



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO FINANCEIRA E CONTÁBIL



ETHEL CRISTINA NEIS COLLA

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE CENTRAIS GERADORAS
HIDRELÉTRICAS (CGHs) E PEQUENAS CENTRAIS
HIDRELÉTRICAS (PCHs) SOBRE CONTABILIDADE GERENCIAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2017

ETHEL CRISTINA NEIS COLLA

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE CENTRAIS GERADORAS
HIDRELÉTRICAS (CGHs) E PEQUENAS CENTRAIS
HIDRELÉTRICAS (PCHs) SOBRE CONTABILIDADE GERENCIAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Financeira e Contábil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi

PATO BRANCO

2017



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

Percepção dos Gestores de Centrais Geradoras Hidrelétricas (CGHs) e Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) sobre Contabilidade Gerencial.

Nome do aluno: **Ethel Cristina Neis Colla**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 20 horas e 30 minutos, do dia 20 de abril de 2017, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
Orientador

Prof. Me. Oldair Roberto Giasson
Avaliador - UTFPR

Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande
Avaliador UTFPR

O ORIGINAL ASSINADO ENCONTRA-SE NA COORDENAÇÃO DO CURSO.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela presença constante em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais, Nicolau e Iraci, que me ensinaram o caminho a seguir, e que sempre oportunizaram as condições financeiras para tal.

Ao meu marido, Marcos, que sempre incentivou minha caminhada profissional, pelo seu apoio em todos os momentos, pois sem sua ajuda não seria possível chegar até o fim.

As minhas filhas Anna Letícia e Sophia Milena, pela compreensão aos momentos que estive ausente.

Ao meu orientador professor doutor Sandro César Bortoluzzi, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela atenção durante todo o trabalho.

Agradeço a todos os professores do curso de Especialização em Gestão Financeira e Contábil pelos ensinamentos, oportunidade de convivência sempre objetivando a melhor formação para todos.

Aos colegas pelos momentos de aprendizado que passamos juntos, especialmente a Letícia, Jocelaine, Daniel, Lucas e Rafael.

As empresas que colaboram com os dados necessários para o desenvolvimento deste trabalho.

Enfim, a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

"Viver é acalentar sonhos e esperanças fazendo da fé a nossa inspiração maior.
É buscar nas pequenas coisas um grande motivo para ser feliz!!"
(Mario Quintana)

RESUMO

COLLA, Ethel Cristina Neis. Percepção de gestores em Centrais Geradoras Hidrelétricas (CGHs) e Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) sobre contabilidade gerencial. 2017. 57 Páginas. Monografia (Especialização Gestão Financeira e Contábil). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

Este trabalho tem como objetivo verificar a percepção dos gestores de Centrais Geradoras Hidrelétricas – CGHs e Pequenas Centrais Hidrelétricas – PCHs sobre a contabilidade gerencial. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, sendo realizada por meio de uma *survey*. Para a realização desta pesquisa o público-alvo compreendeu as pequenas empresas geradoras de energia elétrica, CGHs e PCHs, que produzem até 30 MW. Os questionários foram enviados via correio eletrônico (e-mail) para as 57 empresas associadas da Associação Brasileira de Pequenas Centrais Hidrelétricas e Centrais Geradoras Hidrelétricas – ABRAPCH. Dessa forma, os principais resultados da pesquisa são: (i): os gestores destes empreendimentos são na maioria do sexo masculino, com idade entre 41-50 anos, com elevado grau de escolaridade e estão no cargo entre 4 a 7 anos, e sempre procuram atualizar seus conhecimentos; (ii): os empreendimentos na sua maioria tem até 10 funcionários, estão no mercado entre 6 e a 10 anos, tendo a maioria destes empreendimentos sócios pessoas físicas, e sempre utilizam os serviços de consultoria externa; (iii): a contabilidade na maioria dos empreendimentos é realizada por escritório contábil, os gestores afirmaram sempre utilizar a contabilidade gerencial para tomada de decisão, para os gestores a importância na utilização das ferramentas é maior do que para as empresas, a área que as empresas mais se preocupam é a financeira e para a maioria delas as ferramentas mais utilizadas são o orçamento e o planejamento estratégico. Conclui-se que estas empresas têm ainda grande preocupação com a área financeira (contas a pagar e a receber), mas também utilizam como ferramenta o orçamento e o planejamento estratégico.

Palavras-chave: percepção de gestores, tomada de decisão, contabilidade gerencial, CGHs e PCHs

ABSTRACT

COLLA, Ethel Cristina Neis. Perception of managers in hydroelectric generating plants (HGPs) and Small Hydropower Plants (SHPs) on management accounting. 2017. 57 Páginas. Monografia (Especialização Gestão Financeira e Contábil). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

This paper aims to verify the perception of managers of Hydropower Generating Plants – HGP and Small Hydropower Plants -SHPs about management accounting. The study is characterized as descriptive and quantitative and was carried out through a survey. The target public of this survey comprises small electricity generation companies, SHPs and HGPs, which produce up to 30 MW. The questionnaires were sent via e-mail to 57 companies affiliated with The Brazilian Association of Small Hydropower Plants and Hydropower Generating Plants – ABRAPCH. Thus, the main results of this survey are: (i) the managers of those enterprises are mostly men, aged between 41 and 50, with a high level of education and who have been in the position from 4 to 7 years, and who are always searching for ways to improve their knowledge; (ii) the majority of the enterprises have up to 10 employees, half of the companies have been in the market from 6 to 10 years, and the other half have been in the market for more than 11 years, and most of them are owned by individuals, (most of them have as partners, individuals /private individuals) and always make use of external consulting; (iii) accounting in most of these companies is made by an outside accounting office, most managers have claimed to use management accounting for decision making, for the managers the importance of using tools is greater than for the companies, the area which the companies are more concerned about is the financial one, and for the majority of these companies the most used tools are budgets and strategic planning. The study concluded that these companies still have a great concern about the financial area (receivables and payables), but they also use as tools, budgets and strategic planning.

Key words: Managers perception, decision making, managerial accounting, CGHs and PCHs.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes	36
Gráfico 2 – Idade dos respondentes	37
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos respondentes	38
Gráfico 4 – Cargo exercido pelos respondentes	39
Gráfico 5 – Tempo no cargo de gestão dos respondentes.....	40
Gráfico 6 – Participação em cursos de atualização.....	41
Gráfico 7 – Número de funcionários.....	42
Gráfico 8 – Tempo que a empresa está no mercado	43
Gráfico 9 – Proprietários das CGHs E PCHs	44
Gráfico 10 – Utilização de consultoria externa	45
Gráfico 11 – Onde é feita a contabilidade da empresa	47
Gráfico 12 – Utilização da contabilidade gerencial para tomada de decisão	48
Gráfico 13 – Importância das ferramentas gerenciais na tomada de decisão	49
Gráfico 14 – Importância das ferramentas gerenciais para tomada de decisão na empresa	50
Gráfico 15 – Área que sua empresa se preocupa mais	51
Gráfico 16 – Ferramenta gerencial mais utilizada	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de empresas associadas por Estado.....	34
Tabela 2 – Distribuição dos serviços em consultoria externa.....	46

LISTA DE SIGLAS

ABRAPCH – Associação Brasileira de Pequenas Centrais Hidrelétricas e Centrais Geradoras Hidrelétricas

ACL – Ambiente de Contratação Livre

ACR – Ambiente de Contratação Regulada

ANA – Agência Nacional das Águas

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

CCEE – Câmara de Comercialização de Energia

CGH – Centrais Geradoras Hidrelétricas

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE – Demonstração do Resultado de Exercício

EPE – Empresa de Pesquisa Energética

MAE – Mercado Atacadista de Energia

MME – Ministério das Minas e Energia

MW – Megawatt

ONS – Operador Nacional do Sistema

PCH – Pequenas Centrais Hidrelétricas

PIE – Produtores Independentes de Energia

PLD – Preço de Liquidação das Diferenças

SIN – Sistema Interligado Nacional

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1. SETOR DE ENERGIA ELETRICA NO BRASIL	16
2.2. CONTABILIDADE GERENCIAL.....	19
2.3. ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	20
2.4. FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL.....	21
2.4.1. Demonstrações Contábeis	22
2.4.2. Balanço Patrimonial.....	23
2.4.3. Demonstração do Resultado do Exercício – DRE	23
2.4.4. Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC	24
2.4.5. Análise das demonstrações contábeis	24
2.4.6. Análise por índices de liquidez	24
2.4.6.1. Liquidez Geral	25
2.4.6.2. Liquidez Corrente.....	25
2.4.6.3. Liquidez Seca.....	25
2.4.7. Análise por índices de endividamento	26
2.4.7.1. Grau de Endividamento Geral.....	26
2.4.7.2. Grau de Endividamento sobre o Patrimônio Líquido.....	26
2.4.8. Análise por índices de rentabilidade	27
2.4.8.1. Rentabilidade do Patrimônio Líquido	27
2.4.8.2. Rentabilidade das Vendas	27
2.4.9. Planejamento.....	28
2.4.9.1. Planejamento Estratégico	28
2.4.9.2. Planejamento Tático	29
2.4.9.3. Planejamento Operacional.....	29
2.4.10. Orçamento.....	30

2.4.11. Sistemas de Informação Gerencial	31
2.5. CONTROLE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO	32
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	33
3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	33
3.2. PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISES DOS DADOS.....	34
4. RESULTADOS.....	36
4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES	36
4.2. PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	42
4.3. USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
APÊNDICE	59

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da demanda por energia elétrica no Brasil, desde a década de 1990 os projetos de Centrais Geradoras Hidrelétricas – CGHs e Pequenas Centrais Hidrelétricas – PCHs vêm evoluindo e se tornaram atraentes para os investidores devido ao baixo impacto ambiental, redução de perdas na transmissão de energia elétrica devido à proximidade dos centros consumidores, dentre outros fatores.

As CGHs e PCHs operam normalmente a fio d'água, ou seja, o reservatório não permite a regularização do fluxo d'água, uma pequena barragem desvia o curso do rio para o canal de adução, e como a barragem é de desvio e com altura suficiente apenas para permitir a entrada de água, pouca água é armazenada, com isso não é possível armazenar água excedente do período de chuvas para utilização no período seco. Este tipo de hidrelétrica é utilizado principalmente em rios de pequeno e médio porte que possuem desníveis significativos durante seu percurso, gerando potência hidráulica suficiente para movimentar as turbinas (PORTAL PCH 2017).

O princípio de funcionamento de uma pequena central é o mesmo de uma usina hidrelétrica convencional: a força da água gira pás de turbinas que, ligadas a geradores, produzem eletricidade. Mas, enquanto as grandes usinas se baseiam no represamento de rios com a formação de grandes lagos, as CGHs e PCHs operam sem reservatórios, apenas com a água corrente, e geram no máximo 30 megawatts (MW), energia suficiente para iluminar mais ou menos 6 (seis) mil residências de classe média.

As resoluções elaboradas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL permitem que a energia gerada nas CGHs e PCHs entre no sistema nacional de eletrificação, sem que o empreendedor pague as taxas pelo uso das redes de transmissão e distribuição, usualmente cobradas nos empreendimentos de geração de energia hidrelétrica de maior porte. O benefício vale para projetos que entraram em operação até 2003. As CGHs e PCHs são dispensadas, ainda, de remunerar municípios e Estados pelo uso dos recursos hídricos (PORTAL PCH 2017).

A cobrança pelo uso da água bruta é o instrumento de gestão do recurso hídrico que visa estimular a racionalização do uso e garantir a disponibilidade hídrica para os diversos usuários instalados em cada bacia hidrográfica. São os respectivos comitês de bacias hidrográficas que estabelecem os mecanismos e os valores a serem cobrados na bacia. A cobrança para as centrais hidrelétricas com potência instalada acima de 30 MW foi instituída e iniciada, em todas as bacias de rios estaduais e federais, em agosto de 2000, com a publicação da Lei nº 9.984, que cria a Agência Nacional de Água – ANA (ANA 2017).

Mesmo com os incentivos proporcionados a esses empreendimentos, eles também precisam, nos dias de hoje, aplicar a contabilidade gerencial como ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão, pois essa tem importância significativa: com seus dados pode-se planejar e prever os acontecimentos financeiros, determinando-se os pontos críticos e, após as análises realizadas, priorizar ações gerenciais; também é possível, através dessas análises, saber sobre a situação econômica e financeira do empreendimento. Neste contexto surge o problema da pesquisa: qual a percepção dos gestores das CGHs e PCHs sobre a contabilidade gerencial?

O objetivo geral deste trabalho foi o de identificar qual a percepção dos gestores de CGHs e PCHs sobre a contabilidade gerencial e quais as ferramentas utilizadas por eles, gestores, para a tomada de decisão.

Os objetivos específicos foram:

- 1) Identificar o perfil dos gestores desses empreendimentos;
- 2) Identificar o perfil destes empreendimentos
- 3) Analisar a percepção dos gestores sobre contabilidade gerencial.

O presente estudo justifica-se pela importância da contabilidade gerencial possibilitar às empresas, através da informação contábil, condições para o planejamento e a tomada de decisão correta dentro de um sistema de informação contábil. Utilizando-se de empreendimentos de apenas um segmento, pode-se avaliar as estratégias de um setor específico. A contribuição teórica dá-se através da abordagem das ferramentas da contabilidade gerencial, e através dos resultados obtidos com a pesquisa esta pode contribuir para que as empresas do setor atentem para as exigências de um mercado cada vez mais competitivo.

A pesquisa foi realizada em empreendimentos geradores de energia hidrelétrica com capacidade de até 30 MW, associadas da Associação Brasileira de Pequenas Centrais Hidrelétricas e Centrais Geradoras Hidrelétricas – ABRAPCH, localizadas em território nacional.

A importância deste estudo está relacionada com o novo cenário do mercado de energia elétrica. Para Ribeiro *et al* (2012 apud Blose e Tankersley, 2004) “tanto as organizações públicas quanto as privadas estão direcionadas no sentido de racionalizarem custos, orientarem seus serviços para os clientes, visando a retenção do mesmo.”

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. SETOR DE ENERGIA ELETRICA NO BRASIL

O setor de energia elétrica passou por duas grandes mudanças desde a década de 90. A primeira envolveu a privatização das companhias operadoras e teve início com a Lei no 9.427, de dezembro de 1996, que instituiu a Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel e determinou que a exploração dos potenciais hidráulicos fosse concedida por meio de concorrência ou leilão, em que o maior valor oferecido pela outorga (uso do bem público) determinaria o vencedor. A segunda ocorreu em 2004, com a introdução do Novo Modelo do Setor Elétrico, que teve como objetivos principais: garantir a segurança no suprimento, promover a modicidade tarifária, e promover a inserção social, em particular pelos programas de universalização (ANEEL 2017).

Uma das principais alterações promovidas em 2004 foi a substituição do critério utilizado para concessão de novos empreendimentos de geração. Passou a vencer os leilões o investidor que oferecesse o menor preço para a venda da produção das futuras usinas. Além disso, o novo modelo instituiu dois ambientes para a celebração de contratos de compra e venda de energia: o Ambiente de Contratação Regulada – ACR, exclusivo para geradoras e distribuidoras, e o Ambiente de Contratação Livre – ACL, do qual participam geradoras, comercializadoras, importadores, exportadores e consumidores livres. As CGHs e PCHs podem participar tanto do ACR quanto do ACL. (CCEE 2017)

Até os anos 90, a maioria das atividades era estritamente regulamentada e as companhias operadoras controladas pelo Estado (federal e estadual) e verticalizadas (atuavam em geração, transmissão e distribuição). A reforma exigiu a cisão das companhias em geradoras, transmissoras e distribuidoras. As atividades de distribuição e transmissão continuaram totalmente regulamentadas, mas a produção das geradoras passou a ser negociada no mercado livre – ambiente no qual as partes compradora e vendedora acertam entre si as condições através de contratos bilaterais. Além disso, foram constituídas na década de 90 novas entidades para atuar no novo ambiente institucional: além da ANEEL, o Operador Nacional do Sistema Elétrico – ONS e o Mercado Atacadista de Energia – MAE. A ANEEL, como agência reguladora, em síntese tem por objetivo atuar de forma a

garantir, por meio da regulamentação e fiscalização, a operação de todos os agentes em um ambiente de equilíbrio que permita, às companhias, a obtenção de resultados sólidos ao longo do tempo e, ao consumidor, a modicidade tarifária (ANEEL 2017).

O ONS, entidade também autônoma é responsável pela coordenação da operação das usinas e redes de transmissão do Sistema Interligado Nacional – SIN. Para tanto, realiza estudos e projeções com base em dados históricos, presentes e futuros da oferta de energia elétrica e do mercado consumidor. Para decidir quais usinas devem ser despachadas, opera o Newave, programa computacional que, com base em projeções, elabora cenários para a oferta de energia elétrica. O mesmo programa é utilizado pela Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE para definir os preços a serem praticados nas operações de curto prazo do mercado livre (CCEE 2017).

Em 2004 o MAE foi substituído pela CCEE. No mesmo ano, foi criada a Empresa de Pesquisa Energética – EPE, com a missão principal de desenvolver os estudos necessários ao planejamento da expansão do sistema elétrico. O modelo implantado em 2004 restringiu, mas não extinguiu o mercado livre – que em 2008 respondia por cerca de 30% da energia elétrica negociada no país. Além disso, manteve inalteradas as bases regulatórias da distribuição e transmissão. No sistema dos leilões e mercado livre do ACR participam como compradora, apenas as distribuidoras, para as quais essa passou a ser a única forma de contratar grande volume de suprimento para o longo prazo. As vendedoras da energia elétrica são as geradoras. O início da entrega de energia é previsto para ocorrer um, três ou cinco anos após a data de realização do leilão (esta entrega de energia conforme o ano de entrega são chamados respectivamente, de A-1, A-3 e A-5). O Ministério das Minas e Energia – MME determina a data dos leilões, que são realizados pela Aneel e pela CCEE. Por meio de portaria, fixa o preço teto para o MW hora a ser ofertado, de acordo com a fonte da energia: térmica ou hídrica. Como as geradoras entram em “pool” (ou seja, a oferta não é individualizada), a prioridade é dada ao vendedor que pratica o menor preço. Os valores máximos devem ser iguais ou inferiores ao preço teto. Os leilões dividem-se em duas modalidades principais: energia existente e energia nova. A primeira corresponde à produção das usinas já em operação e os volumes contratados são entregues em um prazo menor um ano (A-1). A segunda, à produção de empreendimentos em processo de leilão das concessões e de usinas

que já foram outorgadas pela ANEEL e estão em fase de planejamento ou construção. Neste caso, o prazo de entrega geralmente é de três ou cinco anos (A-3 e A-5). Além deles, há os leilões de ajuste e os leilões de reserva. Nos primeiros, as distribuidoras complementam o volume necessário ao atendimento do mercado (visto que as compras de longo prazo são realizadas com base em projeções), desde que ele não supere 1% do volume total. Nos leilões de reserva, o objeto de contratação é a produção de usinas que entrarão em operação apenas em caso de escassez da produção das usinas convencionais, basicamente hidrelétricas (CCEE 2017).

Entre 2004 e 2008, a CCEE organizou mais de 20 leilões por delegação e sob coordenação da ANEEL. Dois deles, pelo menos, foram significativos pela contribuição à diversificação e à simultânea limpeza (aumento da participação de fontes renováveis) da matriz nacional. O primeiro, em 2007, foi exclusivo para fontes alternativas. Nele foi ofertada a produção das PCHs e das termelétricas movidas a bagaço de cana e a biomassa proveniente de criadouro avícola. No outro, realizado em 2008 e caracterizado como o primeiro leilão de energia de reserva, foi contratada exclusivamente a energia elétrica produzida a partir da biomassa. Como são realizados com antecedência de vários anos, esses leilões são, também, indicadores do cenário da oferta e da procura no médio e longo prazos. Para a EPE, portanto, fornecem variáveis necessárias à elaboração do planejamento. Para os investidores em geração e para as distribuidoras, proporcionam maior segurança em cálculos como fluxo de caixa futuro, por permitir a visualização de, respectivamente, receitas de vendas e custos de suprimento ao longo do tempo. Segundo o governo, o mecanismo de colocação prioritária da energia ofertada pelo menor preço também garante a modicidade tarifária. No mercado livre, ou ACL, vendedores e compradores negociam entre si as cláusulas dos contratos, como preço, prazo e condições de entrega. Da parte vendedora participam as geradoras enquadradas como Produtores Independentes de Energia – PIE. A parte compradora é constituída por consumidores com demanda superior a 0,5 MW que adquirem a energia elétrica para uso próprio. As transações geralmente são intermediadas pelas empresas comercializadoras, também constituídas na década de 90, e que têm por função favorecer o contato entre as duas pontas e dar liquidez a esse mercado. O comprador, portanto, baseia-se em projeções de consumo. O vendedor, nas projeções do volume que irá produzir – e que variam de acordo com as

determinações do ONS. Todos os contratos de compra e venda de energia celebrados no mercado, tanto no ACR como no ACL devem ser registrados na CCEE, que realiza a medição dos montantes efetivamente produzidos/consumidos por cada agente. As diferenças apuradas, positivas ou negativas, são contabilizadas para posterior liquidação financeira no Mercado de Curto Prazo e valoradas ao Preço de Liquidação das Diferenças – PLD. Assim, o Mercado de Curto Prazo pode ser definido como o segmento da CCEE onde são contabilizadas as diferenças entre os montantes de energia elétrica contratados pelos agentes e os montantes de geração e de consumo efetivamente verificados e atribuídos aos respectivos agentes. Assim, a CCEE tem por objetivo fazer com que, a cada mês, as partes “zerem” as suas posições através da compra ou venda da energia elétrica. Os preços são fornecidos pelo programa Newave e variam para cada uma das regiões que compõem o SIN, de acordo com a disponibilidade de energia elétrica. A CCEE tem como função original se responsabilizar pela liquidação financeira, nos últimos anos passou a abrigar a operacionalização de parte dos leilões de venda da energia que, junto às licitações para construção e operação de linhas de transmissão, são atribuição da ANEEL (CCEE 2017).

2.2. CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial pode ser definida como um conjunto de técnicas e procedimentos contábeis que quando combinadas podem fornecer informações importantes para o processo de tomada de decisão.

De acordo com Soutes (2006), “por ‘contabilidade gerencial’ entende-se o produto do processo de produzir informação operacional e financeira para gestores dentro de uma organização”.

A contabilidade gerencial apresenta-se como uma ferramenta de auxílio administrativo, onde através de planilhas, relatórios, e outras ferramentas fornece dados para comparações e definição de metas e objetivos da empresa, assim planejar o futuro da atividade e do negócio.

A contabilidade gerencial também pode ser empregada para diferentes estratégias que podem ser usadas para a expansão do negócio ou a busca de novos mercados.

Para Crepaldi (1998), “a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais”.

Assim com base nos relatórios da contabilidade gerencial os gestores das empresas tomam decisões importantes.

2.3. ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial evoluiu conforme o desenvolvimento dos negócios, marcados por diversas transformações ao longo do tempo. Percebe-se a que a contabilidade gerencial tem capacidade de compilar diversas informações das organizações, e transformá-las em relatórios que possam ser utilizados para auxiliar as decisões adotadas pelos gestores.

Soutes (2006 aput IMA, 1998) o *Institute of Management Accountants* (IMA), órgão responsável pela regulamentação dos profissionais que atuam como contadores gerencias, nos Estados Unidos atualizou e divulgou trabalho que visava descrever a atividade conhecida como contabilidade gerencial. SOUTES (2006), ao verificar a utilização de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial em empresas brasileiras, classificou diversos artefatos utilizados pela contabilidade gerencial em tradicionais e modernos e os distribuiu entre os quatro estágios descritos pelo IMA 1.

Soutes (2006), além de distribuí-los entre os estágios descritos pelo IMA 1, também os separou em métodos e sistemas. O diagrama ilustrativo dos quatro estágios definidos pelo IMA é apresentado a seguir:

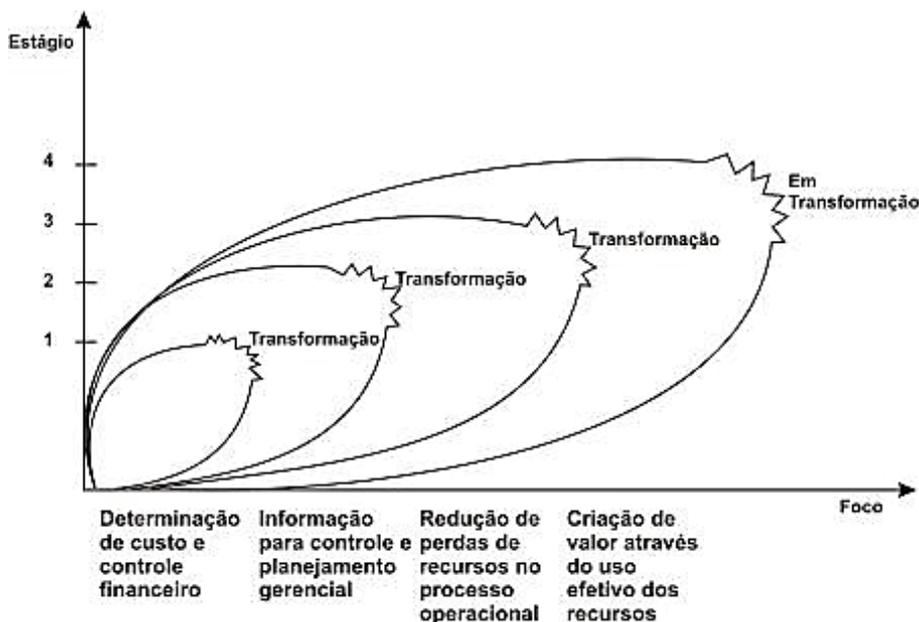


Figura 1 – Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial
 Fonte: Adaptada do IMAF 1

Segundo Soutes (2006 apud IMA, 1998), o primeiro estágio durou até 1950, e, neste, o foco era a determinação do custo e controle financeiro, através do uso de orçamento e contabilidade de custos; o segundo estágio foi de 1950 até 1965, e a atenção esteve concentrada no fornecimento de informação para planejamento e controle gerencial, através do uso de análise de decisão e responsabilidade contábil; o terceiro estágio iniciou em 1965 e durou até 1985. E neste, a atenção esteve focada na redução de perdas de recursos nos processos, sendo utilizada a análise de processos e gerenciamento de custos; o último estágio identificado teve início em 1985 e dura até os dias de hoje, sendo que seu foco está na geração e/ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, utilizando direcionadores como: valor para o consumidor, valor para o acionista e inovação organizacional.

Assim percebe-se que a contabilidade gerencial evoluiu no seu processo, melhorando a planejamento e a tomada de decisão por parte dos gestores, onde se percebe que o contador em um primeiro momento era focado em fornecer informações e agora tem como foco, reduzir perdas e gerar valor para as empresas.

2.4. FERRAMENTAS DE CONTROLE GERENCIAL

A contabilidade, para desempenhar seu papel gerencial deve fornecer aos gestores demonstrativos e relatórios que possam auxiliar na tomada de decisão.

Como destaca Padoveze (2009), “a contabilidade apenas poderá ser considerada gerencial quando fornecer ferramentas administrativas”.

Entre as várias ferramentas que podem ser utilizadas estão as demonstrações contábeis, balanço patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício – DRE, Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC, fluxo de caixa indireto, análise das demonstrações contábeis, análise vertical e horizontal, entre outras.

Pode-se também utilizar a análise por meio de indicadores para a avaliação de natureza patrimonial, financeira e econômica. As principais ferramentas utilizadas são: análise por índices de liquidez, análise por índice de endividamento, análise por índices de rentabilidade, planejamento, planejamento operacional, planejamento tático, planejamento estratégico, orçamento empresarial, controle orçamentário, sistema de informação gerencial, entre outros.

2.4.1. Demonstrações Contábeis

São relatórios que fornecem as informações sobre a posição patrimonial e financeira das empresas.

Segundo Franco (1992) “as principais demonstrações contábeis são exposições sintéticas dos componentes patrimoniais e de suas variações, a elas recorreremos quanto desejamos conhecer os diferentes aspectos da situação patrimonial e suas variações”.

O conjunto completo de Demonstrações Contábeis inclui, normalmente, o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração das mutações na posição financeira, notas explicativas e outras demonstrações e material explicativo que são parte integrante desse conjunto devendo ser inclusas e transcritas no livro diário, completando-se com as assinaturas do titular ou de representante legal da entidade e do profissional da contabilidade legalmente habilitado.

As Demonstrações Contábeis também englobam notas explicativas, quadros suplementares e outras informações. Podem conter, por exemplo, informações adicionais que sejam relevantes às necessidades dos usuários sobre itens constantes do balanço patrimonial e da demonstração do resultado.

Para Franco (1992) “são os registros dos fatos (escrituração), a demonstração expositiva dos fatos (demonstrações contábeis), a confirmação dos registros e

demonstrações contábeis (auditoria) e a análise e interpretação das demonstrações contábeis (análise de balanços)”.

2.4.2. Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da empresa. No balanço patrimonial, as contas deverão ser classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa.

De acordo com Matarazzo (2007), “o Balanço Patrimonial é uma demonstração de todos os bens, direitos e obrigações de uma organização, com finalidade de apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data, sempre divulgado no dia 31/12/XXXX”.

O Balanço Patrimonial é constituído pelo ativo e passivo, sendo que o passivo identifica as fontes de recursos utilizadas pela empresa e o ativo identifica a apropriação destes recursos para a manutenção das atividades da empresa. O Patrimônio Líquido compreende os recursos próprios da empresa, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do Ativo e o valor do Passivo.

2.4.3. Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

O Demonstrativo do Resultado do Exercício compreende o resultado operacional da empresa em um determinado período formando o seu resultado líquido: o lucro ou prejuízo resultante de suas operações. É uma importante ferramenta de análise, e avaliação do desempenho da empresa e da eficiência de seus gestores em gerar lucro.

Para Matarazzo (1992)

“as Demonstrações do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causadas no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas representam normalmente aumento do Ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível”.

2.4.4. Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC

O Demonstrativo do Fluxo de Caixa indica quais foram as saídas e entradas de dinheiro no caixa durante o período e o resultado desse fluxo. Através deste demonstrativo é possível analisar se a empresa é capaz ou não de produzir fluxos positivos e proporciona uma análise das disponibilidades que saíram e entraram na empresa.

Para Santos (2005) “a DFC é um demonstrativo financeiro que demonstra a variação líquida do saldo contábil do caixa e equivalentes ao caixa num período reportado, detalhando os recebimentos e pagamentos que causaram essa variação”.

Este demonstrativo pode ser apresentado de duas maneiras: o método direto e o método indireto. O método direto evidencia toda a movimentação dos recursos financeiros, as origens dos recursos de caixa e onde eles foram aplicados. O método indireto é aquele no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado que não afetam o caixa da empresa.

2.4.5. Análise das demonstrações contábeis

A análise das demonstrações contábeis tem por objetivo interpretar os relatórios e demonstrações com a finalidade de fornecer informações numéricas que permitem os gestores conhecer a situação da empresa para que possam tomar decisões.

Para Padoveze (2009), “o principal objetivo da análise dos demonstrativos contábeis é de acompanhar periodicamente os indicadores escolhidos”.

Para Matarazzo (2007) “os relatórios de análise devem ser elaborados como se fossem dirigidos a leigos, ainda que não o sejam, isto é, sua linguagem deve ser inteligível por qualquer dirigente de nível médio de empresa, gerente de banco ou gerente de crédito”.

2.4.6. Análise por índices de liquidez

Os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, ou seja, a capacidade de pagar seus compromissos com terceiros, a

partir da comparação entre direitos a realizar e as exigibilidades. Estes índices apenas evidenciam o grau de solvência da empresa em caso de encerramento de suas atividades. Os principais índices de liquidez são: geral, corrente e seca.

Segundo Matarazzo (1992), “índice é a relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa”.

2.4.6.1. Liquidez Geral

A liquidez geral mostra o quanto a empresa possui no somatório de todos os seus ativos em relação a tudo aquilo que ela possui de compromissos, de curto e de longo prazo.

Para Silva (2006) “a interpretação do índice de liquidez geral é no sentido de quanto maior, melhor, mantidos constantes os demais fatores”.

2.4.6.2. Liquidez Corrente

A liquidez corrente mostra quanto a empresa possui no somatório de disponibilidades imediatas, mais créditos a receber de curto prazo (até 360 dias da data da apresentação do indicador), mais os estoques e mais outros créditos, em relação ao total de suas dívidas de curto prazo (assim conhecidas aquelas que vencerão em até 360 dias da data em que o relatório foi elaborado ou ainda da data da apresentação do indicado).

Assaf Neto (2006) diz “quanto maior a liquidez corrente mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro”.

2.4.6.3. Liquidez Seca

A liquidez seca mostra quanto a empresa possui no somatório de disponibilidades imediatas (caixa, bancos contas de movimento, aplicações financeiras etc.), mais créditos a receber de curto prazo (até 360 dias da data da apresentação do indicador), mais outros créditos, tudo isso em relação ao total de suas dívidas de curto prazo (assim conhecidas aquelas que vencerão em até 360

dias da data que o relatório foi elaborado ou ainda da data da apresentação do indicador).

Segundo Matarazzo (1992)

“este índice indica quanto a empresa possui de Ativo Líquido para \$ 1 de Passivo Circulante. Quanto maior, melhor. Este índice visa medir o grau de excelência da situação financeira. Se de um lado, estiver abaixo de determinados padrões do ramo, pode indicar alguma dificuldade de liquidez, raramente tal conclusão será mantida quando o Índice de Liquidez Corrente for satisfatório”.

2.4.7. Análise por índices de endividamento

Este índice revela o grau de endividamento da empresa, ou seja, quanto ao capital próprio está comprometido com o capital de terceiros. Com este índice é possível avaliar se utiliza-se mais recursos próprios ou de terceiros.

2.4.7.1. Grau de Endividamento Geral

O grau de endividamento geral representa, em termos percentuais, quanto a empresa possui de dívidas, de curto e de longo prazo, financiado por capital de terceiros.

Para Matarazzo (1992),

“uma empresa que esteja fora dos padrões considerados normais poderá falir ou não. Cada empresa é única, cada uma tem sua forma de organização de produção, de vendas, de pessoal e financeira. A capacidade de adaptação e sua sobrevivência dependerão desses fatores. Pode-se dizer que uma empresa, em geral, quando vai à falência é porque está muito endividada”.

2.4.7.2. Grau de Endividamento sobre o Patrimônio Líquido

O grau de endividamento sobre o Patrimônio Líquido representa quanto do Patrimônio Líquido foi aplicado no ativo imobilizado. Esse indicador não apresenta um número limitador, contudo, se ele for muito alto, poderá representar um risco em relação a eventuais crises e, de alguma forma, interfere no valor da empresa, dificultando eventual venda e, principalmente, a obtenção de créditos, de forma especial aqueles de mais baixo custo financeiro.

Para Marion (2007) “se a composição do endividamento apresentar significativa concentração no Passivo Circulante (curto Prazo), a empresa poderá ter reais dificuldades num momento de reversão de mercado”.

2.4.8. Análise por índices de rentabilidade

A análise por índices de rentabilidade pode ser verificada através de coeficientes que demonstram o retorno gerado. Esta é uma importante ferramenta de análise das demonstrações contábeis.

2.4.8.1. Rentabilidade do Patrimônio Líquido

A rentabilidade do Patrimônio Líquido demonstra qual é a remuneração proporcionada pela atividade da empresa ao capital próprio investido pelos sócios. Pode-se dizer que a rentabilidade sobre o patrimônio líquido é nada mais do que a taxa de juros “recebida” pelos detentores do capital por terem investido/reinvestido seu dinheiro na empresa.

Para Assaf (2007) “para avaliação do desempenho pelos valores do investimento líquido, devem-se, inicialmente, deduzir do ativo total os passivos tidos como não onerosos”.

Para Ludícibus (2007)

A importância do Quociente de Retorno sobre o Patrimônio Líquido reside em expressar os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas. A principal tarefa da administração financeira ainda é maximizar o valor de mercado para o possuidor das ações e estabelecer um fluxo de dividendos compensador. No longo prazo, a valor de mercado da ação é influenciado substancialmente pelo quociente de retorno sobre o patrimônio líquido.

2.4.8.2. Rentabilidade das Vendas

A rentabilidade das vendas, em última análise, será a responsável pela geração de caixa da empresa. Nessa análise é aconselhável ter duas bases de acompanhamento: o percentual em relação ao volume ou total vendido, e em valores em relação aos exercícios ou anos anteriores; o documento para se analisar tal indicador é o Demonstrativo de Resultados do Período ou do Exercício – DRE.

Segundo Matarazzo (2003) “trata-se de uma medida útil ao gerenciamento, fornecendo direções do lucro que está sendo obtido por dólar vendido”.

2.4.8.3. Rentabilidade do Ativo

A rentabilidade do ativo é um indicador muito útil para acompanhamento da evolução ao longo do tempo da empresa. A porcentagem resultante mostra a eficiência da aplicação dos ativos e quanto lucro eles estão gerando, onde quanto for maior a porcentagem, melhor.

Para Assaf Neto (2009) “é o resultado gerado exclusivamente pelas decisões de ativos” e pode ser “interpretado como custo financeiro máximo que uma empresa poderia incorrer em suas captações de fundos”.

Para Matarazzo (1992), é um “índice que mede o resultado da empresa de forma relativa e aqui entre o Lucro Líquido e o Ativo Total indica quanto a empresa obtém de lucro por cada \$ 1 de investimento total, ou \$ 100 na sua forma percentual”.

2.4.9. Planejamento

Além das análises, o planejamento é um fator importante na gestão empresarial. Ele vem analisar a organização, olhando para o passado e o futuro, direcionando seus rumos e monitorando suas ações procurando organizar seus planos e aproveitar as oportunidades que estão no mercado.

Para Padoveze (2003), “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente”.

O planejamento pode ser visto a partir de três níveis diferentes: o operacional, o tático e o estratégico.

2.4.9.1. Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o começo de tudo, fazem parte deste planejamento missão, visão, valores, objetivos e estratégia da organização e os desdobramentos desta estratégia. As decisões tomadas no planejamento estratégico são de responsabilidade da alta administração da empresa.

Para Chiavenato (1987) o “o Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.

As ações são criadas pensando em longo prazo, normalmente feitas para o período de 5 a 10 anos, que buscam uma visão ampla da organização sem ações muito detalhadas, pois seria difícil acertar tantos detalhes para um período tão longo. Do planejamento estratégico fazem parte: Após observar a situação atual da empresa as possíveis ameaças e oportunidades, obtêm-se o feedback do plano estratégico e faz-se os ajustes necessários.

2.4.9.2. Planejamento Tático

Enquanto o planejamento estratégico se desdobra para toda a organização, o planejamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta.

Para Oliveira (2009), o “planejamento tático é uma metodologia administrativa com a finalidade em utilizar eficientemente os recursos da empresa para execução dos objetivos previstos em determinada área de resultado, sua preocupação é a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”.

O planejamento tático é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas. Por se tratar de um planejamento mais específico, as decisões podem ser tomadas por pessoas que ocupam os cargos entre a alta direção e o operacional, como executivos da diretoria e gerentes.

2.4.9.3. Planejamento Operacional

O planejamento operacional é de onde saem as ações e metas traçadas pelo nível tático para atingir os objetivos das decisões estratégicas.

Para Oliveira (2009), o “planejamento operacional é considerado como a formalização, principalmente dos documentos escritos, sendo elaborado pelos níveis organizacionais inferior da empresa. Seu foco são as atividades desenvolvidas no

dia a dia da empresa, é a colocação em prática de tudo o que foi exposto no planejamento estratégico”.

Neste planejamento os envolvidos são aqueles que executam as ações que são aplicadas em curto prazo. Aqui, todos os níveis da organização estão envolvidos e cuidam do acompanhamento da rotina, garantindo que todas as tarefas e operações sejam executadas, de acordo com os procedimentos estabelecidos, preocupando-se em alcançar os resultados específicos.

2.4.10. Orçamento

O orçamento é uma ferramenta muito importante para o sucesso de qualquer organização. Ele tem seu início nos objetivos que a organização almeja alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e das limitações deste tipo de empresa, sempre buscando usar os recursos de maneira eficiente para aproveitar as oportunidades identificadas, trazendo um retorno satisfatório para os recursos empregados pela empresa, isso é proporcionado pelo planejamento.

Para Frezatti (2009), “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais que uma simples estimativa, pois deve ser baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.”

Para Padoveze (2003), “o orçamento é uma repetição dos relatórios gerenciais atuais, porém, suas alterações são decorrentes da melhor perspectiva que a empresa tem do mercado no momento de sua elaboração”.

Já Frezatti (2009), considera “o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar em um horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes”.

O controle orçamentário é o instrumento que permite a empresa identificar se os resultados estão próximos do que foi planejado. Como nem sempre é possível seguir com o planejado, pois as condições podem mudar, a empresa terá que ajustar as mudanças, acompanhar os desvios e corrigi-los.

A finalidade do controle orçamentário é possibilitar à direção a tomada de decisões e corrigir as falhas colocando a empresa no rumo certo.

Para Frezatti (2009), “controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período.”

Ainda para Frezatti (2009), “o gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações para ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas”.

Assim os gestores devem estar sempre bem informados quanto à situação do controle orçamentário para tomar as medidas necessárias para melhorar os resultados.

Apesar das vantagens que o sistema de planejamento e controle orçamentários pode proporcionar à empresa, ele deve ser aplicado através de técnicas e conhecimento pois os dados são estimativas e podem estar sujeitos a erros.

2.4.11. Sistemas de Informação Gerencial

Os sistemas de informação gerencial são sistemas ou processos que fornecem as informações necessárias para gerenciar com eficiência as empresas. Um sistema de informação gerencial gera informação que contribui para a tomada de decisão dos gestores e normalmente é o resultado da colaboração entre pessoas, tecnologias e procedimentos que ajudam uma empresa a atingir suas metas.

Segundo Padoveze (2012),

“o que é fundamental atualmente é a caracterização da integração do sistema de informação contábil com os demais sistemas de informação da empresa. No âmbito gerencial, essa integração se torna crucial, pois a Contabilidade Gerencial utiliza-se de muitos dados e informações de outros sistemas, inclusive quantitativas, para completar seus relatórios e torná-los efetivamente úteis para o processo de tomada de decisão.”

Um controle eficiente depende de um sistema informacional seguro. Os gestores somente podem tomar decisões coerentes com a realidade de sua empresa, se tiverem as informações que lhes permitam avaliar de modo correto as consequências de cada decisão.

Todas as funções de gestão, planejamento, organização, direção e controle são necessários para o bom desempenho organizacional. Os sistemas de

informação gerenciais são fundamentais para suportar essas funções, especialmente, a de planejamento e controle.

2.5. CONTROLE GERENCIAL PARA A TOMADA DE DECISÃO

Quando se fala em fornecer informações para a tomada de decisão, toda a empresa deve estar envolvida nesse processo. A complexa relação entre os diversos gerentes de uma empresa deve ser facilitada pelos sistemas de apoio gerencial.

Para Maximiano (2007), “as decisões são escolhas que os gestores fazem, como resultado do julgamento de alternativas, que por sua vez, originam-se da análise de situações que oferecem problemas e oportunidades”.

Para Padoveze (2003) “todo o processo de gestão é caracterizado pela necessidade de tomada de decisões, que também é um processo, pois consiste numa série de procedimentos, que culminam com a tomada de decisão”.

Quando o gestor possui um sistema de informação gerencial consistente, ocorre o fortalecimento do processo de gestão resultando uma vantagem competitiva para a para a empresa, pois há um acompanhamento das rotinas econômico-financeiras, proporcionando um panorama seguro da organização e uma melhor alocação de investimentos, constituindo um grande diferencial para a empresa.

O gerenciamento das informações para geração de relatórios rápidos e precisos melhora o processo de tomada de decisões. Os sistemas de informação gerenciais fortalecem o plano de atuação das empresas. A geração de informações rápidas, precisas e, principalmente, úteis para o processo de tomada de decisão garante uma estruturação de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva sobre as demais empresas.

Ainda para Maximiano (2007), “é preciso obter informações em todas as atividades desempenhadas pelos gestores. Para tomar decisões, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar com grupos”.

O gestor deve antes de tomar a decisão examinar ou analisar o problema, desenvolver planos de ação e fazer a implementação da decisão.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este trabalho se caracteriza como um estudo quantitativo, baseado em pesquisa descritiva e de uma *survey* para a construção dos resultados.

Quanto aos procedimentos a pesquisa é uma *survey*, pois é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

Neste tipo de pesquisa, o respondente não é identificável, portanto o sigilo é garantido, (PINSONNEAULT E KRAEMER) classificam a pesquisa *survey* quanto ao seu propósito em:

- a) Explanatória: objetiva testar uma teoria e relações causais estabelece a existência de relações causais, mas também questiona porque a relação existe;
- b) Exploratória: objetiva familiarizar-se com o tópico ou identificar conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse;
- c) Descritiva: busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestas em uma população, descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou ainda faz uma comparação entre estas distribuições.

Quanto à abordagem a pesquisa é quantitativa, quando os conceitos podem ser medidos e os resultados podem ser replicados.

Para Fonseca (2002):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre

variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.”

3.2. PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISES DOS DADOS

Para aplicação desta pesquisa escolheu-se pequenas empresas geradoras de energia elétrica, CGHs e PCHs, que produzem até 30 MW, associadas da Associação Brasileira de Pequenas Centrais Hidrelétricas e Centrais Geradoras Hidrelétricas – ABRAPCH. As empresas para as quais foram enviados os questionários estão distribuídas no território nacional conforme tabela a seguir:

Estados	Empresas por Estado
MT	8
SC	13
MG	7
GO	1
PR	11
SP	6
RJ	3
RS	2
RO	1
TOTAL	57

Tabela 1 – Número de empresas associadas por Estado
Fonte: ABRAPCH – 2016

A coleta de dados foi realizada através de questionário eletrônico dividido em 3 (três) blocos e composto por 16 (dezesesseis) questões. Algumas das questões foram abertas, permitindo ao entrevistado responder de forma espontânea. Outras questões foram fechadas: algumas com categorias com alternativa: “sim” – “não”, e outras com escalas: “1” a “10” (1 = menos importante a 10 = totalmente importante) e questões quantitativas, onde o entrevistado selecionou uma alternativa de uma série de respostas.

As pesquisas foram enviadas via correio eletrônico (e-mail). O envio dos e-mails foi realizado durante os meses de agosto/2016, setembro/2016 e outubro/2016.

A análise de dados é apresentada com uma amostra de 28 questionários recebidos, ou seja, obteve-se índice de 54% dos respondentes, e foi desenvolvida

com base na proposta deste estudo: a percepção dos gestores de CGHs e PCHs sobre contabilidade gerencial. Uma vez que os dados foram coletados, tratou-se de verificar se essas informações correspondem aos resultados esperados pelas questões da pesquisa. Após foi realizada a análise das informações obtidas pela coleta de dados para apresentá-la de forma a poder comparar os resultados esperados.

4. RESULTADOS

Neste capítulo do trabalho serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa efetuada quanto a percepção dos gestores de CGHs e PCHs sobre Contabilidade Gerencial, objeto deste estudo, o que possibilitará, no âmbito das empresas pesquisadas, obter-se um diagnóstico do nível de aplicação da Contabilidade Gerencial nas mesmas.

Em virtude de a pesquisa ter sido realizada através de questionário eletrônico (e-mail) foi obtido 54% de respostas. Tal fato, entretanto, não prejudicou a análise realizada por este trabalho.

4.1. PERFIL DOS RESPONDENTES

No primeiro bloco do questionário, os respondentes forneceram algumas informações pessoais, como: gênero, idade, nível de escolaridade, cargo que exerce, tempo na função e se costuma participar de cursos de atualização profissional. A primeira análise refere-se ao gênero dos respondentes, o resultado pode ser visualizado através do Gráfico 1:

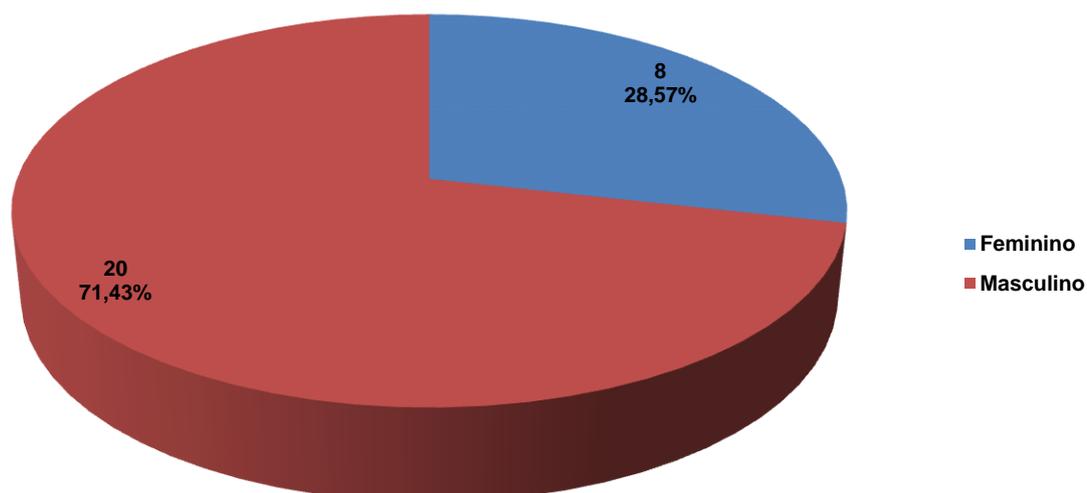


Gráfico 1 – Gênero dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme visualizado a maioria dos respondentes é do sexo masculino, o que representa 20 (71,4%) dos 28 respondentes.

Na segunda análise foi perguntado qual era a idade dos respondentes. O resultado pode ser visualizado no Gráfico 2:

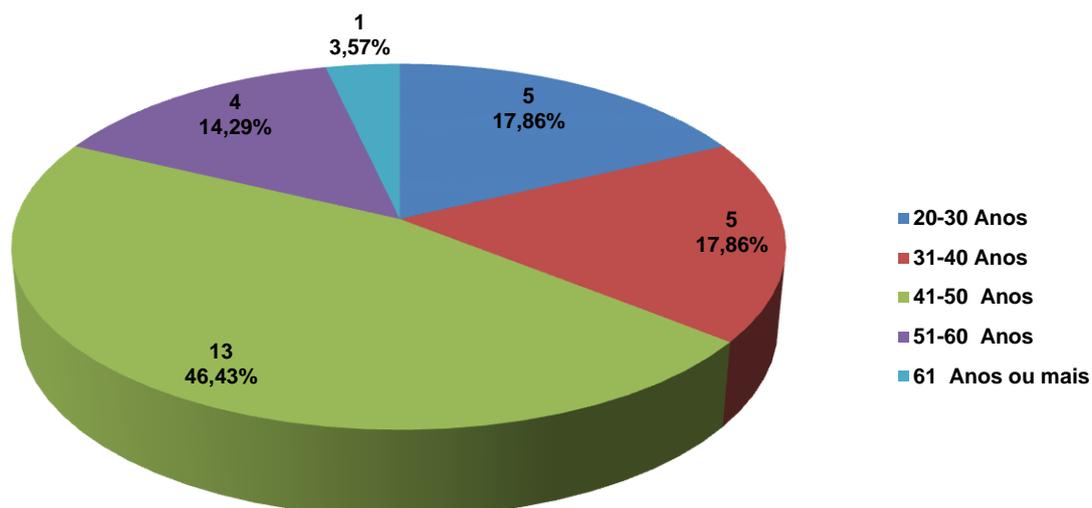


Gráfico 2 – Idade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Percebe-se através dos resultados que 13 (46,4%) dos 28 respondentes estão com idade entre 41 e 50 anos, 5 (17,9%) dos 28 respondentes estão com idade entre 20 e 30 anos e 5 (17,9%) dos 28 respondentes estão com idade entre 31 e 40 anos. Totalizando 82,20% com idade até 50 anos.

Na terceira questão foi direcionada ao nível de escolaridade dos respondentes. O resultado pode ser visualizado no Gráfico 3:

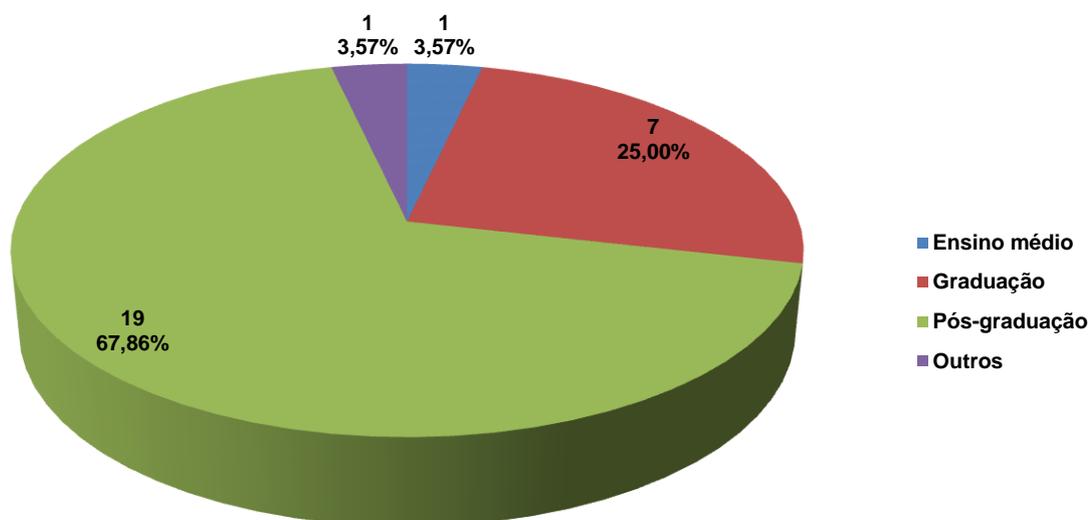


Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto ao grau de escolaridade 19 (67,9 %) dos 28 respondentes possuem pós-graduação e 7 (25 %) dos 28 respondentes possuem graduação, percebe-se, com isso, que de modo geral, a gestão das CGHs e PCHs está a cargo de pessoas com elevado grau de formação profissional. O nível de escolaridade é muito importante, pois pode ser associado ao nível de conhecimento dos gestores para tomadas de decisões tornando-se um diferencial para a sobrevivência da empresa. Reis e Teixeira (2013) evidenciaram em sua pesquisa que, quanto a formação dos respondentes em sua pesquisa a mesma apresentou 2 mestres, 5 especialistas 49 graduados e 13 com superior incompleto.

Quanto a quarta questão, foi perguntado qual o cargo que o respondente exercia, e o resultado pode ser visualizar a seguir no gráfico 4:

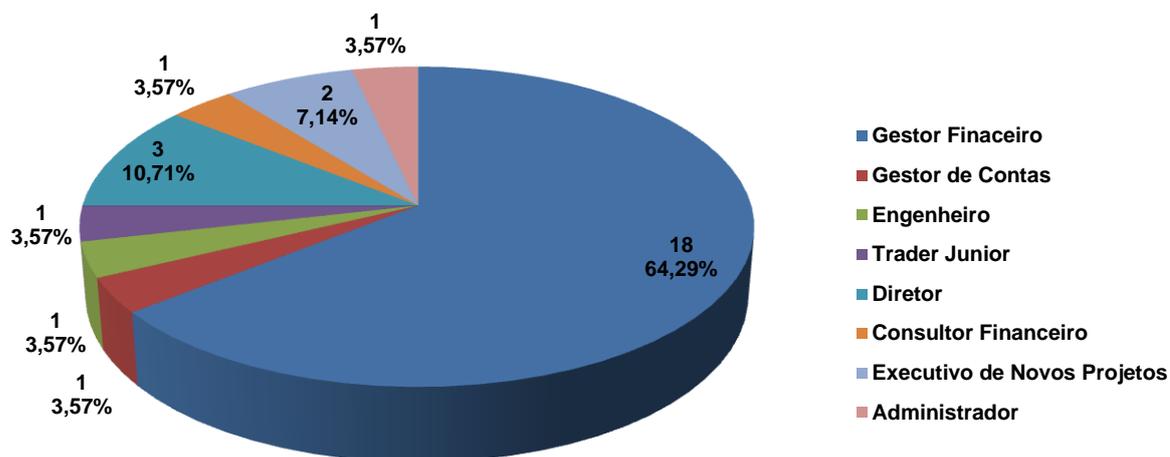


Gráfico 4 – Cargo exercido pelos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto ao cargo que exercem nas empresas 18 (64,28%) possui o cargo de gestor financeiro, e os demais respondentes tem os seguintes cargos: 3 diretores (10,83%), 2 executivos de novos projetos (7,22%), 1 empresário administrador (3,61%), 1 gestor de contas(3,61%), 1 engenheiro (3,61%), 1 trader júnior (3,61%), 1 consultor financeiro (3,61%).

Na quinta questão foi perguntado há quantos anos que o respondente exerce o cargo de gestão em CGHs e PCHs. O resultado pode ser visualizado através do gráfico 5 a seguir:

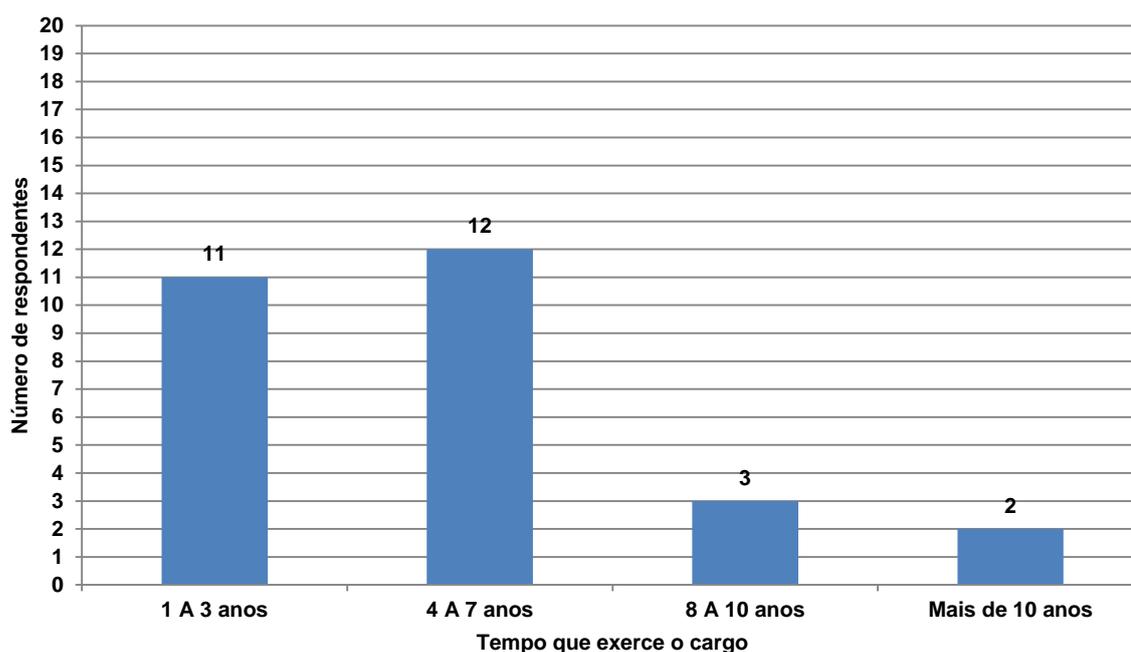


Gráfico 5 – Tempo no cargo de gestão dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto ao tempo ocupando o cargo, os dados mostram que dos 28 respondentes, 12 (42,86%) está no cargo entre 4 a 7 anos, e 11 (39,29%) está no cargo entre 1 a 3 anos, totalizando 23 respondentes que estão no cargo não mais que 7 anos. Reis e Teixeira (2013) em sua pesquisa, apresentou os seguintes resultados 46,38% estão no cargo há menos de cinco anos, 18,87%, entre 5 e 10 anos, e apenas 20,29% há mais de 15 anos. Semelhante ao resultado de Soutes (2006) que concluiu em seu estudo uma aparente renovação nos profissionais desta função, pois seu resultado apresentou que o responsável na função está no cargo no máximo até 10 anos.

Quanto a sexta questão foi perguntado ao respondente se o mesmo costuma participar de cursos de atualização na sua área de atuação. O resultado pode ser visualizado no gráfico 6 abaixo:

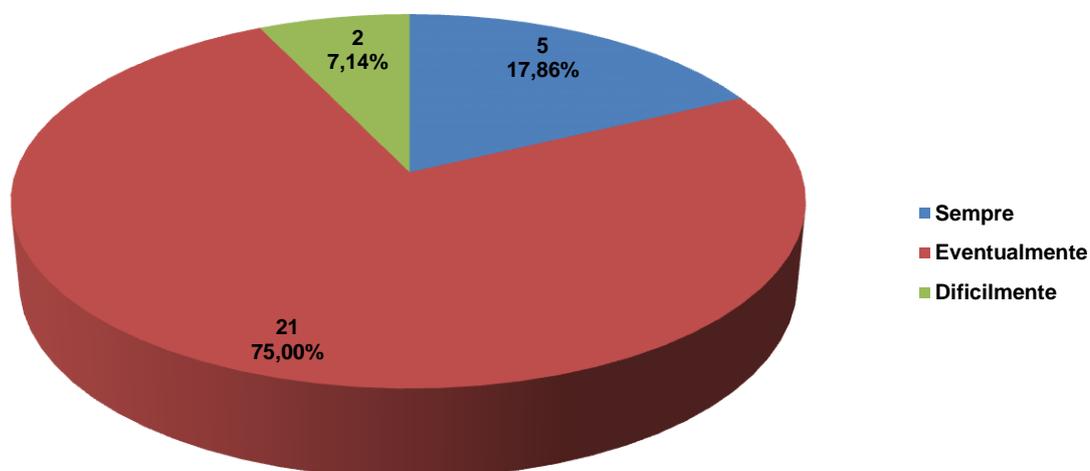


Gráfico 6 – Participação em cursos de atualização
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto a participação destes profissionais em cursos de atualização em sua área profissional, os dados indicam que em 5 (17,9%) das 28 respostas participa sempre, e que em 21 (75%) das 28 respostas participa eventualmente de cursos de atualização em sua área de atuação profissional. Assim pode-se considerar que mais de 90% destes profissionais em algum momento estão buscando a atualização na sua área de especialização. Reis e Teixeira (2013) observaram em sua pesquisa que 65, dos 69 respondentes afirmaram participar de cursos de reciclagem, evidenciando uma preocupação constante com atualização do conhecimento.

4.2. PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

No segundo bloco de perguntas, foram solicitadas informações sobre a empresa, entre elas o número de funcionários, há quantos anos a empresa está no mercado, quem é o proprietário do empreendimento de geração de energia, e se a empresa utiliza serviços de consultoria externa, se a resposta fosse positiva para esta última questão, o entrevistado deveria relacionar qual era o tipo de consultoria utilizada.

Na sétima questão, perguntou-se sobre a quantidade de funcionários na empresa, o resultado pode ser visualizado abaixo no gráfico 7:

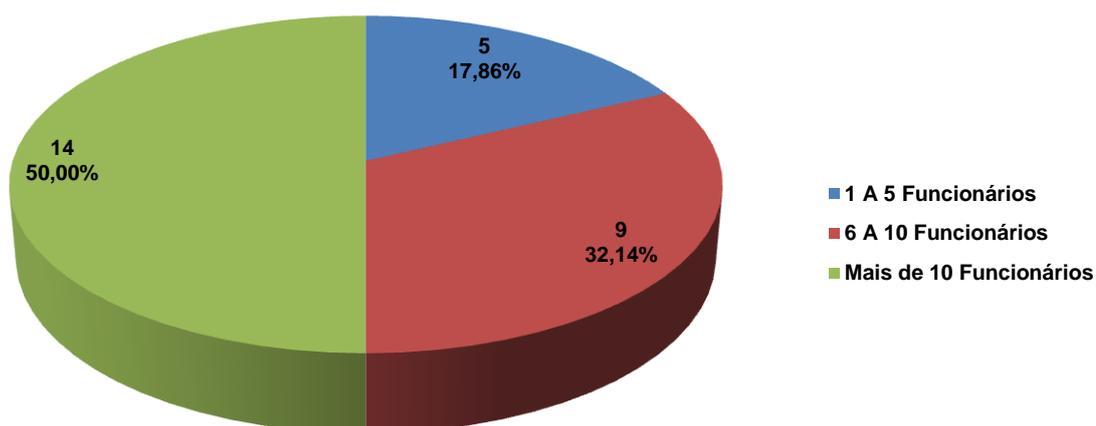


Gráfico 7 – Número de funcionários
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados mostram que 14 (50%) dos 28 respondentes, empregam entre 6 a 10 funcionários e 5 (17,85%) dos 28 respondentes empregam de 1 a 5 funcionários, totalizando 67,85%. Um resultado que merece destaque pois significa que este tipo de empreendimento não requer muitos funcionários em seu processo de geração de energia elétrica.

Na oitava questão perguntou-se a quanto tempo a empresa está no mercado. O resultado pode ser visualiza a seguir no gráfico 8:

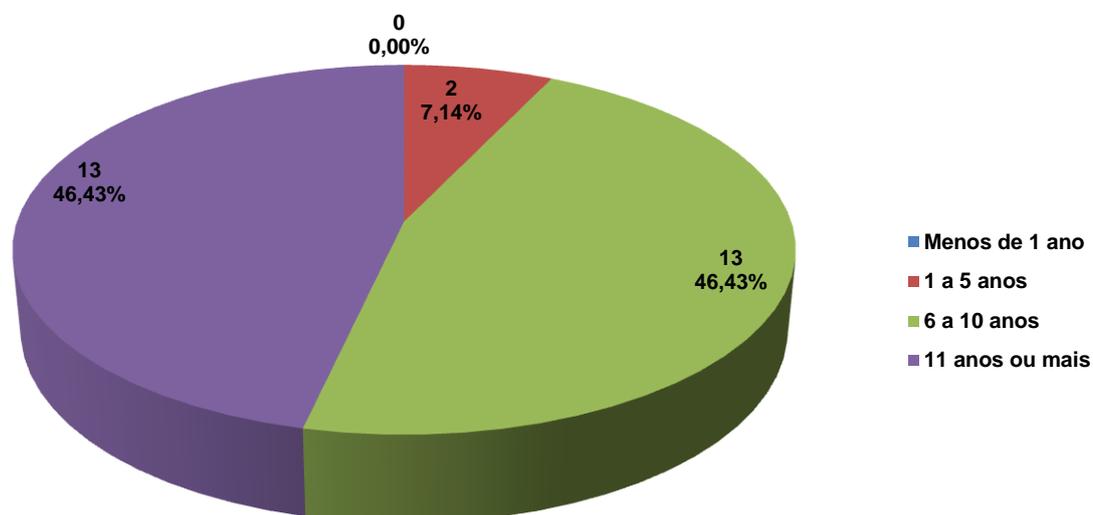


Gráfico 8 – Tempo que a empresa está no mercado
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados mostram que 13 (46,4 %) estão no mercado entre 6 a 10 anos e 13 (46,4 %) estão no mercado a mais de 11 anos. Este resultado corrobora com a informação da ANEEL onde até os anos 90, a maioria das atividades era estritamente regulamentada e as companhias operadoras eram controladas pelo Estado (federal e estadual) e verticalizadas (atuavam em geração, transmissão e distribuição). Após a reforma houve a cisão das companhias em geradoras, transmissoras e distribuidoras, e a produção das geradoras passou a ser realizada também por empresas privadas.

Através da nona questão perguntou-se a quem pertencia o empreendimento de geração de energia elétrica. O resultado pode ser visualizado a seguir no gráfico 9:

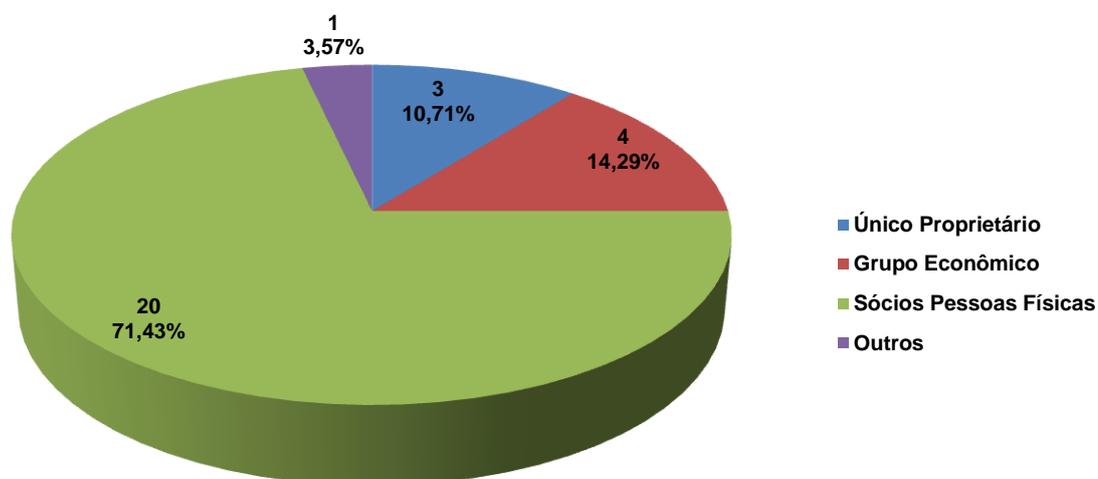


Gráfico 9 – Proprietários das CGHs E PCHs
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A maior parte das empresas, 20 (71%) dos 28 respondentes, pertence a sócios pessoas físicas, 4 (14%) das 28 respostas, pertence a um grupo econômico, 3 (11%) das 28 respostas, pertence a um único sócio e 1 (3,7%) das 28 respostas a outros. Este resultado de boa parte das empresas terem em sua sociedade sócios pessoas físicas pode estar relacionado com o alto custo para construção dos empreendimentos, assim pessoas físicas com interesse nesses projetos, normalmente se unem para a construção dos mesmos.

Quanto a décima questão, o respondente deveria informar se a empresa utilizava consultoria externa. Caso a resposta fosse positiva, deveria dizer qual era o tipo de consultoria utilizada. Quanto ao resultado para esta questão o resultado pode ser visualizado a seguir através do gráfico 10:

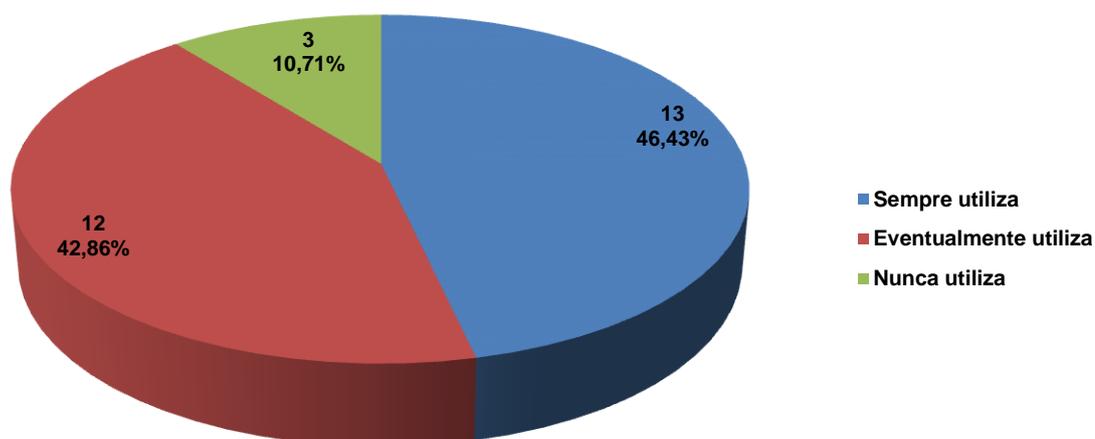


Gráfico 10 – Utilização de consultoria externa
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com os dados, 13 (46,4%) das 28 empresas, afirmaram utilizar sempre consultoria externa e 12 (42,9%) das 28 empresas, afirmaram utilizar eventualmente serviços de consultoria externa. Assim 89,30 % utilizam serviços de consultoria externa. Soutes (2006) constatou em seu estudo que de 90 empresas que responderam o seu questionário, apenas 8 (oito) informaram que não utilizam o serviço de consultoria externa, ou seja 91,12 % das empresas utilizam consultoria externa

Quanto ao tipo de consultoria externa utilizada os respondentes indicaram que as empresas utilizam consultoria externa em mais de uma área. Os resultados obtidos podem ser visualizados a seguir na tabela 2:

Tipo de Consultoria	Total
Área Ambiental	14
Planejamento Estratégico	12
Gestão Financeira	9
Consultoria Contábil	8
Área Jurídica	5
Engenharia de Projetos	4
Não utiliza	3
Análise de Cenários do Mercado de Energia	1
Área Técnica	1

Tabela 2 – Distribuição dos serviços em consultoria externa
 Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Quanto ao tipo de consultoria, a mais utilizada pelos respondentes, é a consultoria na área ambiental. Esta resposta pode estar relacionada com a preocupação do empreendedor em atender todos os requisitos ambientais, pois uma multa, ou qualquer outro tipo de imprevisto nesta área, pode inviabilizar os resultados do empreendimento, ou gerar custos desnecessários.

4.3. USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

No terceiro bloco de perguntas, as mesmas foram voltadas para a contabilidade gerencial. Na décima primeira questão perguntou-se onde a contabilidade da empresa era feita, o resultado pode ser visualizado a seguir no gráfico 11:

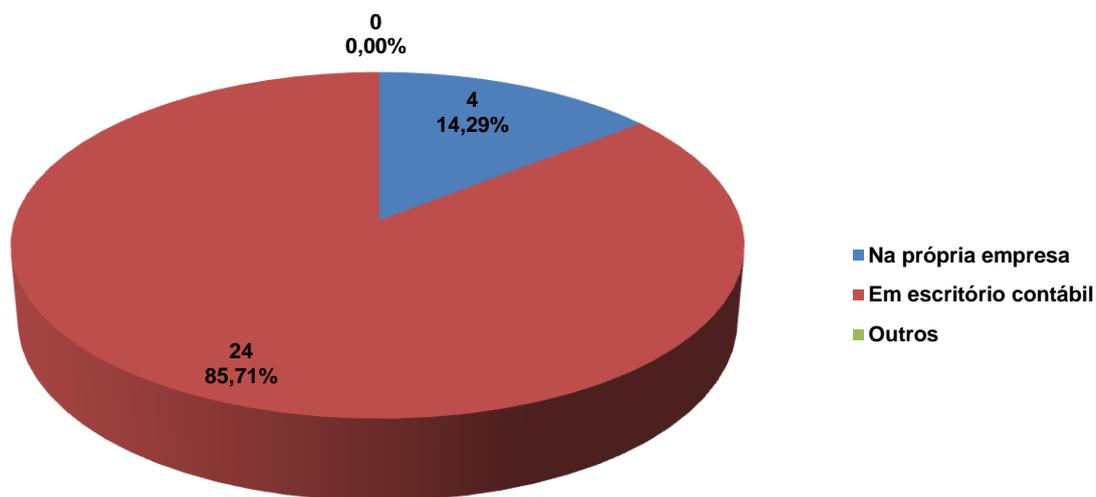


Gráfico 11 – Onde é feita a contabilidade da empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os resultados mostram que 24 (85,7%) dos 28 respondentes, tem a contabilidade da empresa feita por escritório contábil. Este resultado pode estar relacionado com uma exigência da ANEEL, que instituiu a contabilidade regulatória para o setor de geração de energia elétrica, na qual o plano de contas deve ser padronizado para que a mesma possa fazer o controle e o acompanhamento das atividades das empresas de geração de energia hidrelétrica.

Na décima segunda questão perguntou-se ao respondente se a empresa utilizava contabilidade gerencial para tomada de decisão, o resultado pode ser visualizado a seguir no gráfico 12:

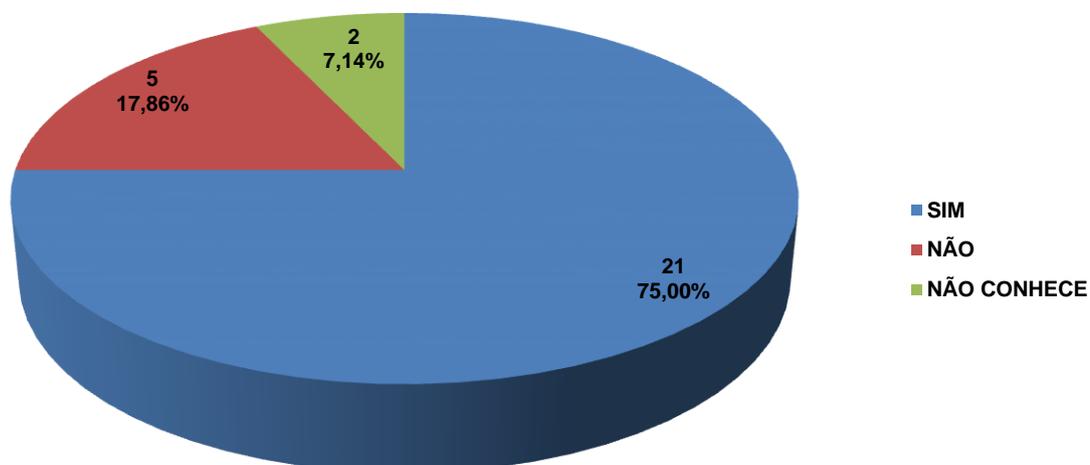


Gráfico 12 – Utilização da contabilidade gerencial para tomada de decisão
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os resultados mostram que 21 (75%) dos 28 respondentes utilizam a contabilidade gerencial na tomada de decisão, 5 (17,9%) dos 28 respondentes não utilizam e 2 (7,1%) não conhecem. Este resultado é compatível com o obtido na pesquisa de Soutes e De Zen (2005), a qual revelou que

“Os dois objetivos prioritários são [...]: 1º) gerar informações relevantes para a tomada de decisão e 2º) estabelecer padrões para eficiência e medidas de performance e contribuir para o alcance das metas estabelecidas no plano estratégico”.

Percebe-se também que 5 (17,9%) dos 28 respondentes não utilizam a contabilidade gerencial para a tomada de decisão e 2 (7,1%) dos 28 respondentes não conhecem a contabilidade gerencial.

Na décima terceira questão perguntou-se para o respondente qual a importância, para ele como gestor, a utilização de ferramentas de controle gerencial, sendo 1 menos importante e 10 totalmente importante. O resultado pode ser visualizar a seguir no gráfico 13:

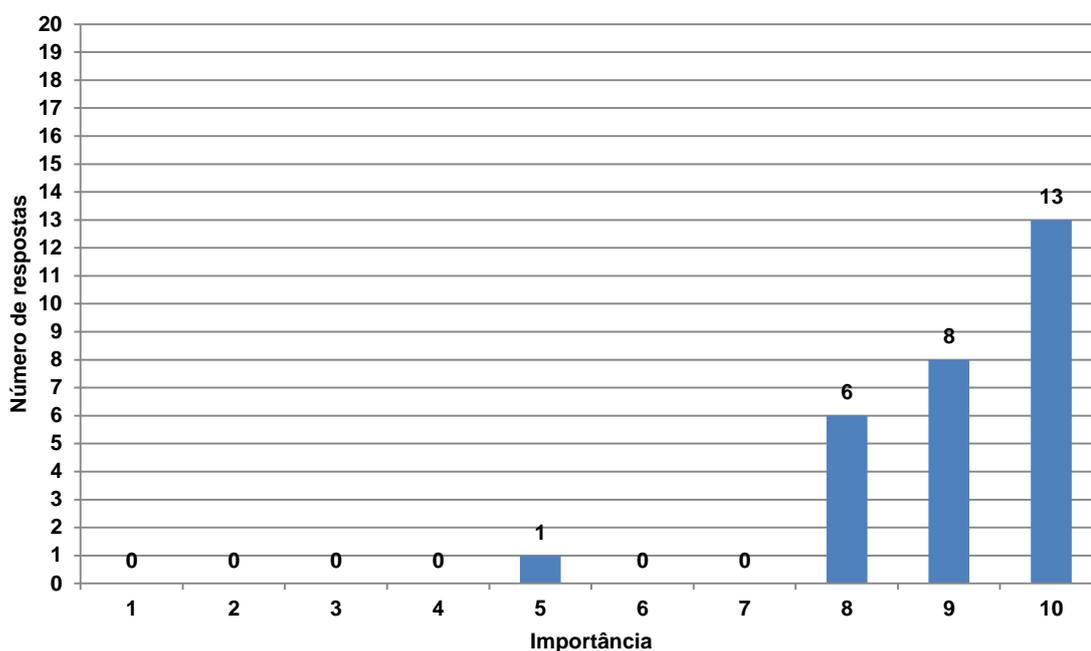


Gráfico 13 – Importância das ferramentas gerenciais na tomada de decisão
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para 13 (46,4%) dos 28 respondentes é totalmente importante a utilização de ferramentas de controle gerencial, podemos também avaliar que a média para o grau de importância ficou em 9,11, e o desvio padrão de 3,6. Reis e Teixeira (2013) em sua pesquisa obtiveram pela ordem, o item mais importante na implantação de ferramentas é o apoio à tomada de decisão.

Quanto a décima quarta questão: qual a importância para a sua empresa a utilização de ferramentas de controle gerencial. O resultado pode ser visualizado através do gráfico14:

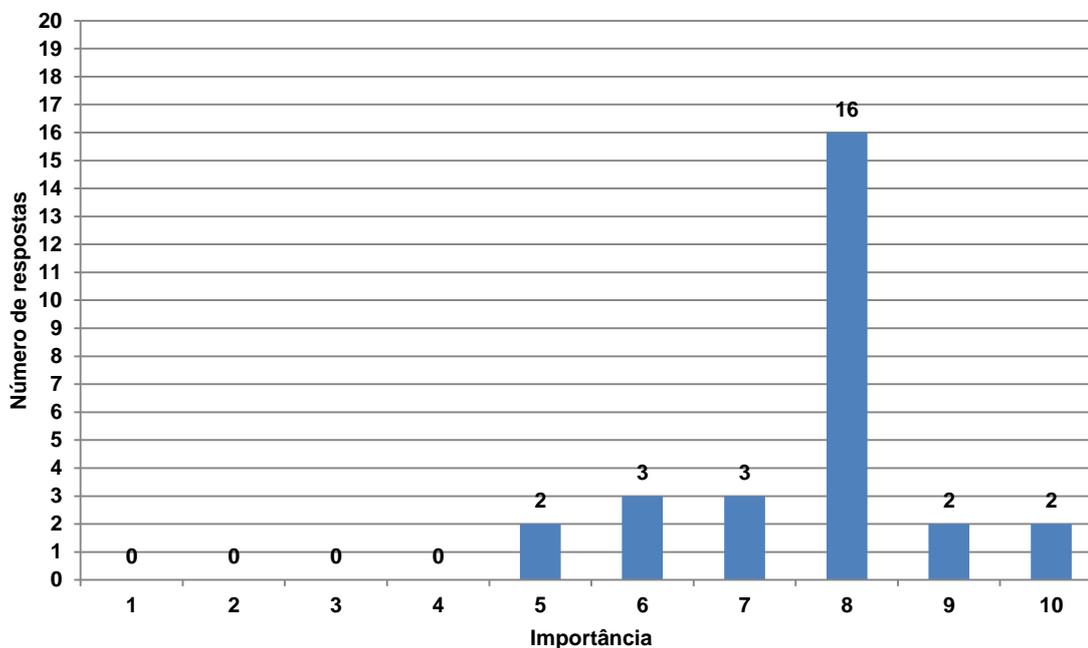


Gráfico 14 – Importância das ferramentas gerenciais para tomada de decisão na empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para 16 (57,1%) dos 28 respondentes foi utilizada a escala 8, sendo 1 menos importante e 10 totalmente importante, podemos também avaliar que a média para o grau de importância segundo os respondentes ficou em 7,67 e o desvio padrão de 4,23.

Para Lima e Souza (2013), este resultado vem ao encontro com quanto à importância das ferramentas contábeis gerenciais, a grande maioria (91%) dos seus respondentes atribuíram a estas, grande importância para o gerenciamento de suas empresas. Somente 9% não souberam informar e as demais alternativas não receberam nenhum voto. Com isso, tem-se caracterizado nas empresas pesquisadas que as ferramentas contábeis são parte integrante para o gerenciamento dos seus negócios e ao mesmo tempo propiciam informações úteis que auxiliam na tomada de decisão.

Na décima quinta questão o respondente teria que indicar qual área que a empresa se preocupava mais. O resultado pode ser visualizado a seguir através do gráfico 15:

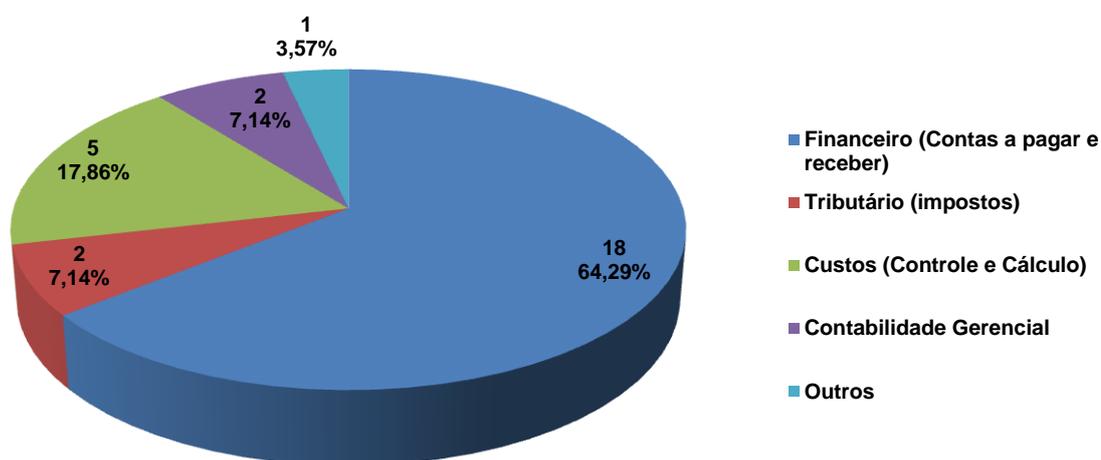


Gráfico 15 – Área que sua empresa se preocupa mais
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Comprovou-se que 18 (64,3%) das 28 respostas preocupa-se com a área financeira (contas a receber e a pagar), 5 (17,9%) com os custos (controle e cálculo), 2 (7,1%) com contabilidade gerencial, 2 (7,1%) com a área tributária (impostos), e 1 (3,6%) dos 28 respondentes respondeu outros. Podemos perceber com este resultado em que 64,3% das empresas se preocupam com área financeira, no controle de contas a pagar que representam o desembolso de recursos e em contas a receber, assim percebemos que existe um foco muito grande em ações de curto prazo, um sub aproveitamento do potencial da contabilidade gerencial.

Quanto à última questão foi perguntado: qual a ferramenta de controle gerencial que sua empresa utiliza. O resultado pode ser visualizado a seguir, através do gráfico 16:

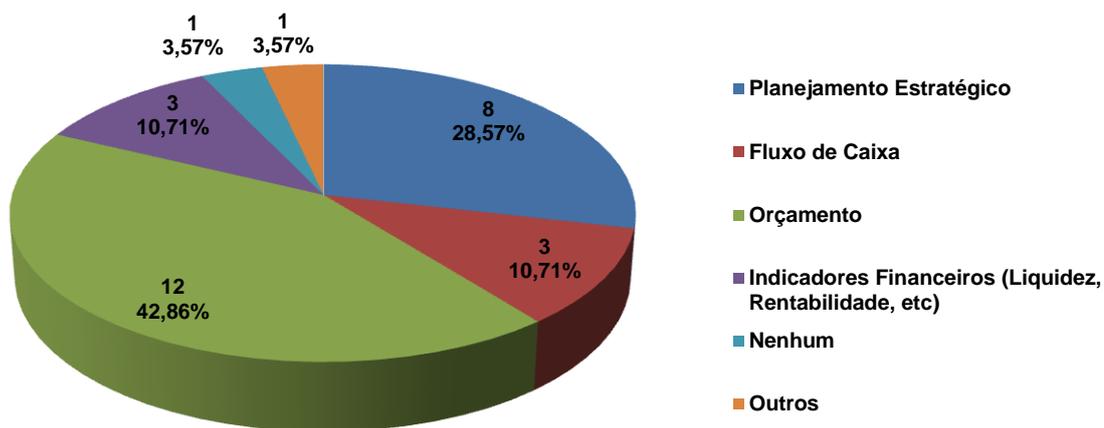


Gráfico 16 – Ferramenta gerencial mais utilizada
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Comprovou-se que 12 (42,85%) dos 28 respondentes marcaram a opção orçamento, 8 (28,57%) dos 28 respondentes marcaram a opção planejamento estratégico, 3 (10,71%) dos 28 respondentes marcaram a opção a índices econômicos e financeiros e outros 3 (10,71%) dos 28 respondentes marcaram a opção fluxo de caixa, 1 (3,57%) dos 28 respondentes marcou a opção outros e 1 (3,57%) dos 28 respondentes marcou e 1 (3,57%) dos 28 respondentes a opção nenhuma das anteriores. Pelos dados da pesquisa o orçamento é tido como uma prática gerencial tradicional, pois os gestores utilizam o orçamento como base para tomada de decisão, evidenciado por 42,85 % das empresas da amostra, que utilizam esta ferramenta. Soutes e De Zen (2005) comprovaram que 90% dos seus respondentes fazem uso do orçamento anual e 43% do orçamento de capital.

De maneira geral os principais resultados da pesquisa foram os seguintes: os gestores destes empreendimentos são na maioria do sexo masculino, com idade entre 41-50 anos, com elevado grau de escolaridade e estão no cargo entre 4 a 7

anos, e sempre procuram atualizar seus conhecimentos, os empreendimentos na sua maioria tem até 10 funcionários, estão no mercado entre 6 e a 10 anos, tendo a maioria destes empreendimentos sócios pessoas físicas, e sempre utilizam os serviços de consultoria externa, a contabilidade na maioria dos empreendimentos é realizada por escritório contábil, os gestores afirmaram sempre utilizar a contabilidade gerencial para tomada de decisão, para os gestores a importância na utilização das ferramentas é maior do que para as empresas, a área que as empresas mais se preocupam é a financeira e para a maioria delas as ferramentas mais utilizadas são o orçamento e o planejamento estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho era avaliar a percepção dos gestores de pequenas empresas produtoras de energia elétrica CGHs e PCHs quanto ao uso de ferramentas de controle gerencial.

De modo geral, percebe-se que a contabilidade gerencial está presente na maioria das empresas pesquisadas. Embora nem todas utilizem a totalidade de ferramentas objetivadas neste trabalho, de certo modo, elas utilizam as ferramentas que mais necessitam, ou que mais atendam a suas necessidades de obter informações. Percebe-se que estas empresas têm ainda grande preocupação com a área financeira (contas a pagar e a receber). Esta informação está embasada no gráfico 15, o qual evidencia que em um universo de 28 empresas respondentes, 18 (64,3%) se preocupam com esta área.

Outra questão relevante é sobre a importância da utilização de ferramentas de controle gerencial. Na percepção dos gestores a importância tem nota máxima 10, mas quando perguntado a importância para a sua empresa a maioria respondeu nota 8, o que demonstra que na percepção do gestor as ferramentas são mais importantes do a percepção para as empresas. Mas, de modo geral a utilização dessas ferramentas demonstra o envolvimento do gestor no processo de tomada de decisão.

Por meio dos resultados obtidos, percebe-se que a ferramenta mais importante para as empresas pesquisadas é o orçamento, utilizado por 42,85% delas, evidenciando uma forte tendência as projeções, ao controle do que foi projetado, e ainda a cobrança de responsabilidades pelo cumprimento desses valores. O uso do planejamento estratégico também merece destaque quanto ao resultado obtido nesta pesquisa, objetivando tirar proveito de todas as chances que o mercado proporcionar. Por meio do planejamento estratégico, é possível levantar uma avaliação dos possíveis cenários futuros, para então, a organização buscar e analisar as melhores alternativas para que os resultados obtidos.

É importante ressaltar as limitações desta pesquisa, pois a mesma foi feita por meio de questionário enviado por e-mail e, embora a maioria dos respondentes seja gestores dos empreendimentos, o que poderia conferir maior confiabilidade às respostas, pode ter havido o não entendimento parcial ou total de algumas questões que, em entrevista, poderiam ser mais bem debatidas e, havendo dúvidas, poderiam ser dirimidas. Em entrevista, a percepção sobre a utilização, ou não, de alguma ferramenta também poderia ter sido mais bem evidenciada.

O estudo não pode ter seus resultados extrapolados para os demais empreendimentos com geração superior a 30 MW, sugere-se, para outras pesquisas, ampliar as ferramentas de análise estatística e ainda estender a pesquisa aos demais empreendimentos de geração, associadas a outras associações já existentes, buscando mais e melhores evidências da utilização da contabilidade gerencial e respectivos benefícios para os empreendimentos de geração de energia elétrica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DAS ÁGUAS. Disponível em: <http://www2.ana.gov.br/Paginas/servicos/cobrancaearrecadacao/cobrancaearrecadacao.aspx>. Acessado em 12 de dezembro de 2016.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. Disponível em: http://www2.aneel.gov.br/aplicacoes/audiencia/arquivo/2013/026/documento/produto_5_-_final.pdf. Acesso em: 06 de dezembro de 2016.

_____. Disponível em: http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/atlas_par1_cap1.pdf. Acesso em 04/02/2017.

ASSAF NETO, Alexandre. Curso de Administração Financeira. – São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico e Financeiro. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Finanças Corporativas e Valor. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PEQUENAS CENTRAIS HIDRELÉTRICAS E CENTRAIS GERADORAS HIDRELÉTRICAS. Disponível em: <http://www.abrapch.org.br/biblioteca/6>. Acessado em 06 de dezembro de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-14724**. Informação e documentação: formatação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro, (jan/2006)

_____. **NBR-6023**. Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a. (Ago/2002)

CHIAVENATO, Idalberto; Teoria Geral da Administração. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCO, Hilário. Estrutura, análise e interpretação de balanços. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FREZATTI, Fábio. Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial. 5. ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de Balanços: Análise de Liquidez e do Endividamento, Análise de Giro, Rentabilidade e Alavancagem Financeira*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, L. J. A. e SOUZA, L. dos S. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci – Belém (PA). *Amazônia em Foco*, Castanhal, v.2, n.3, p. 117-138, jul/dez 2013.

MARION, José Carlos Marion. *Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante C. *Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial*. 6.ed. São Paulo: Atlas. 1992.

_____. **Análise Financeira de Balanços** – 6ª edição – São Paulo – Editora Atlas S.A – 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. *Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; *Planejamento Estratégico*. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria: estratégica e operacional*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

_____. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information system: An assessment. *Journal of Management Information Systems*, Autumn, 1993.

PORTAL PCH. Disponível em: <http://www.portalpch.com.br/saiba-mais/o-que-e-uma-pch.html>., acessado em 04/02/2017.

REIS, A.M, e Teixeira, A.J.C. Utilização de Artefatos de Contabilidade Gerencial, nas Sociedades Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais e sua Relação com Porte e desempenho Financeiro. Brasília, 2013. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 7, n. 4, art. 2, p. 355-371.

RIBEIRO, Maitê Garcia Cruz; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; MARQUES, José Augusto Veiga da Costa. Análise da Relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. Revista de contabilidade e organizações, vol. 6 n. 15 (2012) p. 60-79.

SANTOS, Cosme do. Guia Prático para a elaboração de do demonstrativo do Fluxo de Caixa. DFC. Curitiba: Juruá, 2005.

SILVA, José Pereira da, Análise Financeiras das Empresas, 8.ed. São Paulo: Atlas,2006.p.307

SOUTES, D.O. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. São Paulo, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo.

SOUTES, D.O., & DE ZEN, M.J. de C.M. (2005). Estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial em empresas brasileiras. Anais do Congresso USP De Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil, 5.

SOUTES, D.O., & GUERREIRO, R. (2007). Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. Anais do Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

I PERFIL DOS RESPONDENTES

1. Gênero

() Masculino

() Feminino

2. Idade

() 20 30 Anos

() 31 40 Anos

() 41 50 Anos

() 51 60 Anos

() 61 ou mais

3. Qual seu nível de escolaridade Marcar apenas uma oval.

() Ensino Médio

() Graduação

() Pós Graduação

() Outro: _____

4. Cargo que exerce

5. Tempo que está no cargo

6. Costuma participar de Cursos de Atualização em sua área de atuação profissional?

- Sempre
- Eventualmente
- Dificilmente

II PERFIL DA EMPRESA

7. Qual o número de funcionários de sua empresa?

- De 1 a 5
- De 5 A 10
- Mais de 11

8. Há quantos anos sua empresa está no mercado?

- Menos de 1 Ano
- Entre 1 a 5 Anos
- Entre 6 a 10 Anos
- 11 Anos ou mais

9. O empreendimento de geração de energia elétrica pertence:

- A um único proprietário
- Sócios pessoas físicas
- Um grupo econômico
- Outro: _____

10. Costuma utilizar serviços de consultoria externa em sua empresa?

- Utiliza sempre
- Eventualmente utiliza
- Não utiliza

Se utiliza serviços de consultoria externa, quais são? _____

III CONTABILIDADE GERENCIAL

11. A contabilidade da sua empresa é feita:

- Dentro da própria empresa
- Por escritório contábil

12. A sua empresa utiliza contabilidade gerencial para a tomada da decisão?

- Sim
- Não
- Não conheço

13. Qual a importância para você na utilização de ferramentas de controle gerencial? (Sendo 1 menos importante e 10 totalmente importante)

- 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

14. Qual a importância para a sua empresa na utilização de ferramentas de controle gerencial (Sendo 1 menos importante e 10 totalmente importante)

- 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()

15. Qual a área que sua empresa se preocupa mais?

- Financeiro (contas a pagar e a receber)
- Tributária (impostos)
- Custos (controle e cálculo)
- Contabilidade Gerencial
- Outro: _____

16. Qual ferramenta de Controle Gerencial sua empresa utiliza?

- Custeio por (Absorção
- Custeio ABC
- Planejamento Estratégico
- Sistemas de Informações Gerencias
- Fluxo de Caixa
- Orçamento Anual
- Índices Econômicos e Financeiros (Ex. Liquidez/Rentabilidade)
- Nenhuma das anteriores
- Outros