

RELEVÂNCIA DA CONTABILIDADE FINANCEIRA PARA O PROCESSO DECISÓRIO: O CASO DO GRUPO ZEMA

Naldo Ferreira Alves*

Carlos Hideo Arima**

Sinopse: Este trabalho fundamenta-se na metodologia de estudo de caso e objetiva identificar contribuições da Contabilidade Financeira ao processo decisório e à gestão das entidades, mesmo com limitações impostas pelos Princípios Fundamentais de Contabilidade e com normas ditadas pelos diversos órgãos que com eles lidam. Muito se tem discutido no meio acadêmico e fora dele sobre supostas deficiências da Contabilidade para prover de informações os mais diversos usuários acerca da riqueza administrada. Para este estudo exploratório, foi escolhido um grupo empresarial cujas atividades são predominantemente comerciais e que tem sua sede e alta administração na cidade de Araxá, no Estado de Minas Gerais, contando, também, com empresas em outros três Estados brasileiros. Para alcançar os objetivos desta pesquisa, e seguindo o protocolo de estudo de caso previamente estabelecido, o autor utilizou a técnica de entrevista, examinou documentos e coletou dados e informações que, depois de tratados sob os rigores da metodologia científica e cotejados com a literatura estudada, permitiram tecer as conclusões do trabalho desenvolvido.

Palavras-chave: Contabilidade financeira. Tomada de decisão. Processo decisório. Contabilidade gerencial.

1 INTRODUÇÃO

No final do século passado, coincidentemente o fim do milênio, e no começo do século XXI, tem-se assistido às constantes indagações a respeito da validade dos dados contábeis gerados e publicados para a tomada de decisão por parte dos mais diversos usuários da informação contábil.

Algumas dessas indagações se convertem em verdadeiras críticas à Contabilidade e aos contadores, estes tachados como agentes por demais passivos e responsáveis pela suposta

* Mestre em Ciências Contábeis e Financeiras pela PUC/SP. Professor do Centro Universitário do Planalto de Araxá - UNI-ARAXÁ. (naldo@araxa.com.br)

** Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professor do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis pela PUC/SP. Sócio-Diretor da Arima Consulting Ltda. (arima@arimaconsulting.com.br).

inércia que envolve os conceitos contábeis há tempos, frente à constante evolução tecnológica dos meios de produção e das técnicas de administração, ou seja, frente à evolução da sociedade e do mundo dos negócios como um todo.

Esta pesquisa traz um estudo de caso sobre a relevância da Contabilidade no processo decisório das entidades, concentrando-se na Contabilidade Financeira e foi concebida com os seguintes pressupostos: a) os princípios e as normas contábeis estabelecem limites aos relatórios produzidos pela Contabilidade Financeira; entretanto, são de valia ímpar para a segurança, confiabilidade e comparabilidade por parte dos usuários externos das informações contábeis produzidas e divulgadas; b) a Contabilidade Financeira e as informações que dela se levantam, para fins internos, servem como banco de dados para a Contabilidade Gerencial; c) o instrumento de prestação de contas da gestão aos muitos usuários externos é a Contabilidade Financeira, que necessita de elevado grau de uniformização e objetividade; d) as pequenas e médias empresas privilegiam a utilização das informações de caixa em detrimento das informações geradas pela Contabilidade Financeira.

Este trabalho resulta de um estudo exploratório em um grupo empresarial que congrega empresas atuantes em diversos ramos de atividade com forte concentração no comércio. Busca-se analisar o nível de utilização das informações estruturadas da Contabilidade Financeira do Grupo para o processo decisório. Foram realizadas entrevistas dirigidas a alguns executivos, constituídas por perguntas escritas em folha de papel e formuladas de maneira simples e direta, como roteiro para o entrevistador, com o intuito de lograr melhor comunicação com os entrevistados.

O desenvolvimento da pesquisa objetiva identificar contribuições da Contabilidade Financeira para o processo decisório das entidades, considerando tanto seus usuários internos quanto externos.

2 PROCESSO DECISÓRIO

Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos; objetivos, decisões e recursos são palavras-chave na definição do conceito de administração (MAXIMIANO, 2000, p. 24). Herbert Alexander Simon (apud MAXIMIANO, p. 62) considera que administrar é sinônimo de tomar decisões e é do que se ocupa o administrador no exercício diário de suas funções.

A decisão pode ser considerada como um curso de ação por aquele que decide, que opta por determinado caminho por entender ser o mais eficiente naquele momento para alcançar seus objetivos; é a melhor maneira de resolver um problema que se apresenta. Tomar decisão é escolher uma entre várias alternativas que se apresentam, ou uma combinação delas (JONES apud CHAGAS, 2000, p. 28).

O administrador interpreta os objetivos da empresa, transforma-os em ação empresarial e zela pelo seu alcance de maneira eficiente. Essa tarefa incumbe o administrador da seqüência cíclica de planejar, organizar, dirigir e controlar, conforme Figura 1. Tais funções constituem-se no processo administrativo, cujas idéias foram divulgadas por Henri Fayol (CHIAVENATO, 2000).

PLANEJAR	ORGANIZAR	DIRIGIR	CONTROLAR
<ul style="list-style-type: none"> • Definir missão • Formular objetivos • Definir planos para alcançar os objetivos • Programar as atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir o trabalho • Designar as atividades • Agrupar as atividades em órgãos e cargos • Alocar recursos • Definir autoridade 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar as pessoas • Coordenar os esforços • Comunicar • Motivar • Liderar 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir padrões • Monitorar o desempenho • Avaliar o desempenho • Aplicar ações corretivas

Figura 1 – Detalhamento das Funções do Administrador

Fonte: Stábile (2001, p. 7).

As decisões são tomadas quando há problemas a serem resolvidos, objetivos a serem alcançados ou necessidades a serem satisfeitas (MORON, 1998, p. 13).

Há sistemas de ações que são ações programadas, previamente estabelecidas. Elas são definidas com antecedência, em seus mínimos detalhes. Assim sendo, uma situação predeterminada ativa uma resposta predeterminada, o que se chama de decisão programada (*programmed decision*). Decisão não-programada (*non programmed decision*) é aquela nova, fora da rotina, não estruturada, exigida por situação não conhecida previamente (BRYER, 2002).

Percebe-se, com o avanço tecnológico, que muitas decisões programadas estão sendo tomadas por sistemas informatizados. A repetitividade e a previsibilidade permitem que a decisão seja desencadeada após determinada ocorrência, a exemplo do débito, que o banco faz em conta do cliente, de uma taxa pela emissão de extrato bancário, quando devida.

Para lidar com decisões não-programadas, os gerentes devem desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade, habilidades que permitem lidar com a complexidade de modo mais eficiente do que a tendência à simplificação excessiva que caracteriza as decisões

satisfatórias (MAXIMIANO, 2000, p. 63). Pode-se afirmar que as decisões não-programadas são mais importantes por serem não rotineiras, demandarem estudos mais detidos e análises mais acuradas sobre o objeto, além de exigirem o envolvimento direto das pessoas.

A grande maioria das decisões que um administrador toma provoca impacto no patrimônio, objeto da Contabilidade, o que faz desta uma importante ferramenta para o processo decisório das entidades, que será abordado logo adiante.

3 CONTABILIDADE FINANCEIRA *VERSUS* CONTABILIDADE GERENCIAL

As informações advindas do sistema contábil são um importante instrumento para a tomada de decisões que provoquem impactos no patrimônio administrado, mesmo que seja necessário conjugá-las com informações advindas de outras fontes (por exemplo: satisfação de clientes, taxa de juros, relacionamento com fornecedores e novos contratos).

Contabilidade é um sistema de informação que provê os usuários de relatórios acerca das atividades econômicas e condições do negócio (WARREN, 1999, p. 5). Além de registrar fatos contábeis, controlar os bens, mensurar o patrimônio e o resultado das entidades, dentre muitas outras funções, a Contabilidade transforma dados contábeis, por meio de análises, em informações gerenciais, disponibilizando-as para subsidiar a tomada de decisão por usuários internos e externos à entidade (MORAES; MADEIRA, 2003).

Usuário da Informação Contábil	Meta que desejaria maximizar ou tipo de informação mais importante
<ul style="list-style-type: none"> • Acionista minoritário. • Acionista majoritário ou com grande participação. • Acionista preferencial. • Emprestadores em geral 	<p>Fluxo regular de dividendos.</p> <p>Fluxo de dividendos, valor de mercado da ação, lucro por ação.</p> <p>Fluxo de dividendos mínimos ou fixos.</p> <p>Geração de fluxos de caixa futuros suficientes para receber de volta o capital mais os juros, com segurança.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Entidades governamentais. • Empregados em geral, como assalariados. 	<p>Valor adicionado, produtividade, lucro tributável.</p> <p>Fluxo de caixa futuro capaz de assegurar bons aumentos ou manutenção de salários, com segurança; liquidez.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Média e alta administração. 	<p>Retorno sobre o ativo; retorno sobre o patrimônio líquido; situação de liquidez e endividamento confortáveis.</p>

Figura 2 - Usuários da Informação Contábil e Seus Interesses

Fonte: Iudícibus (2000, p. 21).

A empresa é um sistema aberto que interage com o meio ambiente em que está inserida, dele importando recursos a serem transformados em bens ou serviços que serão para ele mesmo exportados. Como fornecedor de recursos e comprador dos produtos, o meio ambiente exerce forte pressão sobre a empresa (MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 18-25).

Nessa pressão está a necessidade de prestação de contas da gestão aos mais diversos interessados, conforme Figura 2, o que é feito por meio de relatórios advindos da Contabilidade Financeira. Esta se concentra nos demonstrativos dirigidos ao público externo e guiados pelos Princípios Fundamentais de Contabilidade (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p. 2).

A Contabilidade Gerencial, por seu turno, é feita para os usuários internos e não se sujeita aos princípios e às normas contábeis. Tem como base os dados da Contabilidade Financeira e utiliza-se de informações não constantes desta para identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas (ATKINSON, 2000, p. 36).

Cabe ressaltar que existe Contabilidade Financeira, mas não existe Contabilidade Gerencial. Esta última é um *fazer* e não um *existir*; uma empresa pode ou não fazer Contabilidade Gerencial, entretanto, não pode negar a existência da Contabilidade Financeira. Faz-se Contabilidade Gerencial quando se utilizam as informações contábeis como ferramenta de administração (PADOVEZE, 1997, p. 27-31).

4 CRÍTICAS À CONTABILIDADE FINANCEIRA

Poucos são os números nas demonstrações contábeis considerados objetivos e absolutos. Na verdade, das informações que figuram nos grupos de contas de qualquer Balanço Patrimonial, apenas uma pode ser considerada exata: as disponibilidades. Outras duas informações exatas são a data da demonstração e o número de ações em circulação, também naquela data. As demais constituem juízo de valor (CARVALHO, 2002).

Entretanto, a exatidão não pode ser conseguida tão facilmente pela própria dinâmica patrimonial. A Contabilidade Financeira se sujeita aos princípios e às normas contábeis, conforme Figura 3, e assim tem de ser para alcançar padronização e dar segurança à elaboração das demonstrações contábeis. Se há limitações com os princípios contábeis, muito pior seria sem eles.

Postulados	Princípios	Convenções
<ul style="list-style-type: none"> - Entidade contábil - Continuidade das entidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo como base de valor - Denominador comum monetário - Realização da receita - Confronto das receitas com as despesas e com os períodos contábeis 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetividade - Materialidade - Conservadorismo - Consistência

Figura 3 - Hierarquia dos princípios contábeis segundo a Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Contadores - IBRACON (1994).

É de aceitação geral que a Contabilidade Financeira presta-se a informar o usuário externo à entidade, e que a demanda de informações por parte dos usuários internos é diferente, com maior grau de profundidade. Para tomar decisões, são necessários dados não contábeis como os preços de venda dos competidores, a situação dos mercados financeiros ou a produtividade de uma máquina cuja aquisição encontra-se sob estudo. Para avaliar a eficácia dos administradores, deve-se considerar a ação de variáveis que os tomadores de decisões não controlam, e sobre as quais os sistemas contábeis registram mais efeitos que causas (NEWTON, 1992, p. 20).

Em polêmico artigo, Hopp e Leite (1988) sinalizaram para o crepúsculo do lucro contábil, com a manutenção dos princípios, normas e práticas contábeis vigentes. Pouco tempo depois, Iudícibus (1990), argumentando suas razões, publicou artigo contradizendo Hopp e Leite. Tratou-se de uma defesa da Contabilidade por um de seus maiores expoentes no Brasil, ainda que reconhecendo a necessidade de evolução como ocorre com toda ciência social.

5 A CONTABILIDADE FINANCEIRA E O PROCESSO DECISÓRIO

O produto da Contabilidade Financeira, entendam-se as demonstrações contábeis, da grande maioria das empresas tem duas finalidades básicas: a) prestar contas aos órgãos arrecadadores dos tributos; e b) servir como relatório da posição econômico-financeira para fins cadastrais (principalmente para bancos e fornecedores). Entretanto, a utilidade não se esgota nesse ponto. Ao examinar as demonstrações contábeis divulgadas, os gestores de uma organização podem vê-las como as vêem os usuários externos, sendo de extrema relevância para fins decisórios fazer as mesmas análises que fazem os bancos, fornecedores, clientes e outros usuários.

Por meio da análise das demonstrações contábeis, o analista retira dados e os transforma em informações que permitem concluir, dentre outras coisas: a) se a empresa merece

crédito ou não; b) se vem sendo bem ou mal administrada; c) se tem ou não condições de pagar suas dívidas; d) se é ou não lucrativa; e) se vem progredindo, regredindo ou mantendo certa estabilidade; f) se é eficiente ou ineficiente; e g) se continuará ou falirá (MATARAZZO, 2003, p. 18-23).

Ressalta-se que da análise das demonstrações contábeis resulta um relatório descritivo que abrange as informações listadas no parágrafo seguinte. A maioria das empresas que analisam grande quantidade de balanços tem sofisticados programas de computador parametrizados para transformar os dados imputados em informações úteis e criticá-las.

O governo também utiliza dados da Contabilidade Financeira das empresas para gerar informações estatísticas sobre os setores da economia, emprego, renda etc, as quais, quase sempre, são disponibilizadas para o conhecimento da sociedade.

Os usuários internos também podem tomar decisões utilizando-se da Contabilidade Financeira; entretanto, não devem restringir-se a ela. A seguir, Matarazzo (2003) dá alguns exemplos da utilidade do relatório que resulta da análise das demonstrações contábeis pelos dirigentes:

- é um excelente termômetro do pensamento dos usuários externos em relação à empresa;
- pode ser utilizado como auxiliar na formulação da estratégia empresarial;
- fornece subsídios úteis como informações fundamentais sobre rentabilidade e liquidez da empresa, em comparação com os balanços orçados, o que pode conduzir às seguintes indagações e conseqüentes ações para dar respostas a elas:
 - A partir do balanço orçado, qual a liquidez da empresa para o próximo ano?
 - Essa liquidez permitirá folga suficiente?
 - Essa liquidez dará flexibilidade aos administradores financeiros?
 - Qual será o índice de rotação dos estoques que a empresa deverá ter nos próximos exercícios, comparando-se com o índice de rotação que tem hoje?
 - Como esse índice pode ser alterado?
 - Como, a partir de modificações nos índices de rotação, pode a empresa alterar sua estrutura de capitais?

Para se tratar de contribuições da Contabilidade Financeira aos usuários internos, é preciso assumir o que são as informações que ela proporciona. Praticamente tudo o que acontece no ambiente da organização tem seus reflexos na escrituração porque já refletiu no patrimônio, objeto da Contabilidade. Além das demonstrações contábeis básicas (Balanço Patri-

monial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, sendo que as notas explicativas compõem o conjunto) fazem parte da Contabilidade Financeira, dentre muitas outras, as informações monetárias de uma entidade sobre: a) bens imobilizados; b) execução orçamentária; c) contas a pagar e contas a receber; d) impostos; e) estoques; e f) disponibilidades; não importando de onde foram obtidas, pois os sistemas de informação interagem.

Para Padoveze (1997, p. 27-31), faz-se Contabilidade Gerencial quando se utilizam as informações contábeis como ferramenta de administração. Sob esse prisma, fazer análise das demonstrações financeiras é fazer Contabilidade Gerencial. Importa que a base para se produzir informações gerenciais é a Contabilidade Financeira.

Usuários internos necessitam de relatórios que dêem suporte para tomar decisões, tais como: fabricar versus adquirir, orçamento de capital, expansão da fábrica, criação de divisões e estabelecimento de *mix* de produtos e serviços. Para essas decisões, em maior ou em menor grau, os relatórios devem incorporar conceitos que vão além dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, como custo de oportunidade, taxa de juros e de descontos, custos de reposição, custos imputados e econômicos e cálculo de risco econômico e financeiro (IUDÍCIBUS; MARION, 2000, p. 54).

Assim sendo, pode-se afirmar que a base para a produção de informações gerenciais acerca do patrimônio para que os usuários internos tomem suas decisões é, indubitavelmente, a Contabilidade Financeira.

6 ESTUDO DE CASO

O grupo está formado por 26 empresas, constituídas com a maior parte do capital aportado por outras, ligadas entre si. É um Grupo tradicionalmente familiar, cuja primeira empresa foi constituída em 1923. Está sediado na cidade de Araxá, Estado de Minas Gerais, e sua atuação estende-se aos Estados de São Paulo, Goiás e Mato Grosso, presente em quase 70 cidades com cerca de 130 pontos de venda.

Em 1995, trabalhavam 760 pessoas no Grupo e dados de abril de 2004 indicam que já são quase 2000 funcionários. Seu faturamento saltou de R\$ 55,5 milhões, em 1995, para R\$ 541,9, em 2003, (e deve faturar R\$ 720 milhões em 2004), provenientes de: a) comércio atacadista e varejista de combustíveis; b) comércio de automóveis, utilitários, caminhões, tratores e autopeças; c) oficinas mecânicas; d) comércio varejista de eletrodomésticos e materiais

de construção; e) consórcios; imobiliária e construção civil; e f) fabricação e comercialização de produtos cerâmicos.

Durante três anos consecutivos – 2000, 2001 e 2002 –, o Grupo Zema foi classificado entre as “100 melhores empresas para você trabalhar no Brasil”, *ranking* feito anualmente pela revista Exame, da Editora Abril, por meio de pesquisa já consagrada na comunidade empresarial brasileira. No ano 2000, foi classificado em 7º lugar.

Organograma da Diretoria do Grupo Zema

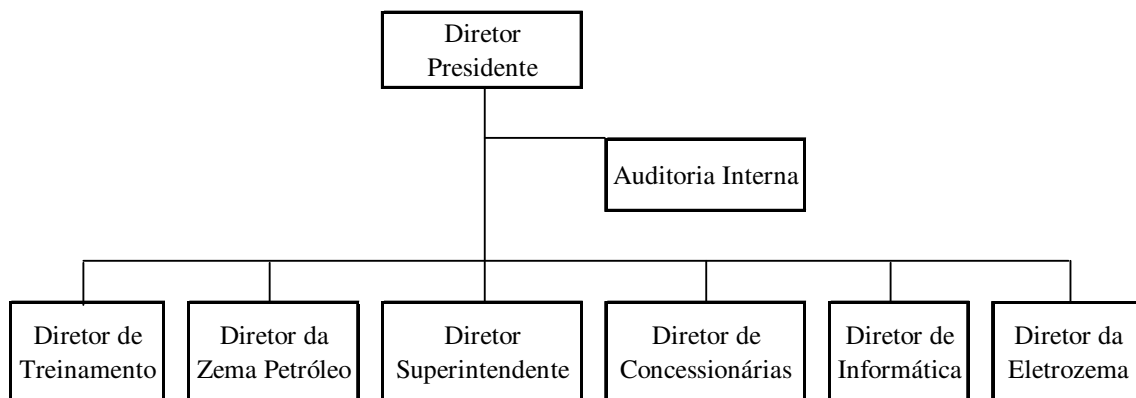


Figura 4 - Organograma da Diretoria do Grupo Zema

Fonte: Relatório Anual do Grupo Zema, 2002.

Com a administração familiar voltada para resultados, o Grupo Zema não mostra grande preocupação com o estabelecimento de hierarquias, como normalmente ocorre em empresas ou grupos similares. Percebe-se pelo organograma da Figura 4 que a Superintendência está no mesmo nível das demais diretorias. Na prática, não é assim que ocorre, dadas as atribuições próprias de um superintendente.

Três dos oito principais cargos executivos são ocupados por membros da família Zema. São eles: Diretor Presidente, Diretor Superintendente e Diretor de Concessionárias, com 47, 16 e 15 anos atuando no Grupo, respectivamente. Os demais cargos são ocupados por pessoas que fizeram carreira internamente, algumas delas ingressaram no Grupo Zema há mais de 20 anos.

A demanda de treinamento por parte do pessoal do Grupo é muito grande e para supri-la foi criada a Unizema – Universidade Corporativa do Grupo Zema. A Unizema não é considerada um campus universitário, mas dissemina o conhecimento pela busca de convênios e parcerias com empresas e escolas, gerando oportunidade de crescimento e desenvolvimento

profissional e pessoal. A maioria dos treinamentos é dada por pessoas do próprio Grupo em programas previamente estabelecidos. A importância dada pela alta administração ao treinamento de seus colaboradores fez com que fosse designado um diretor para área.

A Zema Petróleo promove a venda de derivados de petróleo no atacado e varejo, inclusive para postos que não pertencem ao Grupo. Sua rede de postos de combustíveis tem dezessete pontos de venda e uma distribuidora com bases nas cidades de Uberaba-MG, Uberlândia-MG, Barra do Garças-MT e Senador Canedo-GO.

As concessionárias do Grupo Zema disponibilizam aos clientes automóveis, utilitários e caminhões das marcas Chevrolet, Fiat e Ford, motocicletas da marca Honda e máquinas e implementos agrícolas da marca New Holland. Há concessionárias Zema localizadas nas cidades mineiras de Araxá, Uberaba e Uberlândia e na cidade paulista de Ituverava. As concessionárias mantêm, além da venda de veículos, seção de peças e oficina.

A Diretoria de Informática responde pela tecnologia da informação do Grupo, que envolve equipamentos e sistemas para processamento eletrônico de dados, telefonia e tecnologia. Essa diretoria se dedica ao desenvolvimento de produtos para o próprio *site* do Grupo e de pequenos aplicativos, e não a soluções informatizadas. A Eletrozema, com diretoria própria, é uma rede de móveis e eletro-eletrônicos, com sede em Araxá, que mantém 73 pontos de venda em cidades mineiras e paulistas.

6.1 UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE PELO GRUPO ZEMA

A Contabilidade é um grande sistema de informação que tem por objetivo suprir os usuários de informações para que possam tomar suas decisões. Uma pequena empresa tem como principais usuários de suas informações contábeis seus próprios donos e administradores, o fisco, os bancos e os fornecedores.

O fisco requer da empresa informação contábil sistematizada, segundo os procedimentos de escrituração, os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as normas de Contabilidade de aceitação geral. A principal preocupação é com a arrecadação tributária. Logo, a Secretaria da Receita Federal se mantém vigilante quanto ao correto registro de receitas e despesas, à obediência ao Princípio da Competência e à dedutibilidade das despesas.

As principais preocupações dos bancos são a capacidade de pagamento para estabelecimento de limites de crédito a curto e longo prazo e o cultivo dos melhores clientes para o futuro.

Fornecedores (e também alguns clientes) são outros usuários que solicitam as informações contábeis para fins cadastrais. A preocupação deles é, como regra geral, com a contraprestação pelo fornecimento de bens e serviços, bem como pela continuidade e manutenção desse fornecimento.

Para todos esses usuários, são fornecidas informações provenientes da Contabilidade Financeira. Bancos, fornecedores e clientes têm seus sistemas e profissionais para analisarem dados recebidos e conceder crédito e/ou aprovar cadastro. Normalmente eles pedem dados extra-contábeis, visando à abertura de saldos das demonstrações contábeis, como faturamento mensal, relação de bens do imobilizado, prazos médios de pagamento e recebimento, dentre outros.

Grande parte dos pequenos empreendimentos, segundo pesquisa do SEBRAE, tem seu início de vida marcado pela limitação de recursos financeiros e pela preocupação constante com a geração de caixa para a sobrevivência. Junta-se a isso o fato de a administração desses negócios ser feita pelos donos que, com muita, pouca ou nenhuma habilidade em gestão, têm de conduzi-los. E é assim que muitas pequenas empresas prosperam, enquanto outras, cerca de 50%, morrem antes de completar um ano de vida (LIMA, 2003).

Diante disso, há pouca preocupação com os relatórios contábeis (se eles existem) por parte das empresas em geral para fins de gestão. Há interesse na geração de caixa, e a Contabilidade ainda é vista por esses pequenos empresários como um instrumento de controle tributário. Os contadores são, indiretamente, funcionários do governo pagos por esses empresários.

Com o crescimento dos empreendimentos, cresce a demanda dos usuários externos pelas informações contábeis. Entretanto, a preocupação dos gestores não muda muito, pois continuam com a atenção voltada para a geração de caixa e utilizam outros instrumentos que não os relatórios produzidos pela Contabilidade Financeira para o apoio na tomada de decisão. Sistematizados, elegantes ou não, relatórios que forneçam informações sobre o fluxo de caixa são os preferidos pelos gestores desses empreendimentos.

As preocupações com as informações da Contabilidade Financeira radicam-se no pagamento dos impostos e no efeito psicológico sobre analistas externos acerca da massa patrimonial e dos resultados. São essas preocupações que levam os administradores a buscar, com seus contadores, formas amparadas pela lei de melhorar os balanços de suas empresas. Esse fato se caracteriza como pura ficção patrimonial, pois a situação real não pode ser mudada por artifícios contábeis. Todavia, mudanças de práticas contábeis podem melhorar os índices que se extraem das demonstrações contábeis e podem, eventualmente, reduzir o pagamento de

impostos sobre o lucro. São adaptações possíveis de se fazer ao sabor dos interesses corporativos e amparadas pela lei. Entretanto, em curto espaço de tempo, certas informações da Contabilidade Financeira ficam mais distantes da realidade patrimonial do que normalmente ocorre, por respeitarem os princípios contábeis.

A obra de Castro (1994) remete o leitor às origens do Grupo Zema e à constatação de que seu fundador, Domingos Zema, foi um financista, uma pessoa de visão e de senso de oportunidade, um administrador e negociante nato com pouca escolaridade e, sobretudo, um homem muito trabalhador. Foi com essas qualidades e com o sucesso nos empreendimentos que constituía, que Domingos Zema plantou a semente do que é hoje um grupo empresarial com faturamento superior a meio bilhão de Reais.

As empresas integrantes do Grupo Zema sempre foram administradas por caixa, desde os idos tempos de Domingos Zema. As demonstrações contábeis elaboradas segundo os Princípios e Normas Contábeis, produto da Contabilidade Financeira, foram e, muito mais que antes, são um instrumento para informação aos usuários externos a fim de manter a harmonia com o fisco e de informar bancos, fornecedores, clientes e outros interessados. A velocidade com que os negócios se processam exige das empresas relatórios que dêem suporte ao processo decisório, e estes são extraídos dos sistemas de informação antes que se possa gerar um balancete influenciado por eles graças à tecnologia da informação.

A extração de informações diretamente dos sistemas representa um grande avanço para a Contabilidade, pois são dados obtidos dela e terminam por existir para ela. A afirmação, feita por muitas empresas de que “fazem pouco uso de dados contábeis para a tomada de decisão” esbarra nesse aspecto, pois toda a informação econômica, financeira, social e de produtividade é utilizada pela contabilidade. Parece haver certa confusão do que seja informação contábil e isso se deve à fonte, ou seja, ao departamento de onde ela é obtida.

Em sentido amplo, são consideradas informações contábeis, dentre muitas outras, as seguintes:

- relatórios para acompanhamento orçamentário;
- projeções financeiras e de fluxo de caixa;
- informações sobre contas a pagar e a receber;
- inventários de mercadorias e produtos;
- custos de produção, independentemente do método de custeio;
- informações fiscais de cálculo e projeção de impostos;
- informações estruturadas sobre os bens e direitos do Ativo Permanente;

- indicadores econômico-financeiros da entidade;
- indicadores de produtividade.

O sistema de escrituração contábil tem a função de acumular e permutar saldos, obedecendo à lógica de escrituração, determinações legais e atendendo aos anseios daqueles que o geram. Nem sempre o usuário interno está interessado em obter a informação conforme a estrutura contábil ou completa como ela aparece. Ele pode se interessar por informações sobre determinada parte do patrimônio ou resultados.

Em contrapartida, os contadores são demasiadamente conservadores e não concebem ser uma ação positiva passar adiante informação com pequena diferença em uma ou em outra conta. Prezam demasiadamente a elegância algébrica, da qual falam Hopp e Paula Leite (1988), proporcionada pela igualdade permanente entre valores debitados e creditados, bem como a inexistência de diferenças, ainda que irrelevantes. Com essa postura, é comum que a informação contábil estruturada tarde a sair dos domínios do profissional contábil.

A Contabilidade Financeira converteu-se, para fins internos, em um grande banco de dados, de onde são extraídas informações para elaboração de outros relatórios, controles e confrontações de saldos, além do planejamento tributário. Como muitas informações podem ser obtidas por meio da consulta a outros sistemas nos quais elas são geradas ou chegam primeiro, as pessoas têm a sensação de não utilizarem a Contabilidade em seu dia-a-dia na empresa.

A Administração do Grupo Zema mantém atenta vigilância ao que ocorre em todas as empresas nos mais diversos setores. Os responsáveis pelos pontos de venda prestam contas periodicamente do que neles ocorre. Informações econômico-financeiras de situações passadas prestadas por gerentes são confrontadas com as acumuladas pelo sistema de Contabilidade. Por essas informações eles são avaliados, principalmente pela comparação entre o período em análise e outros do passado e com outras lojas do Grupo. Essa é, hoje, a principal utilidade da Contabilidade do Grupo Zema para fins internos, além do planejamento tributário.

A Contabilidade Financeira do Grupo é desenvolvida com estrita observância dos Princípios Fundamentais de Contabilidade e das Normas Contábeis emanadas do Conselho Federal de Contabilidade. Optante pela forma de tributação Lucro Real, a apuração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido é feita trimestralmente para todas as empresas quando há o fechamento definitivo da escrituração.

Atualmente, por parte da diretoria não há cobrança do fechamento definitivo de balanços e balancetes para o conhecimento dos resultados contábeis das empresas. Há preocupação

com o registro das receitas e despesas que provocam ou provocarão impacto nas disponibilidades no curto prazo. Falhas na contabilização de fatos contábeis dessa natureza não passam despercebidos devido ao fluxo de informações e documentos. A própria conciliação para fins de confronto dos saldos contábeis com os demais sistemas administrativos é a garantia de que os saldos conferem uns com os outros.

Exceto para fins de pagamento do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, não há interesse em informações como provisões para devedores duvidosos, depreciação, provisão de férias e gratificação natalina, dentre outras. Contudo, há interesse nas informações contidas nos balancetes que provocam aumento ou diminuição no fluxo de caixa.

É consenso entre o Departamento de Contabilidade e a alta administração que a contabilização de todos os fatos contábeis com ajustes deveria ser dada por encerrada, no máximo, até o décimo dia útil do mês subsequente. Mesmo não manifestando maior interesse no conhecimento dos resultados estampados nos balancetes, os gestores têm interesse nas informações sistematizadas, devidamente segregadas no sistema contábil sobre cada um dos pontos de venda, com rapidez e segurança.

Até o terceiro dia do mês subsequente, o Superintendente do Grupo recebe o Relatório Gerencial de cada um dos pontos de venda. Trata-se de um relatório simples, feito em planilha eletrônica, em que o gerente da loja presta, principalmente, informações financeiras e de produtividade. Apesar de batizado com o nome de Relatório Gerencial, é mais conhecido como *Caderno de Despesas*. O gerente preenche-o com todas as despesas fixas do estabelecimento sob sua responsabilidade, a maioria efetivamente desembolsada no mês, ou seja, utiliza-se um misto de regime de caixa com regime de competência, pois as receitas são consideradas quando auferidas e não quando recebidas.

O Relatório Gerencial incorpora custo de oportunidade ao trazer valor de despesa de aluguel, mesmo quando o imóvel é próprio. As despesas com pessoal são acrescidas de percentual relativo a provisões de férias, gratificação natalina e respectivos encargos. Esse percentual é calculado e fornecido ao gerente, que faz sua simples aplicação – nos relatórios examinados foram aplicados 75% sobre as despesas de pessoal. As despesas consideradas variáveis que não têm relação direta com o volume de vendas são lançadas pelo valor efetivamente pago no mês. As que são calculadas sobre o faturamento, ainda que não pagas, figuram no relatório dessa forma. Teoricamente, as despesas variáveis representam um percentual do fa-

turamento, mas a prática não retrata essa situação com exatidão matemática. Daí, o misto entre regime de caixa e competência.

O faturamento do mês é indicado pelo gerente em comparação com o mesmo período do ano anterior. Apesar de o Grupo não ter ainda acompanhamento orçamentário sistematizado, o Relatório Gerencial funciona como uma versão menor de Planejamento e Controle de Resultados. As metas de vendas são fixadas para cada ponto de venda e o acompanhamento é feito por meio do relatório.

Resumidamente, as informações que constam no relatório são as seguintes:

- faturamento;
- despesas variáveis;
- despesas fixas;
- estoque no final do mês;
- recebimentos no mês (vendas do mês e de períodos passados);
- contas a receber em atraso e cheques de clientes devolvidos por insuficiência de fundos;
- número de empregados no final do mês, admissões, demissões e horas extras pagas;
- produtividade (faturamento por empregado do ponto de venda).

Apesar de ser perfeitamente possível a obtenção desses dados pelo sistema contábil, a administração pede o preenchimento deles pelo gerente do próprio ponto de venda. Como o fluxo de documentos é muito grande e a Contabilidade é centralizada na cidade de Araxá-MG, os fechamentos atrasariam a obtenção das informações. Ao receber o Relatório Gerencial, colaboradores subordinados diretamente ao Diretor Superintendente fazem a filtragem dos dados fornecidos pelo ponto de venda em confronto com os números contábeis. Para qualquer incoerência constatada, prevalecem os dados contábeis, verificada a inexistência de erros de classificação e conciliação.

Com os relatórios gerenciais de todos os pontos de venda devidamente conferidos, faz-se a extração de indicadores de eficiência e produtividade. Estes são confrontados com informações de períodos anteriores e com as outras lojas similares, a exemplo da Eletrozema, que tem mais de setenta pontos de vendas, e dos postos de gasolina, atualmente em número de dezesseis.

As filiais de uma mesma empresa não são tratadas da mesma forma, pois têm suas particularidades quanto às cidades onde estão localizadas, ao potencial regional e à concorrência,

dentre outros fatores. Procura-se, todavia, detectar os pontos de melhoria de uma filial a fim de implementá-los nas outras. Eventuais falhas que um ponto de venda venha a cometer servem de aprendizado para toda a rede, evitando-se que outras filiais cometam o mesmo erro.

Tendo os relatórios gerenciais como principal fonte de informação, em confronto com as informações do sistema contábil, as empresas se limitam a elaborar o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, peças comumente solicitadas para fins cadastrais por bancos e fornecedores, principalmente. Informações da Assessoria Contábil dão conta de que há pretensão de elaborar e divulgar para os usuários externos a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido. A Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados é elaborada para que possa constar nas informações prestadas anualmente à Secretaria da Receita Federal, por meio da DIPJ – Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica.

Os interessados em informações contábeis e cadastrais do Grupo Zema recebem o Relatório Anual, no qual estão especificados os seguintes itens:

- breve histórico e apresentação do grupo;
- informações sobre a composição societária;
- relação de imóveis por empresa;
- relação de veículos por empresa;
- faturamento por empresa mês a mês;
- outras informações que a administração julga pertinente sobre o grupo ou empresas em especial; e
- os balanços e demonstrações de resultados de cada empresa consolidados por Diretoria (Zema Petróleo, Eletrodomésticos e Concessionárias) para o Grupo.

Caso sejam de interesse dos usuários externos eventualmente são fornecidas informações extra-contábeis, como: volume de vendas (inclusive previsões), ciclos operacional e financeiro e detalhamento de saldos de contas. Bancos, fornecedores, clientes e outros usuários de demonstrações contábeis das empresas têm programas informatizados que, a partir de dados imputados, fornecem indicadores de: liquidez, prazos médios, imobilização de recursos, endividamento, rentabilidade e solvência, dentre outros. Para esses usuários, bastam o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

Em pesquisa feita com médias e grandes indústrias de confecções do Paraná, Silva (2002) verificou a preocupação dos empresários com a Contabilidade como instrumento para geração de informações úteis, fidedignas e oportunas para o processo decisório. Entretanto,

resultou da pesquisa o interesse pela Contabilidade Gerencial, o que faz crer no uso da Contabilidade Financeira como banco de dados a serem trabalhados para extração das informações das quais necessitam. Vale ressaltar que, segundo a pesquisa de Silva, 82,61% das empresas pesquisadas têm faturamento entre R\$ 900 mil e R\$ 45 milhões, enquanto o Grupo Zema faturou R\$ 541,9 milhões, em 2003, e espera faturar R\$ 720 milhões em 2004.

Uma pesquisa desenvolvida por Nakamura, Oliveira e Muller (2003) com pequenas empresas constatou que o relatório contábil usado com maior frequência para suporte às decisões é o balancete de verificação. E esse fato, presume-se, deve-se à necessidade de informações rápidas e tempestivas para a tomada de decisão. A mesma pesquisa constatou que o baixo nível de escolaridade aliado à formação de gestores em outras áreas que não a das Ciências Sociais Aplicadas (Administração, Economia e Contabilidade) contribuem para a pouca utilização dos relatórios contábeis para a tomada de decisão. Quem não tem afinidade com a Contabilidade não vai fazer explorar suas potencialidades.

Os balancetes de verificação das empresas do Grupo Zema são pouco usados, e as informações rotineiras de que necessitam os gestores são extraídas dos sistemas informatizados antes mesmo de se ter a escrituração contábil devidamente conciliada. O nível de escolaridade dos diretores é satisfatório; entretanto, não o é o dos gerentes diretamente subordinados a eles e que fazem, de fato, as coisas acontecerem. Pode-se verificar que cerca de 80% dos gerentes de loja não frequentaram curso superior e, portanto, acredita-se que não adquiriram os hábitos de estudos, visão e reflexão que se espera de um universitário. Ciente dessa necessidade, o Grupo Zema mantém programas de treinamento frequentes e periódicos oferecidos pela Unizema.

Eventuais atrasos no fechamento da escrituração contábil, provisões, regime de competência, custo histórico, atendimento à legislação fiscal dentre outros fatores, aliados a aspectos culturais e estruturais, não têm favorecido a aproximação dos gestores do Grupo Zema aos relatórios contábeis e à utilização de seu produto, digam-se: balanços, balancetes mensais e outras demonstrações contábeis.

O sentimento demonstrado pela administração do Grupo Zema é o desejo de uma Contabilidade mais ágil, capaz de fornecer dados com maior precisão para que, trabalhados, sejam úteis ao processo decisório e proporcionem economia de tempo.

6.2 ANÁLISE CRÍTICA DO CASO

O Grupo Zema é uma organização que acumula 80 anos de existência; entretanto, não deixa, ao mesmo tempo, de ser jovem e de estar em constante crescimento. Domingos Zema começou os negócios com audaciosa visão para o início do século, e o que naquela época era uma pequena empresa conduzida por um empreendedor nato transformou-se, mais de meio século depois, em um Grupo de nome conhecido em uma região e de constante destaque na mídia nacional.

Quanto maior uma organização empresarial, maior é sua necessidade de planejamento e controle para o alcance dos objetivos estabelecidos. Observa-se, no mundo dos negócios, que a sofisticação e manutenção de técnicas de controle acontecem paralelamente ao crescimento, o que não ocorreu com o Grupo Zema. Seu crescimento explosivo não foi acompanhado pela evolução de seus sistemas de informação que dão suporte à decisão nos diversos níveis hierárquicos. Também não se faz uso de nenhuma das técnicas de gestão difundidas no meio acadêmico — ABC, GECON, *Balanced Scorecard*, custeio-meta dentre outras —, aplicadas por empresas de médio e grande porte. A organização vem operando sem orçamentos empresariais e sem planejamento estratégico.

Organizações empresariais do porte do Grupo Zema mantêm sistemas de informação contábil-gerencial ágeis e normalmente adotam uma dentre as técnicas de gestão mencionadas no parágrafo anterior. A alta administração está consciente e sensibilizada a respeito dessa carência e já começou a tomar providências.

A maioria das pessoas que ocupam cargos de mando dentro do Grupo teve ascensão profissional dentro dele. Para promover mudanças substanciais as pessoas devem ser convencidas dos propósitos, sacrifícios e benefícios dessas mudanças. Até mesmo a implantação de orçamentos e a elaboração de planos estratégicos devem ensejar este trabalho de convencimento. Portanto, quaisquer que sejam as inovações em termos de gestão empresarial dentro do Grupo devem ser cuidadosamente analisadas com observância estrita das condições dos atuais recursos humanos sob pena de fracasso ou de transtornos excessivos.

Com sua maneira particular de administrar o Grupo só vislumbra crescimento em seu horizonte. Pelas informações obtidas pelo autor deste trabalho, pela convicção que se formou e pela cultura organizacional do Grupo Zema, acredita-se que a implantação gradativa do *balanced scorecard* contribuiria sobremaneira para a prosperidade dos negócios.

A adoção do *balanced scorecard* no Grupo Zema vai requerer prioritariamente as seguintes atitudes:

- convencimento e preparação das pessoas;
- planejamento estratégico, tático e operacional com o desejável controle por meio do orçamento empresarial;
- adequação dos sistemas para que possam ser capazes de suprir com qualidade e tempestividade as necessidades de informações dos gestores;
- funcionamento próximo da perfeição dos sistemas de Contabilidade Financeira para dar suporte a um sistema de Contabilidade Gerencial que meça o desempenho dos gestores alinhado à estratégia e que possibilite a tomada de decisão.

A partir do despertar do interesse por parte da alta administração do Grupo Zema pelo *balanced scorecard*, recomenda-se a leitura dos dois livros de Kaplan & Norton (1997 e 2001), de alguns dos abundantes artigos sobre o tema, disponíveis inclusive na *Internet*, e de produções científicas dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* a exemplo da obra de Costa (2001).

Ressalta-se que esse seria um projeto para médio ou longo prazo pela necessidade de criterioso trabalho de base dentro da organização, mormente com as pessoas.

6.3 PERSPECTIVAS DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PELO GRUPO ZEMA

Na fase conclusiva da redação deste trabalho, o Grupo Zema contratou um *controller*, cargo até então inexistente, embora as atribuições inerentes fossem desenvolvidas por outras pessoas com as limitações que se pode imaginar. Uma entrevista com o novo profissional possibilitou conhecer as perspectivas quanto à utilização das informações contábeis para tomada de decisão, segundo sua ótica e em consonância com os anseios da alta administração. Vale ressaltar que o profissional foi cuidadosamente selecionado e conta com 18 anos de experiência em empresas de grande porte, inclusive multinacionais.

Ainda com certos limites de horizonte por estar conhecendo e diagnosticando o Grupo Zema, uma entrevista com o *controller*, que já tem parte de seu departamento formado, possibilitou conhecer as seguintes perspectivas para a administração e utilização da Contabilidade Financeira:

- reestruturação de planos de contas para segregação de resultados departamentais dentro das empresas;
- fornecimento de informações tempestivas e de qualidade. Para isso trabalha-se para alcançar a redução de prazos nos fechamentos de balancetes mensais;
- implantação de orçamentos empresariais para 2005;
- formalização do planejamento estratégico a partir de 2006.

Há consciência, por parte do *controller*, de que terá um longo trabalho para convencer pessoas e que terá de transpor vários obstáculos devido à cultura organizacional existente. A iniciativa de contratação do profissional de controladoria (e de se ter o órgão com atribuições definidas no Grupo) partiu da alta administração e vem ao encontro dos anseios de boa parte dos gestores que demandam informações para o cumprimento de suas atribuições e para alcançar a sinergia entre as áreas.

Acredita-se que a utilização de informações contábeis para a tomada de decisão será muito maior dentro do Grupo, o que deve conferir maior utilidade à Contabilidade Financeira para os fins internos.

7 CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa indicam que o grupo empresarial estudado limita-se a usar o produto da Contabilidade Financeira (as demonstrações contábeis) para atender às necessidades dos usuários externos, mormente sócios, bancos e fornecedores, além do atendimento à legislação fiscal. Entretanto, não se faz contabilidade com vistas a se elaborar e divulgar os balanços.

A demanda de informações por parte dos gestores do Grupo está mais concentrada no fluxo de caixa e não há maior interesse pelos fatos contábeis provocados pelo registro de depreciação, provisão para devedores duvidosos e reservas, por exemplo, pois não afetam de imediato as disponibilidades. Nesse mister: a) há preocupação, sim, com a reposição do ativo que está se depreciando e com os recursos necessários para adquiri-lo no futuro; b) há atenção especial às políticas para alcançar a redução da inadimplência e o recebimento dos créditos atrasados; e c) os gestores não concebem reserva de outra maneira que não a segregação de parte dos recursos monetários para investimento e expansão.

Embora sejam fartas as críticas de que a Contabilidade Financeira, presa aos Princípios Fundamentais de Contabilidade e normas contábeis, não se preste ao processo decisório, cons-

tatou-se preocupação especial com a maneira pela qual o Grupo é visto pelas entidades externas. Usuários internos fazem uso da Contabilidade Gerencial para a tomada de decisão e têm informações outras que não chegam ao conhecimento de quem não vive o dia-a-dia de uma empresa, enquanto a maioria dos usuários externos tem as informações advindas da Contabilidade Financeira como único retrato de seu patrimônio e resultados.

A Contabilidade Financeira serve como valiosa base de dados para produção de informações gerenciais e é, portanto, relevante para o processo decisório tanto para usuários externos quanto internos. As limitações impostas pelos princípios contábeis são benéficas e necessárias para conferir objetividade e uniformidade à geração da informação contábil das várias empresas. Os usuários externos das demonstrações contábeis sabem que elas trazem um juízo de valor e que a entidade está em movimento, promovendo modificações em seu patrimônio a todo instante. Os usuários internos, por sua vez, podem se faltar da ampla base de dados da Contabilidade Financeira para a produção de muitas outras informações das quais necessitem.

A despeito dos preconceitos tradicionais em relação à estratégia de estudo de caso, dentre eles o de que são estudos *particularizantes*, quando as pesquisas deveriam ser *generalizantes* (YIN, 2001), as empresas atuais não são alheias aos avanços tecnológicos, técnicas de administração e inovações de mercado. O que se constatou nesta pesquisa não é particular do Grupo Zema e a pesquisa não é, portanto, *particularizante*.

THE RELEVANCE OF FINANCIAL ACCOUNTING IN THE DECISION-MAKING PROCESS: A CASE STUDY OF GRUPO ZEMA.

Abstract: The methodology of this paper is ‘case study based’ and objectives to identify contributions of Financial Accounting to decision-making process and in entity management, in spite of the restrictions of the Fundamental Principles of Accounting and Regulations, dictated by the various external authorities involved in Financial Accounting. Hard discussions have been done in and out of academic environment about Financial Accounting suppose deficiencies to supply the several users with information about the richness managed. The author selected a corporation, whose main activities were commercial in nature, and which was headquartered in Araxá, in the State of Minas Gerais. Besides this, the Group also has business interests in three other Brazilian states. To meet these objectives, the researcher and author used interviews, studied documents and collected data, which, after careful and methodical

analysis together with further examination of relevant published texts, results were collated and conclusions drawn. Finishing the research, it is evidenced that Financial Accounting is used to satisfy the needs of external users. Moreover, Financial Accounting is considered a rich database and source for Management Accounting Systems, which is destined to supply information to internal users involved in the decision-making process.

Keywords: Financial accounting. Decision-making. Decision-making process. Management accounting.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRYER, R. A. **Accounting and control of the labour process**. 2002. Disponível em: <http://users.wbs.ac.uk/af/research/working_paper_13_2002.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2003.
- CARVALHO, L. N. G. **O contabilista no processo decisório das empresas**. Videoconferência proferida em abril de 2002. São Paulo: SENAC, 2002. 1 videocassete (40 minutos), VHS.
- CASTRO, M. B. A. **Zema**: a história de um nome. Araxá: Santa Adélia, 1994.
- CHAGAS, J. O. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor**: uma *survey* na região das Missões/RS. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron, 2000.
- COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard. 2001. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.
- GRUPO ZEMA. **Relatório anual**. Araxá, 2002.
- HOPP, J. C.; LEITE, H. P. O crepúsculo do lucro contábil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 28, n. 4, p. 55-63, out./dez. 1988.
- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: LTC, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES – IBRACON. **Princípios Contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

IUDÍCIBUS, S. Lucro contábil: crepúsculo ou ressurgimento? **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, n. 72, p. 20-21, ago. 1990.

_____. **Teoria da contabilidade**. 6. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. 2. ed. **Introdução à teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMA, M. A. M. **Gestão e inovação na organização do trabalho: uma abordagem histórico-teórico-crítica e implicações em pequenas e médias empresas brasileiras**. 2003. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo2.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2003.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, D. D.; MADEIRA, G. J. A contabilidade como sistema de apoio à decisão. **Revista Mineira de Contabilidade**, Belo Horizonte: CRC-MG, ano IV, n. 12, p. 32-36, 4. trim. 2003.

MORON, M. A. M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAMURA, W. T.; OLIVEIRA, A. G.; MULLER, A. N.. **Small firms management: use of accounting information for managerial purposes.** 2003. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SRN_ID270783_code010604510.pdf? abstractid=270783](http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SRN_ID270783_code010604510.pdf?abstractid=270783)>. Acesso em: 12 dez. 2003.

NEWTON, E. F. **Contabilidad básica.** 2. ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, A. A. **Gestão financeira: um estudo acerca da contribuição da Contabilidade na gestão do capital de giro das médias e grandes indústrias de confecção do Estado do Paraná.** 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

STÁBILE, S. **Um estudo sobre a desconexão entre usuários e desenvolvedores de sistemas de informação e sua influência na obtenção de informação pelo decisor.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2001.

WARREN, C. S. et al. **Accounting.** 19. ed. Cincinnati: South-Western, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.