, M. A. Estudo de caso: a liderança participativa na construção do mapa estratégico da COPEL **In: COUTINHO, AR; KALLÁS, D. Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras.** Rio de Janeiro, 2005.

DUTRA, A. R. C. S. **Adoção De Artefatos Gerenciais: Um Estudo Empírico a Partir da Teoria da Contingência no Âmbito de Empresas do Setor Hoteleiro de João Pessoa.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 80. 2019.

EHRBAR, A. **EVA - Valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação da riqueza.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1999.

ECCLES, R. G. **The transfer pricing problem: A theory for practice.** 1985.

ECCLES, R. G. Control with fairness in transfer pricing. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 6, p. 149-161, 1983.

EKHOLM, B. G.; WALLIN, J. The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 38, n. 1-2, p. 145-164, 2011.

ESPEJO, M. M. S. B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 216. 2008.

ESPEJO, M. M. S. B.; COSTA, F.; CRUZ, A. P. C.; ALMEIDA, L. B. D. Uma análise crítico-reflexiva da compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial sob uma lente alternativa a contribuição de abordagens organizacionais. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, v. 3, n. 5, p. 25-43 jan./abr. 2009.

EZZAMEL, M.; SCAPENS, R. W.; BALDVINSDOTTIR, G. BURNS, J. **The future direction of UK management accounting practice.** CIMA Publishing, 2003.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo: Saraiva, 2006.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática.** Editora Atlas SA, 2000.

FLAVELL, R. B. Divisionalization and transfer pricing: A review. **Omega**, v. 5, n. 5, p. 543-556, 1977.

FONSECA, Y. D.; BRUNI, A. L. **Técnicas de avaliação de investimentos: uma breve revisão da literatura.** 2003. Disponível em: <
<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/25449/1/T%c3%a9cnicas%20de%20avalia%c3%a7>

%c3%a3o%20de%20investimentos%20uma%20breve%20revis%c3%a3o%20da%20literatur
a.pdf>. Acesso em 10 dez. 2020.

FREGA, J. R.; LEMOS, I. S.; SOUZA, A. Relação dinâmica entre as estratégias competitivas e os sistemas de gestão de custos: um estudo de caso. **In: CONGRESSO DA ANPAD**. 2007.

FREZATTI, F. Agrupamentos dos perfis da contabilidade gerencial no Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 8, n. 1, p. 9-39, 2005.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 44, p. 09-22, mai./ago. 2007.

FREZATTI, F.; BRAGA DE AGUIAR, A.; JOSÉ REZENDE, A. Strategic responses to institutional pressures, and success in achieving budget targets: A survey at a multinational company. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 15, n. 2, p. 50-66, 2007.

FREZATTI, F.; GUERREIRO, R.; AGUIAR, B.; GOUVÊA, M. A. Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. SPE2, p. 33-54, 2007.

FREZATTI, F. **Management accounting profile of firms located in Brazil: a field study**. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, 2 ed. especial, p. 147-165, 2005.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. Desenvolvimento da pesquisa em Contabilidade Gerencial: as restrições da abordagem monoparadigmática de Zimmerman. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 6-24, janeiro/abril, 2009.

FREZATTI, F.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E.; RELVAS, T. R. S. Processo orçamentário: uma aplicação da análise substantiva com utilização da grounded theory. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 58, p. 445-466, julho/setembro, 2011.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARCIA, D. Z. **Mensuração dos custos de produtos pelo custeio direto e seu efeito na percepção dos decisores**. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, p. 72. 2019.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GAVIOUS, A. Transfer pricing under capacity constraints. **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, v. 14, n. 1, p. 57-72, 1999.

SILVA, L. A. **GECON (Gestão Econômica) como ferramenta de gestão para a controladoria das empresas**. 2010.

GERI, N.; RONEN, B. Relevance lost: the rise and fall of activity-based costing. **Human Systems Management**, v. 24, n. 2, p. 133–144, 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Planejamento e gestão para o desenvolvimento da SEAD/UFRGS; Editora da UFRGS, 2009.

GHOSH, D.; BOLDT, M. N. The effect of framing and compensation structure on seller's negotiated transfer price. **Journal of Managerial Issues**, v. 18, n. 4, p. 453-467, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GOLDRATT, E. M. **Theory of constraints**. Croton-on-Hudson: North River, 1990.

GOMES, J. S.; MANDIM, J. Descentralização em unidades de negócios: um estudo de caso no setor de confecção. **Revista Universo Contábil**, v. 1, n. 2, p. 58-71, 2005.

GONÇALVES, L. S.; ALBUQUERQUE, L. S.; LIMA, D. D.; MARTINS, J. D. M. Orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor: um estudo nas OSCIP do semi-árido da Paraíba. São Paulo. **In: Congresso USP - Fipecafi**. v. 30, 2015.

GRANJA, A. D.; JACOMIT, A. M.; GUADANHIM, S. J.; HIROTA, E. H. O custeio-meta para o desenvolvimento de habitações de interesse social: diretrizes a partir da comparação de duas modalidades de provisão. **Ambiente Construído**, v. 11, n. 1, p. 53-66, 2011.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Mudanças nas práticas de Contabilidade Gerencial de empresas. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 10, n. 3, p. 84-104, 2011.

GRUNOW, A.; BEUREN, I. M. Finalidade da utilização do preço de transferência nas maiores indústrias do Brasil. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (Online)**, v. 16, n. 2, p. 79-95, 2011.

GUERRA, A. R. **Arranjo entre fatores situacionais e sistemas de contabilidade gerencial sobre a ótica da teoria da contingência**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 135. 2007.

GUERREIRO, R.; CORNACCHIONE JR, E.B.; SOUTES, D.O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p. 88-113, 2011.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em Busca do Entendimento da Formação dos Hábitos e das Rotinas da Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 2, p. 78-101, 2006.

GUPTA, M.; GALLOWAY, K. Activity-based costing/management and its implications for operations management. **Technovation**, v. 23, n. 2, p. 131-138, 2003.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Cost management: accounting and control**. 5. ed. Mason Ohio: Thomson/South-Western, 2006.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A. Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. **Management accounting research**, v. 15, n. 4, p. 415-439, 2004.

HAVE, S. T.; HAVE, W.; STEVENS, F.; ELST, M. **Modelos de gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo, 2003.

HOLMSTROM, B.; TIROLE, J. Transfer pricing and organizational form. **JL Econ. & Org.**, v. 7, p. 201, 1991.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Cost accounting: a managerial emphasis**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, C. T. **Introdução à contabilidade gerencial**. Prentice-Hall do Brasil, 1985.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

HYVÖNEN, J. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. **Management Accounting Research**, v. 18, p. 343-366, 2007.

IHANTOLA, E. M. The budgeting climate concept and its application to case organizations' budgeting—an explorative study. **Scandinavian Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 138-168, 2006.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **International Management Accounting Practice Statement 1: management accounting concepts**. New York: IFAC, 1998.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, p. 349-410, 2001.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; CARVALHO, L. N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução. **Revista Contabilidade & Finanças**, n. 38, p. 07-19, mai./ago. 2005.

JACOMIT, A. M.; GRANJA, A. D. An investigation into the adoption of target costing on Brazilian public social housing projects. **Architectural Engineering and Design Management**, v. 7, n. 2, p. 113-127, 2011.

JEFERSON ODAIR, D. I. E. L.; BAMPI, A. C. Benchmarking e Balanced Scorecard Combinados: Ferramentas para a Tomada de Decisão na Gestão Pública. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 06, p. 15, 2016.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**, 1987.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JOHNSON, E; JOHNSON, N. B.; PFEIFFER, T. Dual transfer pricing with internal and external trade. **Review of Accounting Studies**, v. 21, n. 1, p. 140-164, 2016.

JORDAN, H.; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. **O controle de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores**. 5 ed. Lisboa: Áreas Editora, 2003.

GUIMARÃES JÚNIOR, F. R. F. G.; CÂMARA, S. F.; GUIMARÃES, L. G. A.; FREIRE, R. S.; LUCIAN, R. Gestão baseada em valor através de Direcionadores de Valor. **In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2009.

KASSAI, J. R.; KASSAI, S.; SANTOS, A. D.; ASSAF NETO, A. **Retorno de Investimento: Abordagem Matemática e Contábil do Lucro Empresarial**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, R. S. **Advanced management accounting**. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. **Custeio baseado em atividade e tempo**. Elsevier, 2007.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, R. S.; JOHNSON, H. T. **Relevance lost: Rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, R. S.; KAPLAN, R. E.; NORTON, D. P.; DAVENPORT, T. H.; NORTON, D. P. **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Harvard Business Press, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment:** Using the balanced scorecard to create corporate synergies. Harvard Business Press, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The execution premium:** Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, 1996.

KLEIN, L. **A influência dos fatores contingenciais nas práticas gerenciais de indústrias paranaenses.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-graduação em Contabilidade, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p. 98. 2014.

KIHN, L. A. How do controllers and managers interpret budget targets? **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 7, n. 3, p. 212-236, 2011.

KOUSER, R.; QURESHI, S.; HASSAN, M.; UDMAN, A. A Survey on Transfer Pricing Practices in Manufacturing Sector of Pakistan. **European Journal of Social Sciences**, v. 29, n. 3, p. 387-396, 2012.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa:** guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 1970.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAMERA, J. A. **Análise da eficiência dos assentamentos rurais em Mato Grosso.** Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá, p. 88. 2008.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LATSHAW, C. A.; CORTESE-DANILE, T. M. Activity-based costing: Usage and pitfalls. **Review of Business**, v. 23, n. 1, p. 30, 2002.

LEITE, R. M.; CHEROBIM, A. P. M. S.; SILVA, H. D. F. N.; BUFREM, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 56-72, 2008.

LEONE, G. S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONE, G. S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEONE, G. S.G.; LEONE, R. J. G. **Curso de Contabilidade de Custos: contém critério do custeio ABC; aplicação de métodos quantitativos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEVIN, J.; FOX, J. A. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. Tradução de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. F. **Estatística: teoria e aplicações, usando Microsoft® Excel em português**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LIMONGI, B.; IMETON, L. S.; LAFFIN, M. Sistemas de custeio utilizados por organizações do terceiro setor: estudo de multicasos em cidades catarinenses. **In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

LOUDERBACK, J. G.; HOLMEN, J.; DOMINIAC, G. **Managerial accounting**. 9. ed. Cincinnati: South-Western College Publisher, 2000.

LOPES, A. J. N.; PINTO, D. D. S.; SILVA, G. C.; LOUREIRO, N. C. F. Mapeamento do fluxo de valor e teoria das restrições aplicados em uma pipocaria na cidade de Marabá-PA. **Anais do XI SIMPROD**, 2019.

LOPO, A.; BRITO, L; SILVA, P. D.; MARTINS, E. **Custo de oportunidade, custo de capital, juros sobre o capital próprio, EVA e MVA: Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LUIS, S.; ROZENFELD, H. **Benchmarking**. 1999. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/Benchmarking.htm#CAMP>. Acesso em: 08 jun. 2020.

LUNKES, R. J. Informações de custos: um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis-SC. **Revista Turismo em Análise**, v. 20, n. 2, p. 345-368, 2009.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MABIN, V. J.; BALDERSTONE, S. J. The Performance of the Theory of Constraints Methodology Analysis and Discussion of Successful TOC Applications. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 6, Emerald, 2003.

MAHENTHIRAN, S.; GREENBERG, P. S.; GREENBERG, R. H. The impact of computer-mediated communication on the processes and outcomes of negotiated transfer pricing. **Accounting, Management and Information Technologies**, v. 3, n. 4, p. 229-248, 1993.

MAHER, M. **Contabilidade de custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. Report Number: Ltda, 2011.

MARQUES, W. L. **Implantação de custos**. Clube de Autores (Managed), 2009.

MARK, J. Return on Investment analysis for E-business Projects. **Northwestern University**, p. 1-17, 2003.

MARTINS, E. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. **Caderno de estudos**, n. 24, p. 28-37, 2000.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTOS, M. A.; DA COSTA FREITAG, V.; JUNIOR, P. C. S. Os Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial: estudo aplicado às empresas prestadoras de serviços contábeis de Curitiba e região metropolitana. **In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2010.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: Abordagem Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATZ, A.; CURRY, O. I.; FRANK, G. W. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1987.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCAULAY, L.; TOMKINS, C. R. A review of the contemporary transfer pricing literature with recommendations for future research. **British Journal of Management**, v. 3, n. 2, p. 101-122, 1992.

MEGLIORINI, E.; RODRIGUES, R. N.; PEREIRA, A. C. **Introdução à contabilidade gerencial**. PARISI, Claudio (org.); MEGLOIRINI, Evandir (org.). Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, p. 1-12, 2011.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MIRANDA, C. S. **Ensino em contabilidade gerencial: uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências.** Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 225. 2010

MONDEN, Y. **Sistemas de redução de custos: custo-alvo e custo kaizen.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

MONDEN, Y.; TALBOT, B. **Cost reduction systems: target costing and kaizen costing.** Portland, OR: Productivity Press, 1995.

MOORE, J. H.; WEATHERFORD, L. R. **Tomada de decisão em administração com planilhas.** Bookman, 2005.

MORAIS, M. **Método para implementação de BIM e custeio-meta em habitação de interesse social.** Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, p. 336. 2016.

MORAIS, O. O. **Artefatos de contabilidade gerencial e maximização de valor em empresas de capital aberto do Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, p. 140. 2011.

MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. **Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais.** Atlas, 2002.

NAKAGAWA, M. **ABC Custeio baseado em atividades.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação.** Tese (Docência - Livre) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 215. 1990.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: Instrumento de apoio ao processo decisório.** São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, C. P. S.; OLIVEIRA, T. E.; PETER, M. G. A. O Ensino dos Artefatos de Contabilidade Gerencial nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis. In: CONGRESSO DE COSTOS DEL MERCOSUR, 6., **Anais...** Punta Del Leste, 2012.

NASCIMENTO, D. P. **Planejamento estratégico.** Consultor em Programas de Qualidade. Jul; 2006. Disponível em: <<http://noticia.twenetcom.br/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

NASCIMENTO, J. M. **Custos: Planejamento, Controle e Gestão na Economia Globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NETO, H. Q.; LEITÃO, C. R. S. Planejamento e orçamento em instituições financeiras: um estudo em uma instituição de microfinanças de Pernambuco (Brasil). **Escritos Contables y de Administración**, v. 10, n. 1, p. 97-124, 2019.

NETO, J. A. S.; MARTINS, H. C. **Finanças e Governança Corporativa: Práticas e Estudos de Caso**. Elsevier Brasil, 2012.

NEVES, S.; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade de custos: um enfoque direto e objetivo**. editora Frase. São Paulo, 2010.

NICOLINI, D.; TOMKINS, C.; HOLTI, R.; OLDMAN, A. SMALLEY, M. Can target costing and whole life costing be applied in the construction industry?: evidence from two case studies. **British journal of management**, v. 11, n. 4, p. 303-324, 2000.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies**. John Wiley & Sons, 2008.

NORTH, J. The total economic impact of salesforce CRM customer service & support. **Forrester Consulting, Retrieved May**, v. 9, p. 2-11, 2009.

NORRIS, G. User perceptions of an application of activity-based costing. **Advances in Management Accounting**, 3, 139–177, 1994.

OLIVEIRA, A. M. **Informações contábeis-financeiras para empreendedores de empresas de pequeno porte**. 2001. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H. **Contabilidade de custos para não contadores**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ Jr., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011

OLIVEIRA, N. C. **Contabilidade do agronegócio: teoria e prática**. 2. ed. Curitiba: Juruá editora, 2012.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. [rev.] Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

OLIVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard**. John Wiley & Sons, 2001.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980 - 2014. **Management accounting research**, v. 31, p. 45-62, 2016.

OYADOMARI, J. C.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; LIMA, M. P. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008.

OZBEK, M. E. **Benchmarking**. Colorado State University, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**. IESDE BRASIL SA, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2006.

PADUAM, T. C.; FABRI, J. A.; L'ERARIO, A. Modelo para Calcular o Retorno sobre Investimento após a Implantação de Software. **Revista de Sistemas de Informação da FSMA**, n. 15, p. 40-51, 2015.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000 Atlas, 2003.

PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. **Managerial Auditing Journal**, v. 24 n. L, p. 81-98, 2009.

PEIXOTO, A. L.; HERCULANI, R. Simulação e Avaliação no Processo de um Caixa de Supermercado Através do Software Arena. **Revista Eletrônica Anima Terra**, Mogi das Cruzes-SP. n. 5, p. 9-20, 2º semestre, 2017.

PENEDO, R. C. **Taxa Interna de Retorno de Investimento**. Brasília: Lettera Editora Ltda., 2005.

PEREIRA, A. N. Controles Internos Empresariais e Gestão: Visões e Importância-Uma Abordagem Exploratória. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 15, n. 3, p. 27-44, 2004.

PEREIRA, J. R.; REZENDE, L. B. O.; ANDALÉCIO, A. M. L.; SOUSA, C. V.; MATOS, E. B. A gestão do conhecimento em uma instituição de ensino privada. **Revista Perspectivas em Gestão & conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 113-133, 2016.

PEREZ JUNIOR, H.; OLIVEIRA, L. M.; COSTA, R.G. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

PHILLIPS, P. P.; PHILLIPS, J. J. **Return on investment (ROI) basics**. American Society for Training and Development, 2006.

PICCOLI, M. R.; WARKEN, I. L. M.; LAVARDA, C. E. F.; MAZZIONI, S.; CARPES, A. D. Os múltiplos usos do orçamento em empresas catarinenses. **Unoesc & Ciência-ACSA**, v. 5, n. 2, p. 195-206, 2014.

PIDD, M. **Modelagem empresarial: uma ferramenta para a tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PINTO, F. Balanced Scorecard-alinhar mudanças, estratégia e performance nos serviços públicos. **Tourism & Management Studies**, v. 3, p. 214-215, 2007.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Avaliação de Evidências para a Prática da Enfermagem**. Artmed Editora, 2016.

PRADO, D. S. **Teoria das filas e da simulação**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RAHMAN, S. Theory of Constraints: a Review of the Philosophy and its Applications. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 4, p. 336-355, 1998.

RATNATUNGA, J.; MICHAEL, S. C.; BALACHANDRAN, K. R. Cost management in Sri Lanka: a case study on volume, activity and time as cost drivers. **The International Journal of Accounting**, v. 47, n. 3, p. 281-301, 2012.

RAUPP, F. M.; SOUSA, M. C. T. Gestão de Custos em Serviços de Hospedagem por meio do Custeio por Absorção. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 16, n. 2, 2013.

RECEITA FEDERAL. **Consultas CNPJ**. Disponível em: <<https://receita.economia.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/consultas-cnpj>>. Acesso em 10 out. 2020.

RECKZIEGEL, V.; SOUZA, M.; DIEHL, C. Práticas de gestão de custos adotadas por empresas estabelecidas nas regiões noroeste e oeste do estado do Paraná. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 23, p. 14-27, 2007.

REID, R. D.; SANDERS, N. R. **Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

REIS, E. S. **Teoria das Restrições e gestão da demanda: uma análise conceitual**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, p. 170. 2007.

REIS, L. G.; RIBEIRO, P. A.; SLOMSKI, V. Custos no setor público: uma proposta de implementação de sistemas de custeio. **In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade de custos**. Saraiva Educação SA, 2017.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. amp., São Paulo: Atlas, 2008.

RICO, D. F. **ROI of software process improvement: Metrics for project managers and software engineers**. J. Ross Publishing, 2004.

ROCHA, H. M. Estudo de aplicações do balanced scorecard como instrumento de desdobramento estratégico e alavancagem de resultados. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2005.

ROCHA, J. S.; SELIG, P. M. O uso de indicadores de desempenho como base para remuneração variável nas empresas e suas influencias nos custos. **In: VIII Congresso Brasileiro de Custos - A Controladoria no Novo Contexto Organizacional.** 2001.

RODRIGUES, C. D.; DE FARIA, A. C.; FARINA, M. C. Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Empresas de Serviços Contábeis e sua Rede de Negócios. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 9, n. 1, p. 187-208, 2019.

RODRIGUES, M. R. O. R.; PEIXOTO, J. K. C. Teoria das restrições como uma ferramenta de análise e solução de problemas: um estudo de caso em uma confecção na cidade de limoeiro do norte-ce. **In. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2015, Fortaleza, CEN. Anais... Fortaleza, CE, 2015.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar.** Lean Institute Brasil. São Paulo, 1999.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: Sebrae, 2013.

ROBLES JÚNIOR, A.; CRUZ, D. R. Custos de Serviços Compartilhados. **Revista de Contabilidade CRC-SP**, São Paulo, v. I, n. 3, p. 50-56, 1997.

RUSSO, J. **Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições.** 1. ed. Lidel-Edições Técnicas. Lisboa, 2015.

RUSSO, P. T.; PARISI, C. Melhoria de desempenho em segmentos altamente competitivos: a gestão baseada em valor (GBV) na indústria têxtil brasileira. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 1, p. 149-164, 2017.

SAKURAI, M. **Gerenciamento integrado de custos.** São Paulo: Atlas, 1997.

SANTO, A. E. **Delineamentos de metodologia científica.** São Paulo: Edições Loyola, 1992.

SANTOS, A. R.; ALMEIDA, L. B. Prática de contabilidade gerencial no cenário brasileiro: evidências empíricas e a teoria da velha economia institucional. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 6, n. 3, p. 230-246, 2009.

SANTOS, J. P.; MONTE, I. A.; BARRETO, G. F. C.; SANTOS, J. S. Proposta de melhoria de processos (kaizen) na gravação (hot stamping) de estojos e seu payback em linha ótica. **Revista Produção Online**, v. 20, n. 3, p. 884-902, 2020.

SANTOS, M. L. **Finanças: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

SANTOS, R. V.; NININ, A. C. S. Realidade dos sistemas de custos em empresas de grande porte. **In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS.** 1999.

SAURIN, V.; LOPES, A. L. M.; JUNIOR, N. C. A. C.; GONÇALVES, C. A. Medidas de eficiência e retorno de investimento: um estudo nas distribuidoras de energia elétrica brasileiras com base em Data Envelopment Analysis, Índice de Malmquist e ROI. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 25-38, 2013.

SCHÄFER, J. D.; GASPARETTO, V.; FERREIRA, L. F. Preço de transferência em empresas exportadoras brasileiras: adoção para avaliação de desempenho financeiro de divisões. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 124-147, 2020.

SCHÄFER, J. D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBARGER, D. Preço de transferência: legislação dos países da América do Sul e implicações nas importações de bens e serviços. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 22, n. 2, p. 3-19, 2018.

SCHIER, C. U. C. *Gestão prática de custos*. Juruá, 2008.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de Empresas: Foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006.

SERRA, F. R.; FERREIRA, M. P.; TORRES, A. P. **Gestão estratégica**. Editora Atlas SA, 2014.

SHI, Y.; KWAK, W.; LEE, H. Optimal trade-offs of multiple factors in transfer pricing problems. **Journal of Multi-Criteria Decision Analysis**, v. 7, n. 2, p. 98-108, 1998.

SHIH, M. S. Optimal transfer pricing method and fixed cost allocation. **Abacus**, v. 32, n. 2, p. 178-195, 1996.

SIEGEL, G.; SORENSEN, J. E. Counting more, counting less: Transformations in the management accounting profession. **Institute of Management Accountants**, v. 101, 1999.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Tradução de Sara Ianda Correa Carmona. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, D. L.; MOTTA, P. D.; FERREIRA, M. S. Â.; DUARTE, M. B. A.; OLIVEIRA, M. F. Gestão baseada no valor. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, p. 207-225, 2018.

SILVA, A. C. M.; TEODORO, A. F. O.; OLIVEIRA, T.; TEODORO, J. C. O modelo de gestão econômica-Gecon aplicado em instituições de ensino superior (IES). **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 8, n. 1, 133-148, 2018.

SIMONS, R. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business Press, 1994.

SIQUEIRA, J. **O sistema de custos como instrumento de apoio ao processo decisório: Um estudo multicaso em indústrias do setor metal-mecânico da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, p. 130. 2005.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.; **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOARES, E. **Metodologia científica**: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

SOBREIRO, V. A.; NAGANO, M. S. Um novo método heurístico para a otimização de mix de produção baseado na teoria das restrições e no problema da mochila. **Revista Produção Online**, v. 13, n. 2, p. 520-543, 2013.

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 116. 2006.

SOUTES, D. O.; DE ZEN, M. J. C. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. **Anais do 5º Congresso USP de Contabilidade e Controladoria**, São Paulo, 2005.

SOUTES, D. O.; GUERREIRO, R. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. **XXXI Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2007.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Decisões financeiras e análise de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 5. ed. Atlas, São Paulo, 2004.

SOUZA, A. A.; AVELAR, E. A.; FERREIRA, L. S.; BOINA, T. M.; RAIMUN-DINI, S. L. Análise da aplicabilidade do Time-driven Activity-based Costing em empresas de produção por encomenda. **In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 15, 2008. Anais... Curitiba, PR: 2008.

SOUZA, F. R.; BORGERT, A.; RITCHARZ, F. Análise do Conteúdo das Ementas das Disciplinas Relacionadas à Área Gerencial. **In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, v. 10, n. 20, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 2012.

SOUZA, T. F.; GASPAROTTO, A. M. S. AVALIAÇÃO DA MELHORIA COM KAIZEN NA QUALIDADE DO AÇÚCAR FINAL. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 523-532, 2019.

SPICER, B. H. Towards an organizational theory of the transfer pricing process. **In: Readings in Accounting for Management Control**. Springer, Boston, MA, p. 425-452, 1988.

SULAIMAN, M.; AHMAD, N. N. N; ALWI, N. Management accounting practices in selected Asian countries: a review of the literature. **Managerial Auditing Journal**, v. 19, n. 4, p. 493-508, 2004.

SWENSON, D. The benefits of activity-based cost management to the manufacturing industry. **Journal of management accounting research**, v. 7, p. 167, 1995.

TEIXEIRA, N.; JORGE, N. **Avaliação do desempenho financeiro e a criação de valor uma visão integrada**. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal. Lisboa: 2016.

Disponível em: <
<http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22911/1/avaliacao%20de%20desempenho%20financeiro%20e%20a%20criacao%20de%20valor%20uma%20visao%20integrada.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

TEIXEIRA, A. J. C.; GONZAGA, R. P.; SANTOS, A. D. V. S. M.; NOSSA, V. (2011). A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 8, n. 3, p. 108-127, 2011.

THOMAS, J. A.; LAGO, S. M. S.; BRANDALISE, L. T. A pesquisa científica sobre o meio rural e aspectos ligados à sustentabilidade. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 10, n. 2, p. 587-611, 2017.

TOLEDO, G. OVALLE, I. **Estatística Básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TREVISSAN ASSOCIADOS & ASSOCIADOS. Custo padrão e contabilidade de custo padrão. **In:** Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. Curso sobre contabilidade de custos. São Paulo: Atlas, 1992.

VARTANIAN, G. H. **O método de custeio pleno: uma análise conceitual e empírica**. São Paulo: 2000. Dissertação (Mestrado em Controladoria e contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. p. 205. 2000.

VAYSMAN, I. A model of negotiated transfer pricing. **Journal of Accounting and Economics**, v. 25, n. 3, p. 349-384, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

VICECONTI, P.; NEVES, S. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

VIEIRA, S. **Bioestatísticos tópicos avançados**. Elsevier Brasil, 2011.

WADONGO, B. I. **Performance management and evaluation in non-profit organisations: an embedded mixed methods approach**. Thesis (Doctor of Philosophy in Management Accounting) - University of Bedfordshire, UK, 2014.

WAGNER, T. M.; RAUPP, F. M.; BORBA, J. T. Gestão de custos em uma pequena empresa fabricante de bolachas caseiras. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 1, p. 1-14, jan./jul. 2019.

WARREN, C. S; REEVE, J. M; FESS, P. E. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

WATSON, K. J.; BLACKSTONE, J. H.; GARDINER, S. C. The evolution of a management philosophy: the theory of constraints. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 387-402, 2007.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda**. Saraiva Educação SA, 2017.

WOLFF, M. Market price-based transfer price systems. Empirical evidence for effectiveness and preconditions. **Problems and perspectives in management**, v. 5, n. 2, p. 66-74, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

WU, H. H.; CHEN, C. P.; TSAI, C. H.; TSAI, T. P. A study of an enhanced simulation model for TOC supply chain replenishment system under capacity constraint. **Expert Systems with Applications**, v. 37, n. 9, p. 6435-6440, 2010.

YOUNG, S. D. O'BYRNE, S. F. **EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação**. Porto Alegre: Bookman, p. 33-42, 2003.

ZANELLA, L. C. **Administração de custos em hotelaria**. EDUCS, 2010.

ZIMMERMAN, J. L. Conjectures regarding empirical managerial accounting research. **Journal of Accounting and Economics**, v. 32, n. 1-3, p. 411-427, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

Prezados(as) senhores(as),

Estou enviando este questionário de pesquisa cujos resultados integrarão a minha dissertação de mestrado em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE. A pesquisa tem como objetivo verificar a adoção e relação entre artefatos de contabilidade gerencial e os fatores contingenciais nas indústrias de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão atuantes no Estado de Pernambuco registradas na FIEPE. O tempo médio de resposta é de 10 minutos. Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo mestrando Dayvson Ricardo Rufino da Silva e orientada pelo Profº Dr. Antônio André Cunha Callado, ambos vinculados nesta instituição de ensino. Antecipadamente, agradecemos o preenchimento e informamos que os resultados serão apresentados de forma global, sem a identificação do respondente ou instituição.

Em caso de dúvidas, peço a gentileza de entrar em contato por meio do seguinte e-mail ou telefone: dayvsonrufino@gmail.com / 81-98294-4699.

Atte,
Dayvson Ricardo Rufino da Silva

*Obrigatório

Bloco I – Perfil do Respondente

1. Qual a faixa etária do(a) respondente? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 30 anos
 Entre 31 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos
 Maior que 50 anos

2. Qual sexo do(a) respondente? *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

3. Qual o nível de escolaridade do(a) respondente? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio
- Ensino Superior Completo
- Pós-graduação Completa

4. Qual o cargo ocupado pelo(a) respondente na empresa? *

5. Quanto tempo de atuação profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 5 anos
- Entre 6 e 14 anos
- Entre 15 e 25 anos
- Acima de 25 anos

Bloco II - Perfil da Empresa

6. Qual o nome da Empresa? *

7. Qual tempo de atuação da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 5 anos
- Entre 6 e 14 anos
- Entre 15 e 25 anos
- Acima de 25 anos

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

8. Qual o faturamento anual bruto da empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Até R\$ 360.000,00
- Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 4,8 milhões
- Acima de R\$ 4,8 milhões até R\$ 300 milhões
- Acima de R\$ 300 milhões

Bloco III - Fatores Contingenciais

Variável Ambiente

Para os itens listados abaixo associados ao fator contingencial do ambiente, assinale entre 1 (sem importância) até 7 (muito importante) a opção que melhor descreve cada um deles:

9. Atitudes da concorrência *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

10. Competência por Mão-de-obra *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

11. Satisfação dos Clientes *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

12. Restrições legais e econômicas *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

Variável Tecnologia

Para os itens apresentados abaixo sobre as prioridades do fator contingencial tecnologia da informação, marque entre 1 (sem importância) até 7 (muito importante) a opção que melhor descreve cada um deles:

13. Inovação Tecnológica *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14. Gerenciamento Cadeia Suprimentos *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

15. Armazenamento de Dados *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

16. Comércio Eletrônico *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

17. Softwares integrantes *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

18. Gerenciamento da relação com clientes *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

Variável Estrutura

Para os itens sobre o fator contingencial estrutura organizacional dispostos abaixo, marque de 1 (sem importância) até 7 (muito importante) a opção que melhor descreve cada um deles:

19. Desenvolvimento Produtos Novos *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

20. **Contratação e Demissão de Pessoal (rotatividade) ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

21. **Seleção de Investimentos ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

22. **Decisões de Preços ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

Variável Estratégia

Para os itens relacionados ao fator contingencial de estratégia da organização apresentados abaixo, marque de 1 (sem importância) até 7 (muito importante) a opção que melhor descreve cada um deles:

23. **Ênfase na busca da alta qualidade do serviço ****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

24. Oferecer suporte ao cliente *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

25. Desenvolver características únicas para serviço *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

26. Investir em pesquisa e desenvolvimento *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

27. Buscar preço inferior ao mercado *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

Bloco IV - Artefatos de Contabilidade Gerencial.**Artefatos Gerenciais Tradicionais**

Sobre os artefatos gerenciais tradicionais listados abaixo, assinale sua frequência de uso na empresa dentro de uma escala de 1 (não usa) e 7 (sempre usa):

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

28. Custeio por Absorção *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

29. Custeio Variável *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

30. Custeio Padrão *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

31. Retorno sobre o Investimento *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

32. Preço de Transferência *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

33. Valor Presente *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

34. Moeda Constante *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

35. Orçamento *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

36. Descentralização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

Artefatos Gerenciais Modernos

Sobre os artefatos gerenciais modernos listados abaixo, assinale sua frequência de uso na empresa dentro de uma escala de 1 (não usa) e 7 (sempre usa):

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

37. Custeio Baseado em Atividades (ABC) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

38. Custeio Meta (Target Costing) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

39. Benchmarking *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

40. Kaizen *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

41. Just in Time (JIT) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

42. Teoria das Restrições *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

43. Planejamento Estratégico *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

44. Gestão Baseada em Atividades (ABM) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

45. Economic Value Added (EVA) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

46. Gestão Econômica (GECON) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

14/02/2021

Questionário de Pesquisa Científica UFRPE - PPGC

47. Simulação *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

48. Balanced Scorecard (BSC) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

49. Gestão Baseada em Valor (VBM) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>						

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE B – RELAÇÃO DAS EMPRESAS

No Apêndice B é apresentada a lista das 60 empresas listadas no cadastro da FIEPE que compõem o Universo Efetivo desta pesquisa.

UNIVERSO EFETIVO

Nº	INDÚSTRIAS DE EQUIPAMENTOS MÉDICOS, HOSPITALARES, ÓPTICOS E DE PRECISÃO
1	A J DE LUCENA LTDA – EPP
2	ACIONADOR MÉDICO COMERCIO LTDA – EPP
3	AGF INSTALACOES INDUSTRIAIS LTDA – ME
4	ALL-TECH LTDA – ME
5	ALLIAGE S/A INDÚSTRIAS MÉDICO ODONTOLOGICA
6	ANTONIO RIBEIRO DOS SANTOS & CIA LTDA – EPP
7	BIONAL INDUSTRIA BIOMEDICA NACIONAL LTDA – ME
8	BIONICA INDUSTRIA DE TECNOLOGIA MÉDICA LTDA
9	CARLNASC ENGENHARIA CLINICA LTDA – ME
10	CORREIA ANDRADE E CIA LTDA – ME
11	EBEM SERVICOS DE MANUTENCAO LTDA – EPP
12	EMBRATECH - EMPRESA BRASILEIRA DE TECNOLOGIA HOSPITALAR EIRE
13	EMPROTEC - EMPREENDIMENTOS TECNICOS COMERCIAIS LTDA – EPP
14	ENGENBIO SERVICOS TECNICOS DE ENGENHARIA LTDA – EPP
15	ERS INDUSTRIA E COMERCIO DE PRODUTOS DE HIGIENE E LIMPE
16	FLATECK - NORDESTE ELETRONICA COMERCIAL LTDA
17	G C DE ALMEIDA E CIA LTDA – ME
18	GALDI HOSPITALAR LTDA – EPP
19	GF ORTOPEDIA LTDA – ME
20	GIGAVIDA TECNOLOGIA E SERVICO HOSPITALAR LTDA – ME
21	IMMAX SERVICOS TECNICOS ESPECIALIZADOS LTDA – ME
22	J A P SANTOS INSTRUMENTACAO TECNICA-CIENTIFICA LTDA – ME
23	JB LABORATORIO OPTICO LTDA – ME
24	KACIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA – EPP
25	KESA COMERCIO E SERVICOS TECNICOS LTDA
26	L F NETO
27	LABOCAM - LABORATORIO DE CALIBRACAO E MANUTENCAO DE INSTRUME
28	LABORATORIO REMIGIO E RIBEIRO PETROLINA LTDA – ME
29	LABORATORIOS B BRAUN AS
30	LEITE E VIGANO LTDA – ME
31	LOGOL SISTEMAS PREDIAIS LTDA – ME
32	M.C. MANUTENCAO EM EQUIPAMENTOS DIAGNOSTICOS LTDA – ME
33	MB INDUSTRIA CIRURGICA EIRELI
34	MEDCALL COMERCIO SERVICOS E REPRESENTACOES DE MATERIAIS RADI

35	MEDITEC SERVICOS E MANUTENCAO EM EQUIPAMENTOS MEDICO HOSPITA
36	MEDSERVICE SERVICIO E MANUTENCAO MEDICO HOSPITALAR LTDA – EPP
37	MEJEP ELETRO ELETRONICA, COMERCIO E SERVICOS LTDA – EPP
38	MONTENEGRO INDUSTRIA & LABORATORIO OPTICO EIRELI – EPP
39	NORSUPRI SERVICIO E COMERCIO DE INSTRUMENTO DE MEDICAO LTDA
40	ONIX ORTHOPAEDIC INDUSTRIA E COMERCIO DE IMPLANTES ORTOPEDIC
41	ORION TECNOLOGIA HOSPITALAR LTDA – EPP
42	ORTHO PAUHER INDUSTRIA COMERCIO E DISTRIBUICOES LTDA
43	PE IMOBILIZACOES LTDA – ME
44	PRO DELPHUS COMERCIO E INDUSTRIA IMPORTACAO & EXPORTACAO DE
45	S. S. COMERCIAL LTDA – ME
46	SERV IMAGEM NORDESTE ASSISTENCIA TECNICA LTDA – EPP
47	SERVMED COMERCIO E SERVICIO DE LOCACAO DE EQUIPAMENTOS H
48	SGS INDUSTRIAL - INSTALACOES, TESTES E COMISSONAMENTOS LTDA
49	SIS-RT SERVICOS INDUSTRIAIS E SIMULACAO LTDA – ME
50	SRC ENERGY AUTOMACAO INDUSTRIAL LTDA – ME
51	SUPPORTCARE TECNOLOGIA HOSPITALAR LTDA – EPP
52	TEC BRASIL LTDA – EPP
53	TEC IMAGE SERVICOS E COMERCIO LTDA ME
54	TECNODONT NOSSA ARQUITETURA EIRELI – ME
55	TMED TECNOLOGIA MEDICA S.A.
56	TQS METROLOGIA E SERVICOS LTDA – ME
57	TRON SOLUCOES TECNOLOGICAS LTDA
58	U. S. MATIC INDUSTRIA E COMERCIO DE EQUIPAMENTOS DE IRRIGACA
59	W.A.M. LABORATORIO E PRODUTOS OPTICOS EIRELI – EPP
60	WSS COMERCIO E SERVICOS LTDA – ME

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO (PRPPG)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA - PPGC
NÍVEL MESTRADO**

Ofício 01/2020 – PPGC

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos DAYVSON RICARDO RUFINO DA SILVA, aluno regularmente matriculado no curso de mestrado em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), cuja dissertação tem como tema os artefatos de contabilidade gerencial no setor industrial de equipamentos médicos, hospitalares, ópticos e de precisão atuantes no Estado de Pernambuco registradas na FIEPE, desenvolvida sob orientação do Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado.

Por isso, solicitamos a vossa colaboração no sentido de responder as indagações contidas no questionário de pesquisa apresentado pelo aluno.

Ressaltamos a importância da vossa colaboração, visto que tais informações poderão contribuir para a compreensão da adoção dos artefatos de contabilidade gerencial e sua relação com os fatores contingenciais no setor já supracitado.

Acrescentamos que à pesquisa interessa apenas o resultado global do setor. Ao responder o questionário, a empresa estará autorizando a apresentação dos resultados de forma global, garantindo o seu anonimato.

Agradecemos antecipadamente a sua importante contribuição.

Atenciosamente,

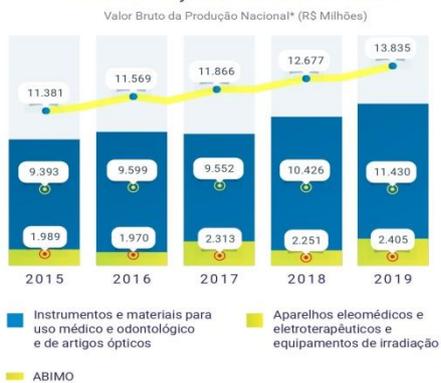
Recife, 05 de Novembro de 2020.

Cordialmente,

Prof. Antônio André Cunha Callado
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Controladoria - PPGC
UFRPE

ANEXO B – DADOS ECONÔMICOS DO SETOR

PRODUÇÃO NACIONAL



Fonte: IBGE; PIA; PIM, PF; e IPCA.
 *Valor Bruto da Produção: variável obtida pela soma da receita líquida de vendas; demais receitas operacionais, etc.

NÚMERO DE EMPREGOS



Fonte: RAIS/M. Econ.

CONSUMO APARENTE E PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA



Fonte: IBGE, BCB, M. Econ.

PORTE DAS EMPRESAS*

Fonte: RAIS/M. Econ.



ABIMO

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTIGOS E EQUIPAMENTOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS, INSTRUMENTAIS E DE LABORATÓRIO

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA

acumulado 2019 e 2018 (EM MILHÕES DE US\$)



EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO BRASILEIRA POR SEGMENTO

acumulado 2019 e 2018 (EM MILHÕES DE US\$)



IMPORTAÇÃO BRASILEIRA

acumulado 2019 e 2018 (EM MILHÕES DE US\$)



Fonte: Aliceweb/MDIC

