

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (DCSA)
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ARTHUR TALES LIMA DO AMARAL

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL, MEDIANTE UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE OS INDICADORES TRADICIONAIS E INDICADORES
VINCULADOS À ANÁLISE AVANÇADA DO CAPITAL DE GIRO OPERACIONAL
– UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES.**

VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,

2018

ARTHUR TALES LIMA DO AMARAL

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL, MEDIANTE UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE OS INDICADORES TRADICIONAIS E INDICADORES
VINCULADOS À ANÁLISE AVANÇADA DO CAPITAL DE GIRO OPERACIONAL
– UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES.**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Orientador: Prof. Flávio José Dantas da Silva

VITÓRIA DA CONQUISTA – BA

2018

A512i

Amaral, Arthur Tales Lima do.

A importância da contabilidade gerencial, mediante um estudo comparativo entre os indicadores tradicionais e indicadores vinculados à análise avançada do capital de giro operacional – um estudo de caso aplicado em uma empresa do setor de telecomunicações. / Arthur Tales Lima do Amaral, 2018.

67f.

Orientador (a): Flávio José Dantas da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Vitória da Conquista - Ba, 2018.

Inclui referências. F. 59 – 60.

1. Contabilidade gerencial – Empresa telecomunicação. 2. Administração do capital de giro – Modelo tradicional e dinâmico de análise. I. Silva, Flávio José Dantas. II. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. III. T.

CDD: 658.1511

ARTHUR TALES LIMA DO AMARAL

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL, MEDIANTE UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE OS INDICADORES TRADICIONAIS E INDICADORES
VINCULADOS À ANÁLISE AVANÇADA DO CAPITAL DE GIRO OPERACIONAL
– UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES.**

Monográfica apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

BANCA EXAMINADORA

Prof. Flávio José Dantas da Silva
Especialista em Auditoria Fiscal Contábil pela UFBA
Professor Auxiliar da UESB – Orientador

Prof. Antonio dos Santos
Mestre em Contabilidade pela FVC
Professor da UESB - Avaliador

Prof. Carlos Alberto Góes de Carvalho
Mestre em Contabilidade pela FVC
Professor da UESB - Avaliador

Vitória da Conquista, ____/____/____

A minha família e todos que depositaram a confiança e acreditaram em mim.

Raízes não são âncoras

"Na vida, nós devemos ter raízes, e não âncoras. Raiz alimenta, âncora imobiliza. Quem tem âncoras vive apenas a nostalgia e não a saudade. Nostalgia é uma lembrança que dói, saudade é uma lembrança que alegra".

(MARIO SERGIO CORTELLA)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sabedoria e discernimento concedido para realizar esta etapa da vida.

Aos meus pais, Leonildo e Marlene e meu irmão Luan, que sempre me incentivaram e apoiaram nas minhas escolhas e me deram os ensinamentos necessários para tal.

A minha noiva Stefanie, que sempre foi uma incentivadora para que eu seguisse este caminho, me apoiando de todas as maneiras.

Aos colegas de sala por terem compartilhado todo este tempo nas salas de aula com muita amizade, e em especial aos amigos Marcos, Ian e Júlio pelo companheirismo, resenhas e aprendizados compartilhados e também futuros sócios.

Aos meus professores, que proporcionaram todo o conhecimento adquirido neste período, e em especial ao meu orientador Flávio Dantas, pelos conselhos, experiência profissional e pessoal compartilhada, que foi de fundamental importância para meu crescimento enquanto aluno, profissional e como pessoa, pelo tempo dedicado as orientações e ter sempre acredito em meu potencial.

RESUMO

A Contabilidade Gerencial é um recurso fundamental para a gestão empresarial, provida de uma versatilidade no uso de recursos até mesmo de outras áreas, sendo esta uma característica fundamental para as entidades se posicionarem de maneira mais competitiva perante as concorrentes. Entre as várias ferramentas que a Contabilidade Gerencial se utiliza a análise econômico-financeira está entre elas, que destaca-se pela gestão do Capital de Giro corresponde aos recursos necessários utilizados pela empresa para custear o seu ciclo operacional, ou seja, os ativos circulantes que sustentam as operações do dia a dia das empresas. A administração do capital de giro é o cuidado com o equilíbrio financeiro da empresa visando garantir a continuidade da atividade operacional e proporcionando condições adequadas que venham favorecer a sua sobrevivência e o crescimento. Esta pesquisa se propôs a estudar a importância da Contabilidade Gerencial para a Administração do Capital de Giro Operacional sob a ótica dos Modelos Tradicional e Dinâmico de análise de capital de giro. Buscou-se demonstrar a importância da Contabilidade Gerencial no processo de tomada de decisões nas organizações, bem como reconhecer a utilidade da Análise das Demonstrações Contábeis na geração de informações relevantes aos seus usuários. Utilizou-se da pesquisa documental e bibliográfica, método qualitativo, bases dedutivas e cunho descritivo para o desenvolvimento desta pesquisa. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um *Check List* junto às demonstrações contábeis de empresa do segmento de telecomunicações, listada na BM&F BOVESPA. A partir disto foi apurada a situação financeira da entidade com a aplicação do Modelo Tradicional e Dinâmico, e evidenciando os pontos em que tais indicadores se mostram mais eficientes.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Administração do Capital de Giro. Modelo Tradicional, Modelo Dinâmico.

ABSTRACT

Managerial Accounting is a fundamental resource for business management, provided with a versatility in the use of resources even from other areas, which is a fundamental characteristic for entities to position themselves in a more competitive way to their competitors. Enter the various tools that Managerial Accounting uses the economic-financial analysis is among them, which stands out by the management of Working Capital corresponds to the necessary resources used by the company to finance its operating cycle, ie the current assets that support the day-to-day operations of companies. The management of working capital is the care with the financial balance of the company in order to guarantee the continuity of the operational activity and providing adequate conditions that will favor its survival and growth. This research aimed to study the importance of Managerial Accounting for the Administration of Operational Working Capital from the perspective of the Dynamic and Traditional Models of working capital analysis. The aim was to demonstrate the importance of Managerial Accounting in the decision-making process in organizations, as well as to recognize the usefulness of the Analysis of Financial Statements in generating information relevant to its users. We used documental and bibliographic research, qualitative method, deductive bases and descriptive mark for the development of this research. Data collection was performed through the application of a Check List with the company's financial statements of the telecommunications segment, listed on the BM & FBOVESPA. From this, the financial situation of the entity was verified with the application of the Traditional and Dynamic Model, and highlighting the points in which such indications are more efficient.

Key words: Managerial Accounting. Working Capital Management. Traditional Model, Dynamic Model.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estado da Arte da temática.....	19
Quadro 2 - Segmento de Telecomunicações.....	21
Quadro 3 - Funções da informação contábil gerencial.....	27
Quadro 4 - Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial.....	29
Quadro 5 - Características básicas das contabilidades Financeira e Gerencial.....	31
Quadro 6 - Reorganização do balanço de acordo com o Modelo Dinâmico.....	39
Quadro 7 - Tipos de Estrutura e Situação Financeira.....	42
Quadro 8 - Definições dos Tipos de Estrutura e Situação Financeira.....	42
Quadro 9 - Necessidade do Capital de Giro – Oi S/A (2014 a 2017).....	52
Quadro 10 - Capital de Giro – Oi S/A (2014 a 2017).....	52
Quadro 11 - Tesouraria – Oi S/A (2014 a 2017).....	52
Quadro 12 - Tipo de Estrutura e Situação Financeira - Oi S/A (2014 a 2017).....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Indicador de Liquidez Imediata – Oi S/A (2014 - 2017).....	48
Gráfico 02 – Indicador de Liquidez Corrente – Oi S/A (2014 – 2017).....	49
Gráfico 03 – Indicador de Liquidez Seca – Oi S/A (2014 – 2017).....	50
Gráfico 04 – Indicador de Liquidez Geral – Oi S/A (2014 – 2017).....	50
Gráfico 05 – Indicador de Composição do Endividamento – Oi S/A (2014 – 2017).....	51
Gráfico 06 – Indicadores do Modelo Dinâmico – Oi S/A (2014 a 2017).....	53

LISTA DE ABREVIATURAS

ABC - *Activity Based Costing*

ABINEE - Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica

BM&F BOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CDG – Capital de Giro

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

EVA - *Economic Value Added*

FASB - *Financial Accounting Standards Board*

FEA/USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

IFAC - *International Federation of Automatic Control*

IMA - *Institute of Management Accountants*

IMAP - *International Accounting Management Practice*

MVA - *Market Value Added*

NBC TG - Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica

NCG - Necessidade de Capital de Giro

PIB – Produto Interno Bruto

RKW - *Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*

SEC - *Securities and Exchange Commission*

T – Tesouraria

TQM - Gerenciamento da Qualidade Total

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA.....	15
1.5 JUSTIFICATIVAS	16
1.6 RESUMO METODOLÓGICO	17
1.7 VISÃO GERAL	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 MARCO CONCEITUAL.....	18
2.2 ESTADO DA ARTE.....	21
2.3 MARCO TEÓRICO.....	22
2.3.1 Empresa objetivo de estudo de caso aplicado	22
2.3.2 Contabilidade	25
2.3.2.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA	27
2.3.2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL	27
<i>2.3.2.2.1 ORIGEM DA CONTABILIDADE GERENCIAL</i>	27
<i>2.3.2.2.2 OBJETIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL</i>	28
<i>2.3.2.2.3 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS</i>	30
2.3.2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL X CONTABILIDADE FINANCEIRA	32
2.3.3 Administração Financeira	33
2.3.3.1 CAPITAL DE GIRO	35
<i>2.3.3.1.1 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO</i>	36
2.3.4 Importância da Contabilidade Gerencial na Administração do Capital de Giro	37
2.3.4.1 MODELO TRADICIONAL	38
2.3.4.2 MODELO DINÂMICO	40
3 METODOLOGIA	45
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	45
3.3 MÉTODO PARA BASES LÓGICAS DE INVESTIGAÇÃO	46
3.4 TIPOLOGIA DE PESQUISA	46
3.4.1 Quanto a natureza	46
3.4.2 Quanto aos objetivos	47
3.4.3 Quanto aos procedimentos	47
3.4.4 Quanto à abordagem do problema	49
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	50

4.1 ABORDAGEM DO MODELO TRADICIONAL DE ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO	50
4.2 ABORDAGEM DO MODELO DINÂMICO DE ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERENCIAS	58
APÊNDICES.....	60
APÊNDICE A – MEMÓRIAS DE CÁLCULO DOS INDICADORES.....	60
ANEXOS	63
ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA Oi S/A - 2014.....	63
ANEXO B – BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA Oi S/A – 2015	64
ANEXO C – BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA Oi S/A – 2016	65
ANEXO D – BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA Oi S/A – 2017	66

1 INTRODUÇÃO

No que diz respeito às organizações empresariais, os gestores precisam de informações rápidas e confiáveis, para que aprimorem suas estratégias, possibilitando tomar as decisões mais assertivas, diminuindo riscos e suprindo novas demandas do mercado. Com isso, existe a necessidade de manter a saúde financeira das empresas, para que mantenham suas operações em funcionamento e transparça aos investidores, acionistas, fornecedores e outros usuários a credibilidade que eles esperam.

Um dos elementos fundamentais para gestão financeira das organizações é a administração do capital de giro operacional, visto que o capital de giro é o capital que circula dentro da empresa no seu ciclo operacional e financeiro, logo deve ser bem entendido e bem administrado, aumentando-se a necessidade de análises e acompanhamentos que permitam uma avaliação mais adequada do mesmo, tendo em vista que é elemento de suma importância para o gerenciamento dos negócios.

Para tanto, existem diversos recursos e ferramentas capazes de auxiliar o gestor empresarial, no sentido de tornar mais eficaz a administração do seu capital de giro operacional. Dentre eles, destacam-se os benefícios propiciados pela Contabilidade Gerencial, que mediante a utilização das ferramentas da análise econômica financeira é capaz de atender as necessidades da gestão das empresas, no que se refere ao capital de giro operacional, sejam recursos destinados a análise de capital de giro tradicional ou dinâmica.

Portanto, o objetivo da pesquisa é estudar a importância da Contabilidade Gerencial como recurso fundamental para o atendimento da gestão empresarial no tocante a administração do capital de giro, mediante a apropriação das ferramentas da administração do capital de giro dinâmica e tradicional, com vistas ao apoio à administração financeira das organizações, através de um estudo realizado nas demonstrações contábeis de uma empresa do setor de telecomunicações listada na Bolsa de Valores, Mercados e Futuros (BM&BOVESPA), que passou pelo processo de recuperação judicial no período de 2014 a 2017.

O desenvolvimento deste estudo se fez com a intenção de responder a seguinte questão: Qual a importância da Contabilidade Gerencial no tocante ao apoio da administração do capital de giro operacional, mediante o uso dos indicadores tradicionais ou indicadores vinculados a análise avançada do capital de giro operacional?

Desta forma, o presente estudo justifica-se, por ser relevante a identificação da Contabilidade Gerencial como recurso da administração de capital de giro, que utilizando os

indicadores tradicionais e dinâmico, venha a fornecer informações para a gestão das entidades, sendo naturalmente útil para contribuir com gestores, analistas e acadêmicos da área de negócios.

1.1 TEMA

A Contabilidade Gerencial como ferramenta importante para a administração do capital de giro.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo estudar a importância da Contabilidade Gerencial, mediante um estudo comparativo entre os indicadores tradicionais e indicadores vinculados à análise avançada do capital de giro operacional – Um estudo de caso aplicado em uma empresa do setor de telecomunicações.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Pesquisar de forma científica e doutrinária os conceitos, definições, aplicações e utilidades da contabilidade gerencial;
- Evidenciar os aspectos definidores e de gestão do capital de giro operacional das organizações;
- Analisar de forma abrangente recursos referentes a ferramentas de análise econômico-financeira acerca da administração tradicional e da administração avançada (ou dinâmica) do capital de giro operacional, e destacar suas principais diferenças e benefícios;

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Qual a importância da Contabilidade Gerencial, mediante um estudo comparativo entre os indicadores tradicionais e indicadores vinculados à análise avançada do capital de giro operacional?

1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA

Este estudo parte da hipótese de pesquisa que, no uso da análise econômico financeira pela Contabilidade Gerencial, os indicadores do Modelo Dinâmico fornecem informações mais precisas do que os indicadores do Modelo Tradicional.

1.5 JUSTIFICATIVAS

Esta pesquisa aborda a importância Contabilidade Gerencial, através de um estudo comparativo entre as ferramentas de análise econômico-financeira, sendo elas, os indicadores tradicionais e os indicadores vinculados à análise avançada do capital de giro operacional.

Do ponto de vista pessoal, esta pesquisa possui relevância devido ao contato com a Contabilidade Gerencial e as ferramentas de análise econômico-financeira, sendo um tema relevante e contemporâneo para a Contabilidade surgindo a curiosidade de estudá-las mais profundamente, para entender o quanto são importantes para o profissional Contábil, onde ele utiliza de suas capacidades técnicas aliadas a estas ferramentas, produzindo assim resultados mais concretos e informações fundamentais para a gestão empresarial, tornando este profissional cada vez mais essencial e com atribuições importantes para o mundo dos negócios.

Do ponto de vista profissional a utilização da Contabilidade Gerencial através de ferramentas de análise econômico-financeira, aliadas a uma Gestão administrativa eficiente, podem trazer estabilidade financeira a entidade, sendo que esta sustenta toda uma cadeia dependente dela. Por ser detentora dos meios de produção e remuneração direta e indireta de mão de obra, a entidade garante o fluxo financeiro e de renda entre os entes da sociedade, assegurando principalmente aos trabalhadores, solidez da entidade em que trabalham. Assim o intuito desta pesquisa é divulgar a importância da Contabilidade Gerencial aliada a ferramentas de análise econômico-financeira.

E por fim, do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa justifica-se pela importância da Contabilidade Gerencial na formação dos estudantes de Contabilidade. Entende-se que ao final, os resultados encontrados possam contribuir para um maior e melhor entendimento da Contabilidade Gerencial e de como ela pode aproveitar de recursos para potencializar seus resultados. Trazendo uma temática relevante na graduação do curso de Ciências Contábeis, ofertando nova perspectiva de uso da Contabilidade no contexto gerencial das empresas, preparando o estudante para o mercado, com alguns elementos, entre eles o conhecimento científico.

1.6 RESUMO METODOLÓGICO

Esta pesquisa tem a abordagem predominante qualitativa, fundamentada com base no método dedutivo, uma vez que possui um caráter descritivo. Usou como principal fonte de procedimentos a pesquisa documental exploratória primária, incluindo a pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos (2017) é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas e resumos, abrangendo também os meios eletrônicos, que foram utilizados como fonte de coleta de dados para as demonstrações financeiras das empresas a serem estudadas, coletadas no site da BM & FBOVESPA.

O estudo foi delimitado em uma empresa de Telecomunicações listada na BM & FBOVESPA que passou pelo processo de recuperação judicial.

1.7 VISÃO GERAL

Este trabalho monográfico está dividido em cinco capítulos. O primeiro é composto pelos aspectos introdutórios da pesquisa, com seus itens essenciais, como o tema, objetivos, questão problema, hipótese e justificativas. O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico, que subdivide em três grandes partes: Marco conceitual, Estado da arte e Marco teórico. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na coleta das informações inerentes à pesquisa e no quarto capítulo são analisados os dados coletados. Por fim o quinto capítulo onde constam as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEITUAL

Entender o significado de alguns termos é imprescindível para a compreensão e entendimento adequado desta pesquisa. Sendo assim, faz necessária a definição de alguns deles:

A Contabilidade conceitua-se, de acordo com a equipe de professores da FEA/USP (2010, p. 1):

A Contabilidade, na qualidade de ciência social aplicada, com metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer ente, seja pessoa física, entidade de finalidades não lucrativas, empresa, seja mesmo pessoa de Direito Público, tais como Estado, Município, União, Autarquia etc., tem um campo muito amplo.

A Contabilidade Gerencial é definida, segundo Atkinson (2011, p. 36), como “o processo de produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerentes”. Auxiliando-os assim nas tomadas de decisões para atingir os melhores resultados para a organização.

Conceituam-se Demonstrações Contábeis, também conhecidas por Relatórios Contábil-Financeiros, segundo a NBC TG 26 (item 9) como:

uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas.

A atuação da Contabilidade gerencial, utilizando-se da ferramenta da análise econômico-financeira, tem o intuito de transformar os dados constantes nas demonstrações contábeis em informações pertinentes ao processo decisório de uma entidade. Logo, é importante diferenciar os termos dados e informações.

Dados são números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor.

Informações representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, frequentemente acompanhada por um efeito-surpresa. (MATARAZZO, 2010, p. 4, *grifo do autor*)

Os dados são fontes de informações. As demonstrações contábeis revelam, por exemplo, qual o montante da dívida de uma entidade, o que consiste num dado. O diagnóstico e a interpretação se a dívida é excessiva ou normal ou se a entidade tem condições de pagá-la representam uma informação (MATARAZZO, 2010). Ou seja, isoladamente, conhecer, por exemplo, apenas o valor de uma dívida, o saldo de caixa ou o valor a receber de clientes, considerando um processo decisório interno, na grande maioria das situações, não provocará nenhuma reação ao usuário daqueles dados. O significado daquele dado diante de um determinado contexto é o que, de fato, interessa àquele utente.

A análise econômico-financeira, como o próprio nome já aduz, analisa uma entidade sob o ponto de vista econômico-financeiro. Nesse sentido, para que se compreenda o significado do termo, é necessário conhecer a acepção das palavras econômico e financeiro separadamente.

Econômico: refere-se a lucro, no sentido dinâmico, de movimentação. Estaticamente, refere-se a *patrimônio líquido*.

Financeiro: refere-se a dinheiro. Dinamicamente, representa a variação de Caixa. Estaticamente, representa o saldo de Caixa. (MATARAZZO, 2010, p. 186, *grifo do autor*)

Segundo Neto e Lima (2011) a administração financeira é uma área de estudo prática e teórica que tem por objetivo, basicamente, garantir o melhor processo empresarial de captação e alocação de recursos. Com isso, a administração financeira trata dos problemas de escassez de recursos, como também com a realidade prática e operacional da gestão financeira empresarial, ganhando uma posição de maior abrangência.

Por Capital de Giro entende-se como sendo os recursos necessários para a empresa custear o ciclo operacional dos seus produtos, ou seja, como definido por Gitman (2005) “os ativos circulantes que sustentam as operações do dia a dia das empresas”. Está relacionada com todas as rubricas contábeis que movimentam a operacionalidade das empresas (estoques, contas a receber, fornecedores, entre outras).

A Administração do Capital de Giro, de acordo com Braga (1989), envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas especialmente para a salvaguarda da liquidez da empresa, afetando também a rentabilidade. O autor considera que a gestão inadequada do capital de giro pode levar a entidade ao processo de concordata e falência.

2.2 ESTADO DA ARTE

Quadro 1 – Estado da Arte da Temática

TIPO	TÍTULO	AUTORES	ANO	INSTITUIÇÃO	IDEIAS E PRINCIPAIS CONCLUSÕES	LINK/LUGAR	ÚLTIMO ACESSO
Artigo	MODELO TRADICIONAL X MODELO DINÂMICO DE ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS EMPRESAS DE MESMO SETOR COM DIFERENTES PERFORMANCES FIANANCEIRAS.	MODRO FAMÁ PETROKAS	2012	FACEF Pesquisa Desenvolvimento e Gestão	O presente estudo analisa a situação do capital de giro de duas companhias de capital aberto listadas na BM&F Bovespa, a Eucatex S.A e a Duratex S.A., no período de 2001 a 2010. O estudo, caracterizado como descritivo-multicaso, apresenta resultados que indicam maior sensibilidade e melhor capacidade preditiva da situação do capital de giro pelo modelo dinâmico, em comparação ao modelo tradicional.	http://periodicos.unifacem.br/index.php/facefpesquisa/article/view/537	15/02/2018
Artigo	A SITUAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO: UMA ANÁLISE PELO MODELO DINÂMICO DO CAPITAL DE GIRO	LUDIMILA RUHANA OLIVEIRA LEITE	2015	Universidade de Brasília	O presente estudo tem como objetivo evidenciar a situação econômico-financeira de empresas nacionais de capital aberto listadas na BM&FBOVESPA, no período de 2009 a 2013. E, para isso, foi utilizado o modelo dinâmico do capital de giro. Com isso, evidencia-se que o modelo dinâmico para a avaliação da liquidez é um importante instrumento de análise e controle para tomadas de decisões.	http://bdm.unb.br/handle/10483/12396	12/03/2018
Livro	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	Alexandre Assaf Neto e Cesar Augusto Tiburcio Silva	2011	Atlas	Os autores preenchem a lacuna de livros técnicos sobre a administração do capital de giro na literatura nacional. Desenvolvem os conceitos e técnicas de capital de giro ajustados à realidade brasileira, focalizando instituições, transações típicas e características da economia nacional.		

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 Empresa objetivo de estudo de caso aplicado

A Bolsa de Valores é a maior referência no mercado financeiro de qualquer país. Ela conduz negociações sobre títulos do governo, ação, títulos corporativos, cota de fundos de investimentos, preços de commodities e recursos naturais, que têm seus preços fixados em todo o mundo.

No Brasil, a principal bolsa de valores é a BM & F Bovespa (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros). Foi criada em 2008 após a fusão da BM & F (Bolsa de Mercadorias & Futuros) e da Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). Tal fusão trouxe o terceiro maior mercado mundial em valor de mercado, atrás das bolsas de valores dos EUA e da Alemanha, e sendo a segunda maior nas Américas e líder no continente latino-americano. (BM&BOVESPA, 2018)

De acordo com o próprio site da entidade a BM&F BOVESPA é:

uma companhia que administra mercados organizados de títulos, valores mobiliários e contratos derivativos, além de prestar serviços de registro, compensação e liquidação, atuando, principalmente, como contraparte central garantidora da liquidação financeira das operações realizadas em seus ambientes.

Para abrir seu capital social e poder negociar suas ações no mercado financeiro, as empresas precisam de autorização, concedidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), para negociar seus títulos com o público, tanto nas bolsas de valores como no mercado de balcão, organizado ou não.

A CVM, nos termos da Lei nº 6.385, que a estabeleceu em 7 de dezembro de 1976, é definida como uma autarquia federal com vínculos com o Ministério da Fazenda, com o objetivo de normatizar, regulamentar, fomentar o desenvolvimento, controlar e fiscalizar o Mercado de Valores Mobiliários do País.

Para que uma empresa possa solicitar o processo de abertura de capital, ela deve ser constituída na forma legal de uma sociedade anônima, de acordo com a Lei nº 6.404 / 76, no seu artigo 1, que declara que " a companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas ".

As empresas autorizadas pela CVM e listadas na BM&F Bovespa se classificam sob critérios rigorosos de classificação e qualificação. Para fazer parte deste rol, todas as empresas devem conter, por exemplo, uma empresa de contabilidade estabelecida em normas contábeis internacionais e nos princípios contábeis geralmente aceitos, auditoria interna e externa de qualidade que garanta a consistência dos relatórios contábil-financeiros da entidade, governança corporativa. São exemplos de setores listados na bolsa de valores: os de Bens Industriais, Consumo Cíclico, Petróleo, Gás e Biocombustível, e de Telecomunicações, este último objeto de estudo do presente trabalho.

Os serviços de telecomunicações são a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, personagens, sinais, escritas, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, mídia óptica ou qualquer outro processo eletromagnético. A prestação dos Serviços de Telecomunicações é feita por agentes que possuem uma concessão, permissão ou autorização para prestar o serviço. (TELEBRASIL, 2017)

O Setor de Telecomunicações foi dividido em três segmentos:

Quadro 2 – Segmento de Telecomunicações

SEGMENTO	AGENTES PRIVADOS
Serviços de Telecomunicações	Empresas que detém concessão ou autorização para prestação de serviços, tais como STFC (Telefonia Fixa), SMP (Celular), SME (Trunking) SCM (Serviço Comunicação Multimídia), SeAC (TVC, DTH, MMDS e TVA), Radiodifusão e outros.
Produtos e serviços para as Prestadoras de Serviços de Telecomunicações	Fornecedores de equipamentos e prestadores de serviço que dão suporte à prestação de Serviços de Telecomunicações, inclusive fornecedores de capacidade espacial.
Serviços de Valor Agregado	Empresas prestadoras de serviços que têm como suporte principal Serviços de Telecomunicações.

Fonte: TELEBRASIL (2017)

No Brasil, de acordo com a Telebrasil e Teleco (2016), somente em 2015, o setor de telecomunicações movimentou R\$ 232 bilhões, ou 4% do PIB nacional, além de ter sido

responsável por R\$ 28,6 bilhões investidos no ano, o equivalente a 3% da Formação Bruta de Capital Fixo. Segundo estimativas da Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE), a indústria de bens de telecomunicação passou a ser, em 2016, a de maior faturamento no setor da indústria eletroeletrônica (ALBUQUERQUE, 2017).

Dentre as empresas de telecomunicações, a empresa Oi recebe destaque por apresentar uma performance financeira mais instável nos últimos anos. Anteriormente chamada de Telemar, é uma concessionária de serviços de telecomunicações no Brasil. A Telemar começou a operar em 1998 no setor brasileiro de telefonia fixa com a privatização do Sistema Telebrás, operando agora em 64% do território nacional (TELECO, 2017).

Desde 2002, a marca Oi é utilizada nas operações de telefonia móvel e somente em 2007 é utilizada em todos os seus produtos (telefonia fixa, internet banda larga e DDD). Nesse mesmo ano, a Oi obteve um lucro recorde em suas operações, de 2,358 bilhões de reais, superando em 48,6% o lucro do ano anterior (TELECO, 2017).

Logo após esse período, em 2008, com a ajuda do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e fundos de pensão estatais, a Oi comprou a operadora Brasil Telecom (BrT), uma concessionária de telefonia fixa no Sul e Centro-Oeste do Brasil. No entanto, após a conclusão de todo o processo, foi apurado um passivo nas contas da BrT que endividou a empresa em mais de R \$ 6 bilhões, passando para R \$ 21,8 bilhões em 2009 (ROSA, 2016).

Em 2010 ocorreu a fusão da Oi e Portugal Telecom com o objetivo de criar gigantes das telecomunicações. No entanto, em 2014, um diamante foi descoberto no caixa financeiro da empresa. No processo de fusão com a Oi, a Portugal Telecom investiu quase 900 milhões de euros em ações da Rioforte, holding do Grupo Espírito Santo, que venceria em julho de 2014, mas antes disso o Grupo havia quebrado. Como resultado, a Oi teve que vender ativos operacionais portugueses em 2015 para uma empresa de telecomunicações holandesa, Altice (VELOSO, 2016).

Com o objetivo de proteger seu caixa e garantir a continuidade da oferta de serviços aos clientes, em junho de 2016 a empresa de comunicação apresentou pedido de recuperação na Justiça do Rio de Janeiro (G1, 2016). Este foi o maior pedido de recuperação judicial na história do Brasil, com uma dívida ponderada em R \$ 64,5 bilhões.

Dessa forma, a Recuperação Judicial foi uma medida legal que teve como finalidade evitar a falência da empresa em dificuldade para cumprir com seus passivos. Após a solicitação ter sido deferida em 29 de junho de 2016 pelo Tribunal de Justiça da 7ª Vara Empresarial do Distrito da Capital do Estado do Rio de Janeiro, as operações da companhia

seguiram normalmente, entretanto, foi necessário apresentar todos os meses um balanço patrimonial ao juiz e aos credores sobre o progresso da empresa (EBC - Agência Brasil, 2016).

O plano aprovado ataca principalmente, no entanto, a dívida financeira da empresa, que, segundo o acordo aprovado em dezembro, cairia de R \$ 49,4 bilhões para R \$ 23,9 bilhões. Os bancos privados e públicos, como o BNDES e Caixa, concordaram em suspender por quatro anos o pagamento da dívida da empresa. Os investidores internacionais aceitaram converter parte da dívida em participação acionária de até 75% do capital da empresa de telefonia (VETTORAZZO, 2018).

De acordo com as previsões da consultoria EY, apesar da aprovação do plano de recuperação judicial, a Oi só voltará a ser lucrativa em 2024. Os prejuízos bilionários continuarão a ser uma realidade até 2022. Em 2023, as perdas cairiam para R\$545 milhões e, em 2024, haveria o primeiro lucro de R\$197 milhões. O documento foi anexo ao pedido de recuperação judicial (VETTORAZZO, 2018).

2.3.2 Contabilidade

A Contabilidade está presente ao longo de toda a história das civilizações. Está vinculada às primeiras manifestações humanas, referente aos registros de seus bens, que serviam como base para a mensuração de suas riquezas e asseguravam a posse de seus bens.

Iudícibus (2010) observa que a contabilidade teve uma evolução relativamente lenta até o surgimento da moeda, e que, na época da simples e pura troca de mercadorias, os comerciantes anotavam as obrigações, direitos e propriedades diante terceiros, mas era um mero inventário físico sem avaliação monetária.

A contabilidade é tão remota quanto o homem que pensa [...] a necessidade de acompanhar a evolução dos patrimônios foi o grande motivo para seu desenvolvimento. O surgimento do capitalismo deu impulso definitivo a esta importante disciplina, potencializando seu uso e aumentando sua eficácia. (IUDÍCIBUS, 1998 p. 29).

Segundo Iudícibus (2009, p. 33) a Contabilidade tem por objetivo: “Fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente, física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos à entidade objeto da Contabilidade.”.

Muitos se beneficiam das informações fornecidas no que diz respeito às empresas. Entre os vários fins de saber o que acontece com a riqueza das empresas, são os principais, de acordo com Sá (2010, p.94)

1. Orientação para investidores e para o mercado de capitais.
2. Orientação para credores e instituições de crédito.
3. Orientações sociais e trabalhistas.
4. Análises científicas para modelos de comportamento da riqueza para ensejar decisões administrativas.
5. Modelos para a prosperidade.
6. Controles governamentais de fiscalização e auditoria fiscal.
7. Instrumentos de provas judiciais e perícia contábil.
8. Previsões de ocorrências e efeitos orçamentários.
9. Explicação de fatos patrimoniais e análises contábeis.
10. Investigações sobre a regularidade da gestão.
11. Dados e pesquisa social e econômica.
12. Orientações sobre o meio ambiente natural.
13. Investigação e determinação sobre o valor intelectual no capital.

A informação gerada pela Contabilidade sobre uma organização é fornecida de forma estruturada, levando em consideração o plano de contas para contabilizar as operações de rotina da entidade, bem como o delineamento dos principais tipos de relatórios que vão além do processo contábil. Segundo a Resolução CFC N° 1.374/11:

Demonstrações contábeis elaboradas dentro do que prescreve esta Estrutura Conceitual objetivam fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisões econômicas e avaliações por parte dos usuários em geral, não tendo o propósito de atender finalidade ou necessidade específica de determinados grupos de usuários.

Todos os relatórios gerados destinam-se a atender às necessidades dos usuários, sejam eles externos ou internos. Os usuários externos são compostos por acionistas, credores de fundos e credores em geral e mercado de capitais. Para esses usuários, temos as demonstrações contábeis tradicionais fornecidas pela Contabilidade através da chamada Contabilidade Financeira. Atkinson diz sobre a Contabilidade Financeira (2011, p.37):

Contabilidade Financeira lida com a elaboração e a comunicação de informação econômica sobre uma organização ao público por serem externo: acionistas, credores (bancos, financeiras e fornecedores), órgãos reguladores e autoridades governamentais tributárias. A informação contábil financeira comunica ao público externo as consequências das decisões e as melhorias dos processos feitas por administradores e funcionários.

Os usuários internos, que são administradores, funcionários, etc., além das demonstrações financeiras, usam outros relatórios fornecidos pela Contabilidade Gerencial que serão estudados posteriormente como parte do escopo desta pesquisa.

2.3.2.1 CONTABILIDADE FINANCEIRA

De acordo com Atkinson (2011) a contabilidade financeira lida com a preparação e comunicação de informações econômicas sobre uma entidade para o público externo: acionistas credores (bancos, financeiras e fornecedores), agências reguladoras e autoridades fiscais do governo. A informação contábil financeira comunica ao público externo as consequências das decisões para e as melhorias de processo feitas pelos administradores e funcionários. O processo da contabilidade financeira está restrito a exigências de relatórios obrigatórios por autoridades reguladoras externas, como o Financial Accounting Standards Board (FASB) e a Securities and Exchange Commission (SEC) nos Estados Unidos, bem como pelas autoridades fiscais do governo.

O CPC00 em seu Capítulo 1 trata do objetivo, utilidade e limitações do relatório contábil-financeiro de propósito geral, entre os objetivos destaca-se o de fornecer informações para a tomada de decisões, explicado da seguinte forma:

Decisões a serem tomadas por investidores existentes e em potencial relacionadas a comprar, vender ou manter instrumentos patrimoniais e instrumentos de dívida dependem do retorno esperado dos investimentos feitos nos referidos instrumentos, por exemplo: dividendos, pagamentos de principal e de juros ou acréscimos nos preços de mercado. Similarmente, decisões a serem tomadas por credores por empréstimos e por outros credores, existentes ou em potencial, relacionadas a oferecer ou disponibilizar empréstimos ou outras formas de crédito, dependem dos pagamentos de principal e de juros ou de outros retornos que eles esperam. Consequentemente, investidores existentes e em potencial, credores por empréstimo e outros credores necessitam de informação para auxiliá-los na avaliação das perspectivas em termos de entrada de fluxos de caixa futuros para a entidade.

A Contabilidade Financeira é base fundamental para a Contabilidade Gerencial, sendo esta utilizada tanto pelo usuário externo como pelo interno, servindo como fonte de informações para o uso das ferramentas de análise econômico-financeira, que são de interesse da própria empresa no tocante ao gerenciamento de seu capital de giro e outros recursos, da mesma forma o usuário externo precisa de tais informações gerenciais da empresa que ele pretende ter algum tipo de relacionamento.

2.3.2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

2.3.2.2.1 ORIGEM DA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Atkinson et al (2015) no início do século XIX, a Contabilidade Gerencial consistia em sistemas para medir o custo de produção de produtos individuais, como uma peça de vestuário ou uma arma de fogo. À medida que as empresas cresciam em escala e escopo, as demandas por informação rigorosa de custos aumentavam.

Em meados do século XIX, os gerentes de ferrovias implementaram sistemas de custos amplos e complexos que lhes permitiram calcular os custos de transporte de diferentes tipos de cargas, como o carvão e o aço, em rotas múltiplas. Esta informação apoiou melhorias nas eficiências e nas decisões de preços. As ferrovias foram as primeiras indústrias modernas a desenvolver e usar grande volume de estatísticas financeiras para avaliar e monitorar o desempenho organizacional (ATKINSON, 2015)

Com o advento da economia surgiram as grandes organizações como, por exemplo, a DuPont e General Motors, onde somente a contabilidade dos custos não era mais suficiente e se tornou necessário um controle da operacionalidade da empresa como um todo, expandindo o foco da Contabilidade Gerencial além da Contabilidade de Custos para o planejamento e controle gerencial, surgindo novos sistemas gerenciais para a as empresas. Conforme Johnson e Kaplan (1996):

os indicadores de contabilidade gerencial foram projetados para motivar e avaliar a eficiência dos processos internos e não para calcular a lucratividade da empresa. A eficiência no processo produtivo teria como consequência a lucratividade no longo prazo.

Em resumo, a história da Contabilidade Gerencial ilustra as inovações na prática da contabilidade gerencial foram e continuam a serem impulsionadas pelas necessidades de informação de novas estratégias, à medida que as empresas se tornaram mais complexas, as tecnologias mudaram e surgiram novos concorrentes. Quando a vantagem competitiva mudou para o quão bem uma empresa implantou e gerenciou seus ativos intangíveis, como relacionamentos com os clientes, qualidade do processo, inovação e especificamente, funcionários, surgiram novos sistemas de custos e gerenciamento de desempenho (ATKINSON, 2015).

2.3.2.2.2 OBJETIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

O atual processo de contabilidade exige sistemas eficientes capazes de fornecer informações financeiras e não financeiras de forma tempestiva e precisas, a fim de facilitar a

coordenação e a motivação das diversas atividades realizadas pelos componentes humanos que compõem a organização, daí surge a contabilidade gerencial que segundo Atkinson (2011, p. 36), "é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre eventos econômicos da organização". Ela se concentra em técnicas e ferramentas de planejamento, controle e tomada de decisões que vinculam as ações dos gestores e outros responsáveis pela gestão da rentabilidade da empresa. Ela pode contemplar várias áreas dentro da empresa tendo em vista que a mesma está estruturada de forma hierárquica e cada setor usará de maneira diferente e será trabalhada de forma específica, alcançando assim os vários setores de negócios e isso reflete positivamente para a entidade.

Em consonância, Anthony (1970) define a contabilidade gerencial como o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente para alcançar os objetivos da entidade. Reforçando esta ideia, Crepaldi (2014, p.6), diz:

Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Em um nível mais alto da organização, os executivos recebem informações contábeis gerenciais com um relatório de todas as ocorrências do nível operacional. Eles usam essa informação para apoiar decisões de longo prazo. A Tabela 3 mostra as funções da informação contábil gerencial:

Quadro 1 – Funções da informação contábil gerencial.

Controle operacional	Fornecer informação de <i>feedback</i> sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.
Custeio de produto e cliente	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes.
Controle gerencial	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa a longo prazo, as condições de mercado, as preferências dos clientes e as inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson et al. (2011).

O *Institute of Management Accountants*, diz que a Contabilidade Gerencial é uma profissão que envolve a assistência ao processo de tomada de decisão, o desenvolvimento de sistemas de planejamento e gerenciamento de desempenho e o fornecimento de competências

relacionadas aos relatórios financeiros e de controle, auxiliando os gestores na formulação e implementação da estratégia da organização IMA (2008).

Conforme Hesford *et al* (2007), dentre as principais áreas da contabilidade gerencial, pode-se destacar a contabilidade de custos, planejamento e controle (orçamento, avaliação de desempenho, controle), e instrumentos ou técnicas como benchmarking, Teoria das Restrições, Just in Time, TQM – Gerenciamento da Qualidade Total, entre outros. Apud (artigo Carvalho, 2016)

A informação gerada pela Contabilidade Gerencial destina-se a ajudar os gerentes de empresas a atingir os objetivos e melhorar o desempenho operacional. De acordo com Atkinson (2011, p. 36) “informação contábil gerencial são dados financeiros e operacionais sobre atividades, processos, unidades operacionais, produtos, serviços e clientes de uma organização” que serão utilizados pelos gerentes de negócios para planejamento, controle e avaliação dentro da organização e contabilização apropriada do uso de seus recursos.

Esta informação é capaz de ajudar os funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e alcançar melhor desempenho da entidade, como melhor qualidade e menor tempo de processamento. Esta informação é de grande utilidade e relevância para seus usuários, ajudando-os a tomar as melhores decisões e a manter a visão da melhoria contínua de suas decisões e processos.

2.3.2.2.3 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS

O *Institute of Management Accountants* (IMA) emitiu, em 1998, um relatório denominado “*International Accounting Management Practice 1*” (IMAP 1) (Internacional Federation of Accountants, 1998). Nesse relatório, a contabilidade gerencial foi caracterizada em quatro estágios evolutivos e, à medida que evoluiu, evidenciou-se a alteração de seu posicionamento na estrutura das organizações, deixando de ser uma atividade meramente técnica para tornar-se atividade criadora de valor, parte integrante da gestão, conforme demonstrado no quadro 4.

Quadro 4- Estágios Evolutivos e Posição da Contabilidade Gerencial na Estrutura da Organização.

ESTÁGIOS EVOLUTIVOS	POSIÇÃO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
<p>Na fase 1, antes de 1950, o foco foi a determinação de custos e o controle financeiro, por meio da utilização da tecnologia de orçamentação e contabilização de custos.</p>	<p>No estágio 1, era vista como uma atividade técnica necessária para perseguir os objetivos organizacionais.</p>
<p>Na fase 2, iniciada em 1965, o foco mudou para o fornecimento de informações para o planejamento gerencial e controle, por meio da utilização de tecnologias, como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.</p>	<p>No estágio 2, passa a ser vista como uma atividade gerencial, mas em um papel de assessoria, fornecendo informação para planejamento e controle.</p>
<p>Na fase 3, iniciada em 1985, a atenção estava voltada para a redução dos desperdícios de recursos usados nos processos de negócio, por meio da utilização de análise de processos e tecnologias de gestão de custos.</p>	<p>Nos estágios 3 e 4, tem sido vista como parte integrante do processo de gestão, com informações em tempo real tornadas disponíveis diretamente para gerenciamento e com a diferença entre equipe e gerência de linha, tornando-se progressivamente desfocada. O foco na utilização de recursos (inclusive informação) para criar valor é parte integrante do processo de gerenciamento nas organizações.</p>
<p>Na fase 4, iniciada em 1995, a atenção se deslocava para a geração ou criação de valor por meio da utilização eficaz de recursos e do uso de tecnologias, as quais avaliam os direcionadores de valor para o cliente, valor para o acionista e inovação organizacional.</p>	

Fonte: Adaptado de IMAP 1 (1998)

Em termos da hierarquia institucional não existe um padrão para a Contabilidade Gerencial, podendo ser contínuo apresentando-se como uma atividade de staff, por outras vezes como atividade de linha. Quanto aos objetivos, o foco é “utilização de recursos (incluindo informação) para criação de valor é parte integrante do processo de gestão nas organizações”. (IFAC, §19, 1998).

Contudo, segundo Soutes e De Zen (2005, p. 4, apud TEIXEIRA et al 2008), os artefatos que podem ser classificados nos estágios evolutivos, definidos no International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1), são:

- 1º Estágio: custeio por absorção; custeio variável; controle financeiro e operacional; orçamento anual.
- 2º Estágio: custo padrão; ABC; método de custeio RKW; orçamento de capital; descentralização.

- 3º Estágio: gestão baseada em valor; centros de responsabilidade; preço de transferência; custeio meta (target costing); método de custeio kaisen; custeio do ciclo de vida.
- 4º Estágio: planejamento estratégico; balanced scorecard; método de avaliação de desempenho, EVA e MVA.

Essa gama de ferramentas, como foi exemplificado, permite que informações contábeis gerenciais, além do próprio conhecimento derivado da Ciência Contábil, sejam também construídas por meio do conhecimento de outras áreas. "A Contabilidade Gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos de administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira [...]" (IUDICIBUS, 1998, p. 21). Dentre os diversos conhecimentos provenientes da administração financeira com potencial de serem apropriados pela contabilidade gerencial como recurso para o desenvolvimento de suas atividades, destaca-se a análise econômico-financeira das demonstrações financeiras. (NOGUEIRA, 2017)

A análise econômico-financeira, que permite a identificação dos efeitos que determinado contexto e as ações da gestão causaram nos ativos da entidade, é um recurso importante para que a Contabilidade Gerencial forneça aos usuários internos informações provenientes do desempenho passado da organização. Essas informações são úteis para o gerente receber *feedback* sobre o resultado das ações em determinadas circunstâncias e, com base nisso, planeje a manutenção ou o desenvolvimento de condutas a serem seguidas pela entidade.

2.3.2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL X CONTABILIDADE FINANCEIRA

Embora tanto a Contabilidade Gerencial quanto a Contabilidade Financeira estejam apoiadas nos mesmos dados financeiros, as informações por elas fornecidas são diferenciadas em função dos usuários finais da informação e também pelos métodos diferentes para alcançar os seus objetivos.

Para resumir as diferenças significativas entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira, segue um comparativo no Quadro 5.

Quadro 5 – Características básicas das contabilidades Financeira e Gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Audiência	<i>Externa:</i> acionistas, credores, autoridades tributárias.	<i>Interna:</i> funcionários, gerentes, executivos.
Propósito	Relatar o desempenho passado ao público externo; contratos com proprietários e credores.	Informar as decisões internas tomadas por funcionários e gerentes; dar <i>feedback</i> e controlar o desempenho operacional.
Posição no Tempo	Histórica; atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada; orientada por princípios contábeis geralmente aceitos e por autoridades governamentais.	Desregulamentada; sistemas e informações determinados pela administração para atender às necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Apenas mensurações financeiras.	Mensurações financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e concorrentes.
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consciente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, precisa.
Escopo	Altamente agregada; relatórios sobre a organização total.	Desagregada; informa decisões e ações locais.

Fonte: Atkinson et al (2011, p. 38).

A diferenciação entre a Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial se dá em vários aspectos, como evidenciado no quadro comparativo, mas percebe-se que tanto em uma quanto em outra, o que há de mais valioso é a informação gerada, que deve ser útil.

2.3.3 Administração Financeira

Segundo Neto e Lima (2011) a administração financeira é uma área de estudo prática e teórica que tem por objetivo, basicamente, garantir o melhor processo empresarial de captação e alocação de recursos. Com isso, a administração financeira trata dos problemas de escassez de recursos, como também com a realidade prática e operacional da gestão financeira empresarial, ganhando uma posição de maior abrangência.

Brigham e Ehrhardt (2010) corroboram com tais pensamentos, apontando que:

outra tendência recente é a globalização das atividades empresariais. As empresas norte americanas têm aumentado muito as vendas, as compras, os investimentos e as operações de fundos em outros países; empresas estrangeiras também têm incrementado essas atividades nos Estados Unidos. Tais mudanças vêm gerando a necessidade de administradores financeiros capazes de ajudar a empresa a gerir fluxos de caixa em diversas moedas, protegendo-a contra os riscos que decorrem

naturalmente de transações internacionais. Embora essas mudanças tornem a função de administração financeira mais complexa, podem levar uma carreira mais gratificante e satisfatória.

Trazendo os aspectos históricos da administração financeira Brigham e Ehrhardt (2010) demonstram que a administração financeira surgiu como um campo independente de estudo no início de 1900, o destaque era sobre os aspectos legais das fusões, a constituição de novas entidades e os vários tipos de títulos que as empresas poderiam emitir para levantar capital. Ainda, segundo Brigham e Ehrhardt (2010) durante a depressão dos anos 30, o destaque voltou-se para as reorganizações, falências e liquidez das entidades e regulamentação dos mercados de títulos.

Durante as décadas de 1940 e 1950, os estudos sobre finanças continuaram a ser ensinados como uma disciplina descritiva e institucional, percebida mais do ponto de vista de alguém de fora do que do ponto de vista de um administrador. No entanto, um movimento em direção à análise teórica iniciou-se no final da década de 1950, e o foco mudou para decisões administrativas destinadas a maximizar o valor da empresa (BRIGHAM, EHRHARDT, 2010).

O administrador financeiro, confrontado com a complexidade do mundo dos negócios, precisa de uma visão mais abrangente da empresa e sua relação com o ambiente externo. Pois, o conhecimento de técnicas financeiras isoladas não é suficiente, sendo necessária uma abertura para valores e informações estratégicas.

Para Gitman (1997), o objetivo da administração financeira está ligado ao da maximização do lucro da empresa e de seus acionistas. Sua função é desenvolver mecanismos de controle e análise, para orientar e corroborar nas tomadas de decisão que resultem em maior retorno financeiro para a entidade.

...lucro é a melhor medida do sucesso da administração de uma entidade de negócios em uma economia competitiva (Guerreiro, 1989, p. 194).

Aliado a isso, a administração financeira deve garantir a manutenção dos níveis de liquidez da empresa, a fim de permitir disponibilidade de recursos para sustentar suas atividades operacionais, como produção, vendas, compras e desenvolvimento de produtos. Segundo Sanvicente (1987), a área financeira objetiva controlar os recursos e fornecer informações solicitadas pelas diversas áreas de responsabilidade, receber e gerenciar os

recursos financeiros gerados nas atividades da empresa, além de aplicar os recursos excedentes, com a melhor rentabilidade possível.

O objetivo da administração financeira de curto prazo é gerir cada ativo circulante (estoques, contas a receber, caixa e aplicações financeiras de curto prazo) e cada passivo circulante (contas a pagar, despesas a pagar e instituições financeiras a pagar) de maneira a alcançar um equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa (GITMAN, 2004, p. 510).

De acordo com Gitman (1997):

Os ativos circulantes, comumente chamados de capital de giro, representam a proporção do investimento total da empresa que circula, de uma forma para outra, na condução normal das produções. Essa ideia abrange a transição repetida de caixa para estoques para contas a receber e de volta para caixa. Como substitutos de caixa, os títulos negociáveis de curto prazo também são considerados parte do capital de giro. Os passivos circulantes representam o financiamento de curto prazo porque incluem todas as dívidas que vencem (e devem ser pagas) em um ano no máximo. Essas dívidas normalmente incluem valores devidos a fornecedores (contas a pagar), funcionários e governo (despesas a pagar) e bancos (instituições financeiras a pagar), entre outros.

2.3.3.1 CAPITAL DE GIRO

Segundo Neto e Silva (2012) o capital de giro é representado pelo ativo circulante, ou seja, por aplicações correntes, geralmente identificados pelo caixa e equivalentes de caixa, contas a receber e estoques. Em um sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos exigidos por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda dos produtos revendidos ou fabricados, tendo ele participação relevante na performance das entidades, garantindo grande parte de seus ativos totais investidos.

De acordo com Neto e Silva (2012) o capital de giro, por sua vez, pode ser segmentado em fixo (ou permanente) e variável (ou sazonal):

O capital de giro permanente refere-se ao volume mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento. O capital de giro variável, por seu lado, é definido pelas necessidades adicionais e temporais de recursos verificadas em determinados períodos e motivadas, principalmente, por compras antecipadas de estoques, maior morosidade no

recebimento de clientes, recursos do disponível em trânsito, maiores vendas em certos meses do ano etc. Estas operações promovem variações temporais no circulante e são, por isto, denominadas de sazonais ou variáveis.

2.3.3.1.1 *ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO*

A administração do capital de giro abrange a gestão dos ativos e passivos circulantes do balanço patrimonial com a perspectiva de responder algumas questões primordiais: Quanto deve ser investido nas contas do ativo circulante e como estes investimentos deveriam ser financiados. Conforme esclarece Vieira (2005, p. 33):

a administração do capital de giro é frequentemente abordada sob a ótica das decisões financeiras de curto prazo e tem como foco principal a definição da chamada política de capital de giro, com a fixação de metas relacionadas com os valores de cada componente do ativo circulante, a forma pela qual estes itens são financiados e de parâmetros para a condução das atividades operacionais do dia-a-dia.

É importante levar em consideração que a gestão do capital de giro trata os ativos e passivos correntes como decisões interdependentes. Por exemplo, a perda de liquidez devido à maior participação no estoque no ativo deve ser compensada por um maior volume de caixa; a presença de passivos de curto prazo requer, por outro lado, mais ativos correntes mais líquidos, e assim por diante (Neto, Silva, 2012).

Vieira (2008, apud LEITE 2015) comenta que o objetivo principal dessa administração é a manutenção do equilíbrio financeiro da entidade, para garantir a continuidade da atividade operacional, propiciando a sobrevivência e crescimento da empresa. O autor ainda define esse equilíbrio como a capacidade da empresa em cumprir com os compromissos financeiros assumidos, ou seja, manter um fluxo de caixa saudável e uma boa situação de liquidez.

Em vista do contexto do mercado, as empresas formalizam as estratégias operacionais, principalmente em relação ao gerenciamento do capital de giro, avaliando seus investimentos correntes e selecionando os passivos mais apropriados. Por exemplo, uma possível alternativa para a retomada das vendas pode ser devido ao incentivo das vendas no longo prazo, exigindo neste caso um maior volume de investimentos em circulante. Logo, uma administração

inadequada de capital de giro pode resultar em graves problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência (Neto, Silva, 2012).

2.3.4 Importância da Contabilidade Gerencial na Administração do Capital de Giro

Considerando as delimitações desta pesquisa, o presente tópico tem o objetivo de descrever e enfatizar a importância da Contabilidade gerencial aplicada à gestão do capital de giro, através de ferramentas de análise econômico-financeira, recurso oriundo da administração financeira.

A Contabilidade gerencial é de suma importância para a prestação de informações aos gestores das entidades. Segundo Iudicibus (1998), IFAC (1998, *apud* TEIXEIRA et. al., 2009), essas informações fundamentam-se por meio do emprego de diversas ferramentas, provenientes ou não da Ciência Contábil. Como consequência, ocorreu a abrangência da Contabilidade gerencial no ambiente interno das organizações, atribuindo a sua função uma maior importância. Logo, as informações contábeis gerenciais influenciam na melhoria do processo decisório e, portanto, na maximização dos resultados.

A importância da Contabilidade gerencial para a administração do capital de giro das entidades situa-se no processo de subsídio de informações racionalizadas, promovendo um maior suporte às tomadas de decisões pelos gestores. A Contabilidade gerencial “está voltada para a administração das empresas e objetiva gerar informações úteis ao processo de gestão empresarial” (BRUNI, 2006, p. 18, *apud* MENEGAZZO; TRENTIN, 2011, p. 38). Dessa forma, no âmbito empresarial, os gestores necessitam de ferramentas informacionais auxiliares ao processo de gestão do capital de giro, como a Contabilidade gerencial, com o intuito de melhor conhecerem a entidade sob o ponto de vista do seu desempenho operacional e financeiro e, a partir disso, buscarem soluções e alternativas para o desenvolvimento saudável das suas atividades.

A análise econômico-financeira visa traduzir, através de indicadores e demais interpretações, os dados constantes das demonstrações contábeis. Franco (1989, *apud* LUCENTE; BRESSAN, 2015, p. 187) afirma que “a Análise de Balanços é um processo de decomposição de um todo, que são as Demonstrações Contábeis, em partes menores para o entendimento do todo ou identificação de suas características positivas ou negativas”. A decomposição parte da aplicação e análise de indicadores, que são equacionadas a partir de relações matemáticas entre as diversas contas, reclassificadas ou não, das demonstrações

contábeis, com o objetivo de evidenciar a conjuntura da empresa de acordo com perspectivas econômicas, financeiras e patrimoniais.

Assim, conceitua Silva (2012, p. 4):

A Análise de Demonstrações Contábeis é uma técnica que consiste na coleta de dados constantes nas respectivas demonstrações, com vistas à apuração de indicadores que permitem avaliar a capacidade de solvência (situação financeira), conhecer a estrutura patrimonial (situação patrimonial) e descobrir o potencial da entidade em gerar bons resultados (situação econômica). (SILVA, 2012, p. 4)

É necessária a compreensão de que a análise econômico-financeira não se resume apenas na aplicação pragmática dos indicadores. Seu êxito está também relacionado com a sensibilidade e experiência do analista bem como da utilização de outras fontes de informação sobre uma determinada entidade e seu segmento de mercado. Nesse contexto, Iudicibus (2009, p. 5) afirma que a Análise de Balanços é “a arte de extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis tradicionais e de suas extensões e detalhamentos, se for o caso”. No entendimento do autor, a caracterização da ferramenta como arte decorre das múltiplas capacidades de interpretação que podem surgir a partir dos mesmos dados contábeis, já que a análise econômico-financeira não possui metodologia comprovada para interpretação dos seus indicadores de modo a obter sempre um diagnóstico preciso. Isto é, mesmo com a aplicação de um similar conjunto de indicadores, é possível que os analistas cheguem a conclusões distintas.

A análise econômico-financeira é composta por uma série de técnicas que permitem a avaliação da entidade sob determinados aspectos. Algumas dessas técnicas, relevantes para o presente estudo serão apresentadas nos tópicos a seguir.

2.3.4.1 MODELO TRADICIONAL

Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros. Conforme explica Gitman (2011, p.51).

A liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas. A liquidez diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa, a dificuldade com que pode pagar suas contas em dia. Como um precursor comum de dificuldades financeiras é uma

liquidez baixa ou em declínio, esses índices podem fornecer sinais antecipados de problemas de fluxo de caixa e insolvência iminente do negócio.

De acordo com ALCANTARA (2007) o estudo de liquidez tem como objetivo avaliar o grau de solvência, isto é, verificar se a empresa tem solidez financeira para pagar seus compromissos.

Compartilhando este pensamento, SILVA (2003), observa que “os índices de liquidez visam fornecer uma medida, ou melhor, um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades”.

Liquidez Imediata: De acordo com NETO (2015), a liquidez imediata mostra a porcentagem de dívidas de curto prazo (circulante) que podem ser liquidadas imediatamente.

Assaf Neto (2006, p. 190) complementa que “esse quociente é normalmente baixo pelo pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa, ativo operacionalmente de reduzida rentabilidade”.

Liquidez Seca: Segundo NETO (2015) o resultado mostra a porcentagem de dívida de curto prazo em condições de serem liquidadas através do uso de itens monetários com maior liquidez do ativo circulante. Essencialmente, a liquidez seca determina a capacidade de curto prazo para pagamento da empresa através do uso das contas dos disponíveis e recebíveis.

De acordo com a ALCANTARA (2007), esse indicador é muito útil quando precisamos ver a capacidade de pagamento da empresa em situações onde ele tem um volume de negócios muito baixo, o que pode refletir uma fraca gestão do volume de compras de material para revenda ou industrialização.

Liquidez Corrente: A liquidez corrente indica o quanto existe de ativo circulante para cada \$ 1 de dívida em curto prazo, se assemelhando ao índice de liquidez seca, contudo, ele identifica a capacidade que a empresa possui de pagamento das despesas de curto prazo, considerando todo o ativo e passivo circulante.

Segundo Gropeppelli e Nikbakht (2010, p. 357), “o índice de liquidez corrente indica, aproximadamente, a margem de segurança disponível para a empresa satisfazer as dívidas de curto prazo”.

De acordo com NETO (2015) quanto maior a liquidez corrente, mais alta se apresenta a capacidade da empresa em financiar suas necessidades de capital de giro.

Liquidez Geral: Segundo NETO(2007) este indicador revela a liquidez, tanto a curto quanto a longo prazo. De cada \$ 1 que a empresa mantém de dívida, o montante de direitos e ativos

no ativo circulante e no longo prazo. Também é usada como medida de segurança financeira para a empresa no longo prazo, revelando sua capacidade de liquidar todos os seus compromissos.

De acordo com SILVA (2017), a interpretação é de que, quanto maior, melhor.

Índices de Endividamento

Segundo GITMAN (2011) a situação da dívida de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros. De um modo geral, o analista financeiro está mais preocupado com a dívida de longo prazo, porque compromete a empresa com uma série de pagamentos contratuais ao longo do tempo. Quanto maior o endividamento, maior o risco de não conseguir honrar esses pagamentos contratuais.

De acordo com tais pensamentos, SILVA (2017) explica:

estes indicadores estão relacionados à composição dos capitais (próprios e de terceiros) e medem os níveis de imobilização de recursos, que buscam identificar diversas relações na estrutura da dívida da empresa (SILVA, 2003, p.221). De certa forma, esses indicadores estão ligados às decisões de financiamento e investimento, servindo, portanto, para demonstrar as grandes linhas de decisões financeiras adotadas pela empresa, em termos de obtenção e aplicação de recursos.

Composição do Endividamento: Através da análise é possível mensurar o volume de dívidas da empresa com vencimento no curto prazo em relação à dívida total.(SILVA, 2017)

O estudo desse indicador permite a visualização do perfil da dívida da empresa. O alongamento do perfil da dívida pode ser explicado pela renegociação de dívidas antigas vencíveis no curto prazo ou pela contratação de novos empréstimos com prazos de vencimento mais aditados. É importante que o analista identifique as causas determinantes das variações nesses indicadores através da leitura do Relatório da Administração e das Notas Explicativas, além de observar as variações ocorridas na estrutura do Ativo e Passivo Exigível, através da Análise Vertical.

Segundo SILVA (2017), a interpretação é de que, quanto menor, melhor.

2.3.4.2 MODELO DINÂMICO

Surge no final da década de 70 o Modelo Dinâmico que, segundo Fleurie e Zeidan (2015), muda a maneira como as definições contábeis são geralmente entendidas visando adaptar o uso das demonstrações financeiras à dinâmica da empresa.

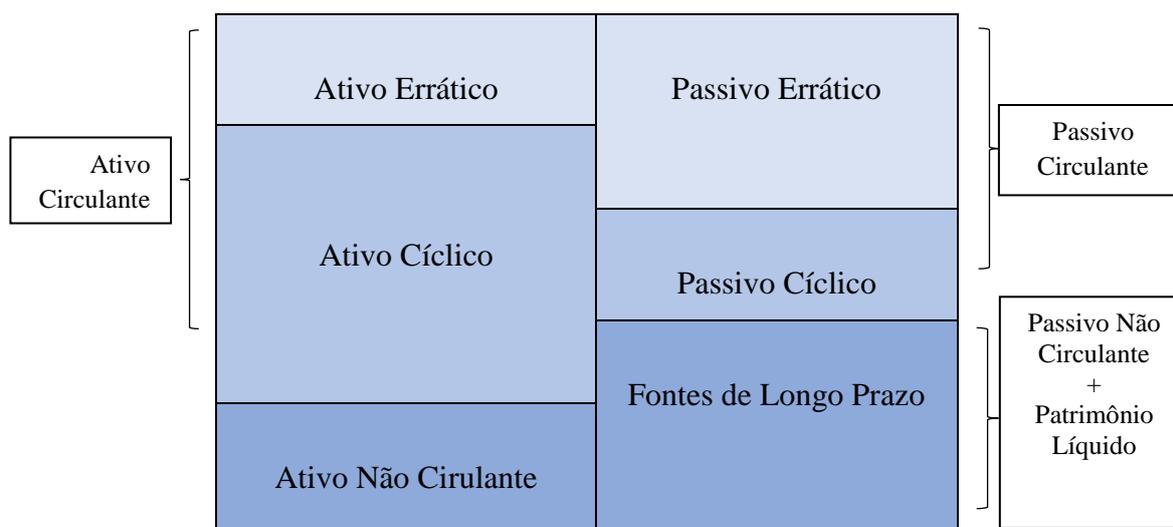
Por se tratar de um método que sugere avanços em relação à análise tradicional, ainda que a classificação das contas apresentadas no balanço tradicional seja útil, ela se mostra inadequada para uma análise dinâmica da situação econômico-financeira das entidades, visto que há certas contas do ativo e passivo que se renovam constantemente à medida que se desenvolvem as operações da empresa, sendo elas divididas em contas operacionais, contas erráticas e contas permanentes (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

Segundo Vieira et al (2008, p.03) o “Modelo Dinâmico considera que as contas devem ser classificadas de acordo com o seu ciclo”. Desta forma três grupos principais de reclassificação das contas contábeis são definidos por Fleuriet, a saber: Permanente ou Não cíclico: devido a sua lenta movimentação. (Realizável a longo prazo; Investimentos; Reserva de lucros, etc.); Contínuo ou cíclico: pois estão relacionadas com o ciclo operacional do negócio. (Estoques, Clientes, Fornecedores, etc.); Descontínuo ou errático: onde se abrigam as contas que não estão diretamente relacionadas com a operação da empresa. (Disponível, Títulos negociáveis, Duplicatas descontadas, etc.).

Segundo Braga (1995, p. 50):

Para compreender o modelo, há necessidade de reorganizar as contas integrantes do balanço patrimonial e de outros relatórios contábeis para um formato direcionado à análise. Nesse sentido, os principais conceitos discutidos por Fleuriet partiram dessa nova composição.

Após a reorganização do balanço, passa a ter a seguinte estrutura, como mostra o Quadro 6 :

Quadro 6: Reorganização do balanço de acordo com o Modelo Dinâmico

Fonte: Fleuriete Kendi (2015, pg. 9)

Indicadores do Modelo Dinâmico

A partir da reclassificação das contas do balanço patrimonial, Fleuriet combinou três variáveis essenciais para esse modelo de análise, as quais permitem “interpretar as decisões dos gestores, identificar suas consequências e nortear os rumos para o futuro” (MONTEIRO, 2003). São elas: necessidade de capital de giro (NCG), capital de giro (CDG) e saldo de tesouraria (ST).

Necessidade de Capital de Giro (NCG): De acordo com Silva (2012), a NCG constitui um conceito mais elaborado, considera o valor que a empresa precisa aplicar em giro em decorrência de suas operações. Refere-se ao saldo de contas cíclicas ligadas a operação da empresa: ativos cíclicos menos passivos cíclicos FLEURIET E ZEIDAN (2015).

Segundo Fleuriet e Zeidan:

A NCG é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico em que a companhia opera. Assim, modificações como redução de crédito de fornecedores, aumento de estoques etc., alteram, a curto prazo, a NCG. Todavia a NCG depende, basicamente, da natureza e do nível de atividades dos negócios da organização.

Por estar estreitamente vinculada à atividade operacional da empresa, a NCG sofre constante renovação, se constituindo, assim, em um investimento permanente e de longo

prazo. Devido a essa característica, é recomendável que a empresa busque financiá-la com recursos que possuam característica semelhante (VIEIRA, 2008).

Capital de Giro (CDG): De acordo com Fleuriet e Zeidan (2015), o capital de giro (CDG) no Modelo Dinâmico, representa uma fonte permanente de fundos para a empresa com o propósito de financiar sua necessidade de capital de giro. Uma das características do CDG é que ele é relativamente estável no tempo, mudando quando a empresa faz novos investimentos, que podem ser financiados por conta própria e/ou por empréstimos de longo prazo, e/ou por emissão de ações.

Saldo Tesouraria (T): Fleuriet e Zeidan (2015), define o saldo tesouraria da seguinte forma:

O Saldo Tesouraria (T) é obtido pela diferença entre o ativo errático e o passivo errático. Isto é a definição “por dentro” – a definição que existe por si mesmo, fora de qualquer convenção.

A definição “por fora” é o resultado da estrutura do balanço gerencial: o saldo tesouraria (T) é obtido pela diferença entre capital de giro (CDG) e necessidade de capital de giro (NCG).

A Tesouraria representa uma reserva de segurança financeira da empresa relacionado aos pagamentos de curto prazo. De acordo com Santi filho e Olinquevitch o Tesouraria “expressa, muito apropriadamente, os fatos empresariais de natureza eminentemente financeira”.

Com relação ao resultado da Tesouraria a empresa pode se encontrar em duas situações, segundo Santi Filho e Olinquevitch, por um lado ser positiva onde as aplicações de recursos no curto prazo são realizadas pela empresa e, por outro lado, ser negativo onde as fontes de recursos de curto prazo financiam as atividades da empresa, ou seja, uma Tesouraria positiva expressa uma folga financeira e uma Tesouraria negativa indica que a empresa está utilizando-se de capital de terceiros para financiar sua atividade, configurando-se, desta forma, uma exposição financeira. Conforme Vieira (2005, p. 89):

o saldo de tesouraria apresenta forte componente financeiro e representa uma importante indicação da situação financeira da empresa. Em geral, $T > 0$ indica uma aplicação líquida de recursos de curto prazo, com contrapartida nas contas do ativo circulante do caixa, bancos e aplicações financeiras. No entanto, $T < 0$ indica a utilização de recursos de curto prazo no financiamento das atividades da empresa, em geral, com contrapartida nas contas do passivo circulante de financiamentos e empréstimos bancários ou instituições financeiras.

A combinação desses três elementos (NCG, CDG e T) possibilita detectar a situação financeira da empresa, dentre os seis tipos de estrutura financeira apresentados no Quadro.

Quadro 7 – Tipos de Estrutura e Situação Financeira

Tipos de Estrutura e Situação Financeira				
Tipo	CDG	NCG	T	Situação
I	+	-	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	+	+	-	Insatisfatória
IV	-	+	-	Péssima
V	-	-	-	Muito Ruim
VI	-	-	+	Alto Risco

Fonte: Marques e Braga (1995, p. 56).

Segundo Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) e Marques e Braga (1995):

Quadro 8 – Definições dos Tipos de Estrutura e Situação Financeira

Tipo I	Indica alto nível de liquidez e ciclo financeiro reduzido;
Tipo II	Comum nas empresas industriais aponta maior susceptibilidade a variações no nível operacional;
Tipo III	Evidencia o uso de financiamentos de curto prazo e, portanto, maior vulnerabilidade financeira;
Tipo IV	Denota maior uso de fontes de curto prazo, podendo significar quase falência;
Tipo V	Denota maior uso de fontes de curto prazo, podendo significar quase falência;
Tipo VI	Sinaliza uma gestão inadequada das operações, mas aplicação eficiente dos recursos de curto prazo. Essa situação, porém, não pode ser mantida por muito tempo.

Fonte: Adaptação própria.

3 METODOLOGIA

Inicialmente é válido ressaltar a importância da metodologia para a construção de um trabalho científico. Segundo, Gil (2010, p. 8) afirma que a metodologia científica consiste num “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. O método científico, portanto, descreve os caminhos utilizados pelo pesquisador para a obtenção de resultados. É através da metodologia que haverá de fato a condução da pesquisa para formulação e resolução dos problemas, de uma maneira sistematizada.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa delimita-se no estudo da importância da Contabilidade gerencial, por meio da ferramenta da análise econômico-financeira no tocante a administração do capital de giro de uma empresa do setor de telecomunicações. Para isso, foram utilizados como cenários de pesquisa os relatórios contábeis de 2014, 2015 e 2016 da empresa Oi S/A.

A delimitação espacial situou-se no intuito da pesquisa de estudar, mais especificamente, a importância da atuação da Contabilidade gerencial. Por isso, selecionou-se a empresa Oi S/A pela sua relevância econômica e por estar passando pelo processo de recuperação judicial, sendo este fato atrativo para o objetivo da pesquisa. Desta forma, a grande variação das contas patrimoniais facilita a identificação de alterações nos indicadores financeiros.

O critério temporal levou em consideração os relatórios contábeis de períodos mais recentes, tendo também em vista que a empresa iniciou o processo de recuperação judicial no ano de 2016. Assim, observado o período de início de desenvolvimento deste relato monográfico, os relatórios contábeis mais recentes disponíveis foram os de 2014, 2015 e 2016.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os relatórios contábeis utilizados nesta pesquisa, fonte primária de dados, foram obtidos no *site* oficial da própria empresa.

As demonstrações contábeis foram tabuladas numa planilha de *Microsoft Excel*® com o intuito de facilitar a utilização das técnicas de análise econômico-financeira selecionadas e a

construção das tabelas apresentadas. Com os indicadores apurados, fez-se as interpretações necessárias para a análise econômico-financeiro. Os resultados foram obtidos individualmente, e posteriormente comparados entre si.

3.3 MÉTODO PARA BASES LÓGICAS DE INVESTIGAÇÃO

Os métodos que proporcionam as bases lógicas para investigação esclarecem os procedimentos lógicos seguidos no desenvolvimento da pesquisa científica dos fatos da natureza e da sociedade. Isto é, são métodos que possibilitam a definição dos alcances da pesquisa, das regras para que os fatos sejam explicados e a validade das generalizações. A escolha do método depende da natureza do objeto pesquisado, dos recursos e materiais disponíveis, do nível de abrangência do estudo, etc. (GIL, 2008)

A presente investigação utiliza o método dedutivo. Sobre ele, discorre Gil (2008, p. 9):

O método dedutivo, de acordo com a acepção clássica, é o método que parte do geral e, a seguir, desce para o particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica (GIL, 2008, p. 9)

No contexto desta pesquisa, parte-se do princípio, fundamentado no referencial teórico, que a Contabilidade gerencial é um recurso útil à gestão das entidades. Dessa forma, a pesquisa desenvolve-se no sentido de deduzir esta acepção a partir do estudo da importância da Contabilidade gerencial, utilizando-se da análise econômico-financeira, para a administração do capital de giro de uma empresa do setor de telecomunicações. Ou seja, parte-se de um princípio geral para uma situação mais específica.

3.4 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Este tópico classifica a presente pesquisa quanto a natureza, objetivos, procedimentos técnicos e abordagem do problema.

3.4.1 Quanto a natureza

Neste quesito, esta é uma pesquisa aplicada. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Logo, esta investigação é assim classificada porque delimita-se sob pontos e problemas específicos: a importância da Contabilidade gerencial em

uma empresa de telecomunicação por meio da utilização da ferramenta da análise econômico-financeira.

3.4.2 Quanto aos objetivos

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52), ocorre “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. “Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Essa classificação é justificada porque esta pesquisa tem como principal característica a análise, sob o ponto de vista gerencial, de aspectos econômico-financeiros de uma empresa de telecomunicação, revelando a importância da Contabilidade gerencial para esta entidade. O objetivo é analisar as informações de competência da Contabilidade gerencial sobre a administração do capital de giro da entidade pesquisada, apenas descrevendo causas, características e probabilidades do efeito sem, portanto, interferir nele.

3.4.3 Quanto aos procedimentos

A dimensão mais ampla do planejamento de uma pesquisa consiste no seu delineamento, isto é, o seu modelo conceitual e operativo, denominado de procedimentos técnicos, pelo qual se obtém os dados necessários para a elaboração da pesquisa. Nesse âmbito, considera-se o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis por meio da diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados. (GIL, 2010)

Sob esta perspectiva, a presente pesquisa é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 54), é caracterizada da seguinte forma:

Pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo

material já escrito sobre o assunto da pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54, *grifo do autor*)

A pesquisa bibliográfica foi aqui utilizada na construção do referencial teórico, no qual se buscou fundamentar os assuntos lá tratados principalmente a partir de livros, artigos de periódicos e demais trabalhos científicos pertinentes. O estudo bibliográfico foi o ponto de partida desta investigação.

Por sua vez, a pesquisa documental tem o seu perfil traçado da seguinte forma:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 37)

Assim, a principal característica da pesquisa documental é que “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituídos o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 174). Nesse sentido, esta tipologia de pesquisa foi aqui utilizada por meio dos relatórios contábeis, referentes aos períodos de 2014, 2015 e 2016 da empresa Oi S/A. Esses relatórios serviram de base para aplicação de técnicas e indicadores econômico-financeiros selecionados e, conseqüentemente, para a obtenção, análise e interpretações dos seus resultados.

Por fim, esta pesquisa também se classifica como um estudo de caso. De acordo Yin (2001, *apud* PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60), o estudo de caso ocorre “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. “É um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” (YIN, 2005, p. 32, *apud* GIL, 2008, p. 58). Ou seja, no caso desta pesquisa, investiga-se a diferença de desempenho de dois modelos de análise econômico-financeira utilizados pela Contabilidade Gerencial como recurso para a administração do capital de giro.

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada

situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. (FONSECA, 2002, p. 33, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 39)

Em consonância, Gil (2008) e Prodanov e Freitas (2013) afirmam que o estudo de caso é aplicável quando há o intuito de descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma investigação. Por isso, sob a utilização de dois modelos de análise econômico-financeira, a pesquisa, através de análise comparativa de seus desempenhos, visa conhecer os aspectos característicos e essenciais, do ponto de vista econômico-financeiro, estudando a importância da Contabilidade gerencial para uma empresa do setor de telecomunicação.

3.4.4 Quanto à abordagem do problema

Esta pesquisa tem abordagem predominantemente qualitativa.

Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70)

O problema é analisado de maneira qualitativa, pois objetivou, através da utilização de ferramentas de análise econômico-financeira, descrever a diferença de desempenho de dois modelos de análise econômico-financeira utilizados pela Contabilidade Gerencial como recurso para a administração do capital de giro através do estudo da importância da Contabilidade gerencial para a entidade. Isto é, a análise do problema da pesquisa é tratada de maneira interpretativa, já que examinar os resultados dos indicadores econômico-financeiros selecionados requer o conhecimento da realidade da empresa pesquisada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo foram analisados os dados obtidos através das demonstrações contábeis anuais da empresa alvo do estudo a Oi S/A.

Foram utilizados os Balanços Patrimoniais e as Demonstrações do Resultado do Exercício, bem como as Notas Explicativas correspondentes, da empresa, dos períodos entre 2014 e 2017 para extração das informações necessárias para a apuração dos indicadores do Modelo Tradicional e do Modelo Dinâmico de análise de capital de giro.

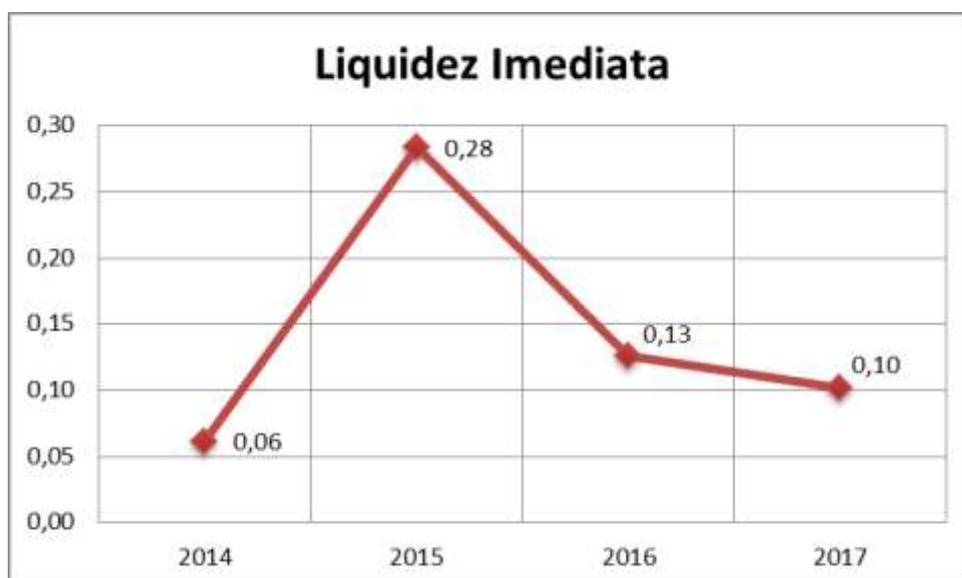
Tais demonstrações encontram-se disponíveis para qualquer interessado em obtê-las, nos respectivos sites de cada empresa, bem como no site da BM&FBOVESPA.

4.1 ABORDAGEM DO MODELO TRADICIONAL DE ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO

O Modelo Tradicional de análise de capital de giro se baseia no cálculo de indicadores financeiros, dos quais se procura compreender a situação financeira de curto prazo da entidade. Contudo, tais indicadores são geralmente comparados a padrões médios do setor de atuação cada entidade.

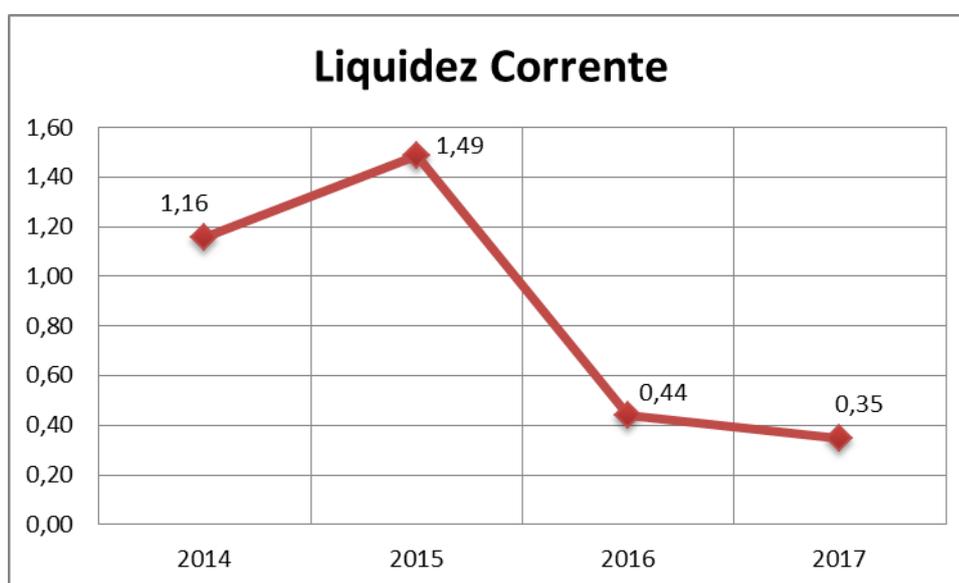
Porém, levando em consideração que não foi possível obter os índices-padrão do setor da empresa deste estudo, foi limitado à interpretação e cálculos dos indicadores abordados no capítulo 2.3.4.1. A seguir, são apresentados os resultados obtidos pelo Modelo Tradicional, relativos à empresa Oi S/A.

Gráfico 1 – Indicador de Liquidez Imediata – Oi S/A (2014 - 2017)

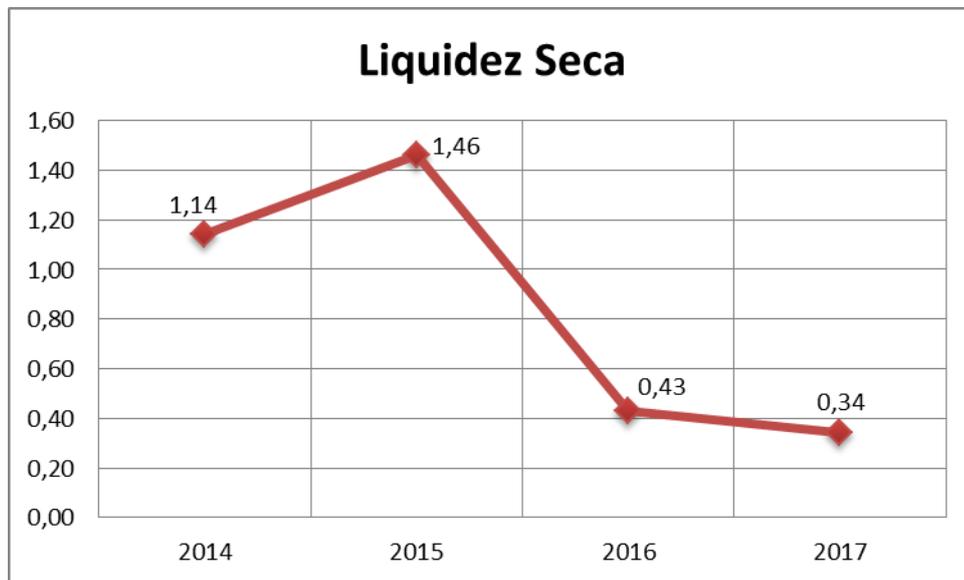


O Gráfico 01 indica os recursos monetários imediatos que a empresa possui para liquidar suas dívidas de curto prazo, ou seja, levam-se em consideração somente as disponibilidades. Este indicador é pouco utilizado, pois, normalmente, as empresas não investem recursos em aplicações imediatas. É perceptível um aumento acentuado no ano de 2015 neste indicador, ocasionado por um ingresso de caixa pela venda de ativos de empresas coligadas.

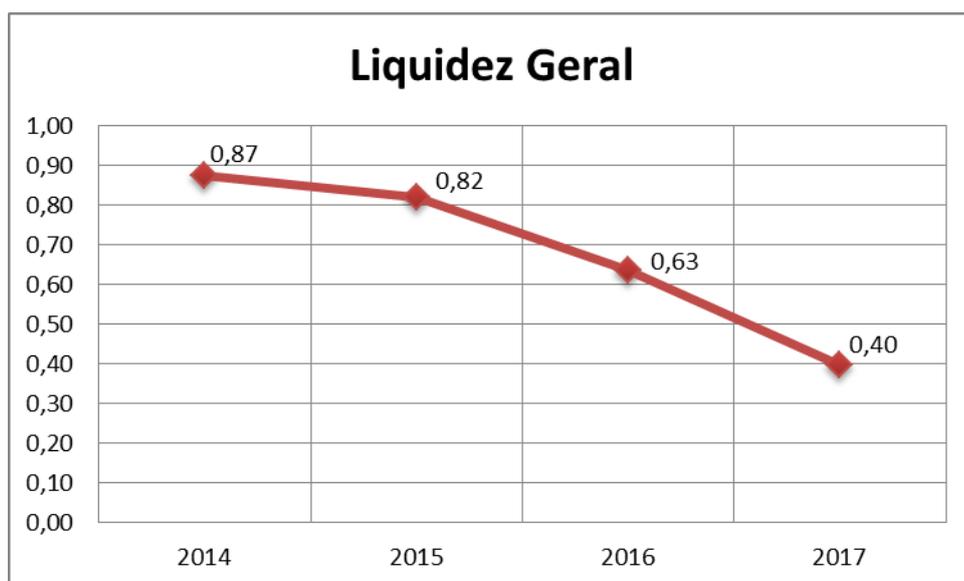
Gráfico 2 – Indicador de Liquidez Corrente – Oi S/A (2014 – 2017)



Nota-se que no indicador de Liquidez Corrente, há uma alta em 2015, decorrente da venda de ativos de empresas coligadas e consequentemente se desfazendo dos passivos atrelados a ela. Logo, o ativo circulante sobrepoem ao passivo circulante, mostrando uma aparência de uma empresa líquida perante suas obrigações a curto prazo. Nos anos de 2016 e 2017 é notado uma drástica baixa no indicador, período em que a empresa entrou no processo de recuperação judicial, levando todos os seus empréstimos e financiamentos que estavam no passivo não circulante para o passivo circulante, ocasionando tal queda no indicador.

Gráfico 3 – Indicador de Liquidez Seca – Oi S/A (2014 – 2017)

Em análise do indicador de Liquidez Seca, é sutil a diferença entre o indicador de Liquidez Corrente, pois o mesmo é diferenciado pela retirada do valor dos Estoques do cálculo, logo a empresa em estudo se está situado no setor de telecomunicações, pois se tratando de prestação de serviços os seus estoques tem um valor quase que irrelevante para os indicadores.

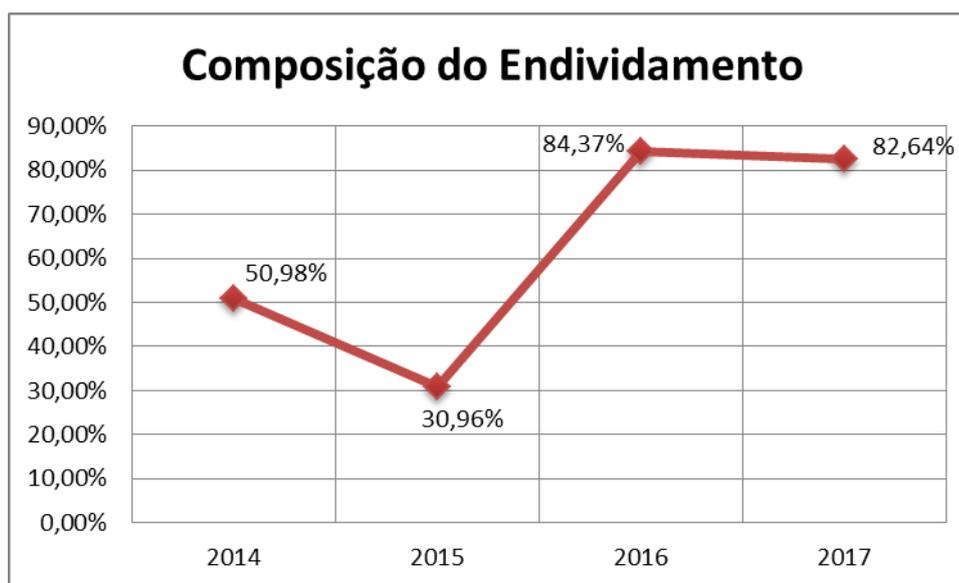
Gráfico 4 – Indicador de Liquidez Geral – Oi S/A (2014 – 2017)

No Indicador de Liquidez Geral é perceptível a queda do índice, outro fator é seu valor estar abaixo de 1,0, padrão mínimo desejável, mostrando uma piora financeira em longo prazo.

Através da análise dos Indicadores de Liquidez é possível observar um padrão entre eles, de uma baixa no ano de 2014 e uma leve alta em 2015 onde foi identificado um aumento do ativo circulante devido a um ingresso de caixa seguido de uma redução no passivo circulante.

Logo nos anos seguintes é observada uma baixa nos índices devido a alterações da composição das dívidas de longo prazo, onde os empréstimos e financiamentos passaram do passivo não circulante para o passivo circulante. Observa-se que o indicador de liquidez geral não teve o mesmo perfil dos outros indicadores, não evidenciando de maneira muito precisa tais mutações do patrimônio da entidade no período analisado.

Gráfico 5 – Indicador de Composição do Endividamento – Oi S/A (2014 – 2017)



Ao analisar este indicador, nota-se o comportamento das dívidas de curto prazo da entidade, em que entre os anos de 2014 e 2015 ocorre uma queda no indicador ocasionada pela baixa de passivos associados a ativos mantidos para venda. Já nos anos de 2016 e 2017 ocorre um grande aumento do indicador, devido a mudanças no perfil das dívidas de longo prazo, sendo os empréstimos e financiamentos transferidos do passivo não circulante para o passivo circulante, comprometendo a empresa no curto prazo.

Este modelo baseia-se em indicadores muitas vezes divergentes entre si, ou até mesmo omissos, como foi o caso do indicador de Liquidez Geral. Deve ser levado em consideração a quantidade de indicadores utilizados e os períodos analisados e as informações

complementares disponibilizadas pela empresa, também deve-se observar a capacidade técnica e da experiência do analista, o qual pode ter uma interpretação equivocada.

Dessa forma, verifica-se que a análise da empresa pelo modelo tradicional, não evidenciou de forma clara qual a real situação financeira da entidade, que acabou culminando em processo de recuperação judicial em 2016.

4.2 ABORDAGEM DO MODELO DINÂMICO DE ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO

Para a aplicação do Modelo Dinâmico de análise de capital de giro, o primeiro procedimento é a reclassificação do balanço patrimonial. Assim, a partir dos balanços patrimoniais da Oi S/A dos anos de 2014 a 2017, sendo estes reorganizados de modo a fornecer os parâmetros necessários para a aplicação dos indicadores do Modelo Dinâmico, sendo eles a necessidade do capital de giro (NCG), capital de giro (CDG), e o saldo tesouraria (T).

Quadro 9 – Necessidade do Capital de Giro – Oi S/A (2014 a 2017)

	2014	2015	2016	2017
Ativo Cíclico	R\$ 12.399.024,00	R\$ 13.074.541,00	R\$ 13.128.042,00	R\$ 12.188.401,00
(Passivo Cíclico)	R\$ 10.205.794,00	R\$ 10.934.092,00	R\$ 12.543.472,00	R\$ 12.911.331,00
= NCG	R\$ 2.193.230,00	R\$ 2.140.449,00	R\$ 584.570,00	-R\$ 722.930,00

Quadro 7 – Capital de Giro – Oi S/A (2014 a 2017)

	2014	2015	2016	2017
PNC	R\$ 40.920.801,00	R\$ 57.034.524,00	R\$ 11.352.264,00	R\$ 14.259.952,00
PL	R\$ 19.311.489,00	R\$ 20.399.005,00	-R\$ 6.665.883,00	-R\$ 13.512.523,00
(ANC)	R\$ 53.502.327,00	R\$ 58.947.797,00	R\$ 39.760.413,00	R\$ 44.891.288,00
= CDG	R\$ 6.729.963,00	R\$ 18.485.732,00	-R\$ 35.074.032,00	-R\$ 44.143.859,00

Quadro 8 – Tesouraria – Oi S/A (2014 a 2017)

	2014	2015	2016	2017
Ativo Errático	R\$ 36.887.771,00	R\$ 24.992.468,00	R\$ 13.083.686,00	R\$ 11.559.347,00
(Passivo Errático)	R\$ 32.351.038,00	R\$ 14.639.979,00	R\$ 48.742.288,00	R\$ 54.980.276,00
= T	R\$ 4.536.733,00	R\$ 10.352.489,00	-R\$ 35.658.602,00	-R\$ 43.420.929,00

A partir da determinação da necessidade do capital de giro (NCG), o capital de giro (CDG) e o saldo tesouraria (T), apresentados nos quadros 1, 2, 3, respectivamente, e com base nos tipos de estrutura e situação financeira, apresentados no Quadro 1, do capítulo 2.3.4.2, é

possível determinar o tipo de estrutura e situação financeira de curto prazo da Oi S/A no período analisado, conforme o Quadro 5.

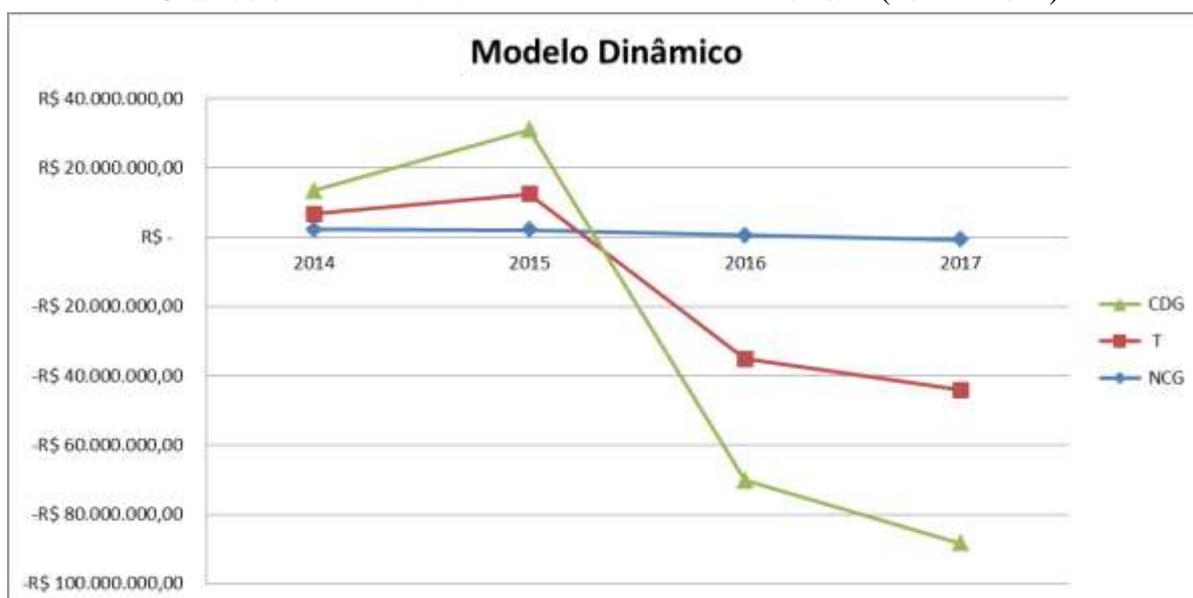
Quadro 9 – Tipo de Estrutura e Situação Financeira - Oi S/A (2014 a 2017)

Tipo de Estrutura e Situação Financeira da Oi S/A					
Ano	CDG	NCG	T	Tipo	Situação
2014	+	+	+	II	Sólida
2015	+	+	+	II	Sólida
2016	-	+	-	IV	Péssima
2017	-	-	-	V	Muito Ruim

Verifica-se que na estrutura e situação financeira a empresa encontra-se no Tipo II no ano de 2014 que segundo Fleriet e Zeidan (2015), as empresas desse Tipo usam fontes de financiamento de longo prazo para financiar ativos não circulantes e sua necessidade de capital de giro positiva e para manter caixa disponível. A empresa Oi S/A manteve sua fonte de financiamento a longo prazo neste período e concomitantemente obteve um alto ingresso de caixa, este perfil foi mantido até o ano de 2015.

Em 2016 ela foi classificada no Tipo IV, que de acordo com Fleriet e Zeidan (2015), empresas desse tipo financiam parte de seus ativos não circulantes e parte de dia necessidade de capital de giro permanente por meio de dívidas de curto prazo. Não foi observado na empresa Oi S/A aumento dos ativos não circulantes, porém houve o aumento das suas dívidas de curto prazo em valor considerável, mantendo este perfil no ano de 2017.

Gráfico 6 – Indicadores do Modelo Dinâmico – Oi S/A (2014 a 2017)



É possível verificar a ocorrência do efeito tesoura, sendo que este se caracteriza pela continua queda nos saldos começando entre os anos de 2015 e 2016, onde foi notada uma queda nas disponibilidades de mais de 40% para 2016 e mais de 10% para 2017.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Contabilidade gerencial é de grande importância para entidades no tocante a gestão do seu capital de giro. O mundo dos negócios demanda da gestão empresarial maior eficiência gerindo os recursos de maneira racional e eficaz, portanto, a Contabilidade apresenta-se como um importante recurso à disposição dos gestores para fornecimento de informações gerenciais. Na perspectiva da administração do capital de giro, através do auxílio da análise econômico-financeira de demonstrações contábeis, a Contabilidade gerencial fornece ao gestor um importante *feedback* sobre as influências que o cenário econômico e as suas ações proporcionaram na situação econômico-financeira da entidade. Tais informações são úteis para que a empresa se mantenha com uma boa saúde econômico-financeira e, a partir disso, busque alcançar os seus objetivos.

Em face das considerações apresentadas, todos os objetivos foram alcançados. O objetivo geral foi atingido através do estudo, tanto teórico quanto prático, da importância da Contabilidade gerencial para a administração do capital de giro, especificamente nas delimitações desta pesquisa. No âmbito teórico, constatou-se a proficiência da Contabilidade gerencial em fornecer informações para os gestores empresariais. Realizado o estudo de caso, foi possível verificar a qualidade e importância que as informações da Contabilidade gerencial, munida da análise econômico-financeira, podendo identificar qual modelo de análise pode ser mais eficiente.

Os objetivos específicos um e dois foram alcançados através de consubstanciações em tópicos específicos do marco teórico. O terceiro objetivo específico, além da fundamentação no marco teórico, foi também atingido com os resultados de pesquisa, que evidenciam a relevância da Contabilidade gerencial para a administração do capital de giro, em um estudo comparativo entre o Modelo Tradicional e o Dinâmico Por fim.

O problema de pesquisa foi respondido tanto no referencial teórico, em seção específica, quanto através dos resultados e discussões de pesquisa. Nesse sentido, a hipótese foi confirmada. Acertou-se que a Contabilidade gerencial é sim um importante instrumento para auxílio à gestão empresarial, o que foi consubstanciado durante todo o estudo, e que o

Modelo Dinâmico de análise de capital de giro atende com mais eficiência e precisão as demandas da gestão financeira empresarial.

Ressalta-se as dificuldades encontradas, como a falta de acesso a algumas informações complementares que subsidiariam uma melhor análise, principalmente em relação a alterações da estrutura de empréstimos e financiamentos de longo prazo. Contudo foi levado em consideração todos os elementos complementares que constam nas notas explicativas das demonstrações contábeis analisadas, mitigando distorções nas análises.

Sugere-se como recomendação para a realização de futuras pesquisas a aplicação do Modelo Tradicional e Dinâmico em um período maior de tempo, onde vai ser possível identificar mais nitidamente a evolução dos indicadores financeiros, de modo a ampliar a precisão das análises e posteriormente um melhor resultado. Também é recomendado fazer o mesmo estudo com uma empresa do mesmo setor de atuação para comparar seus indicadores e verificar se existe algum padrão para empresas deste segmento.

REFERENCIAS

ALBUQUERQUE D. **A importância das Telecomunicações para o crescimento econômico. Economia de Serviços.** Economia de Serviços, 2017. Disponível em: <https://economiadeservicos.com/2017/02/09/a-importancia-das-telecomunicacoes-para-o-crescimento-economico/>. Acessado em 09 de Abril de 2018.

ANTHONY, R. N. **Management accounting: text and cases.** 4. ed. Illinois: Richard D. Irwin, 1970.

ATIVA. **O que é a BM&FBOVESPA.** Ativa investimentos, 2016. Disponível em: <http://blog.ativainvestimentos.com.br/o-que-e-a-bmfbovespa/>. Acessado em 06 de Fev. de 2018.

BM&FBOVESPA. **Bolsa de Mercadorias e Futuros & Bolsa de Valores de São Paulo.** Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/institucional/sobre-a-bmfbovespa/quem-somos/. Acessado em 05 de Fev. de 2018.

BRAGA, Roberto. Análise avançada do capital de giro. **Caderno de Estudos**, n. 3, p. 01-20, 1991.

BRASIL. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução 1374/11 – NBC TG.** Estrutura Conceitual. Estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro. Disponível em: <www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1374.doc>. Acesso em: 18 de Fev. de 2018.

BRIGHAM E. F., EHHARDT M.C. **Administração Financeira Teoria e Prática.** 10ª Ed. São Paulo: Thompson, 2010.

G1. Econômica e Negócios. **Oi entra com pedido de recuperação judicial.** Globo, 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/06/oi-entra-com-pedido-de-recuperacao-judicial.html>. Acessado em 05 de Abril de 2018.

CORRÊA, D. **Com dívida de R\$ 65,4 bilhões, Oi recorre à Justiça com pedido de recuperação.** Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-06/oi-recorre-justica-do-rio-com-pedido-de-recuperacao>. Acessado em 09 de Abril de 2018.

CPC. **Comitê de pronunciamentos contábeis – CPC00 Estrutura Conceitual para a elaboração e Divulgação de Relatórios Contábil-Financeiro.** Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>

CREPALDI, A. S., CREPALDI, S. G. **Contabilidade Gerencial – Teoria e Prática 7ª ed.** São Paulo: ATLAS, 2014.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 496p., 2010.

IMA. **Institute of Management Accountants. Statements on Management Accounting: Definition of Management Accounting.** IMA: Montvale, 2008. Disponível em:

<https://www.imanet.org.cn/uploads/resource/2015-11/1447061510-17551.pdf>. Acessado em: 20 fev. 2018.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C.; FARIA, A. C. **Introdução à teoria da Contabilidade para o nível de graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIOS BRASIL. **Meios no Brasil**, 2014. Disponível em: http://www.meiosnobrasil.com.br/?page_id=693. Acessado em 08 de Abril de 2018.

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

NETO A. A. **Estrutura e Análise de Balanços**. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO A. A., SILVA C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OI. **Relatórios Anuais**. Resultados financeiros anuais da Oi, 2018. Disponível em: < http://ri.oi.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43589> Acessado em 15 de Abril de 2018.

SÁ, A. L. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA B. W. **Objetivos da Administração Financeira**. Administradores, 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/objetivos-da-administracao-financeira/69169/>. Acessado em 08 Fev. de 2018.

SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. São Paulo: Atlas, 2003.

TELECO. **Telefonia fixa**. Disponível em: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/ptoi.asp> Acessado em 05 de Abril de 2018.

TELECOMITALIA. **History of the Telecom Italia brand**, 2009. Disponível em: <http://www.telecomitalia.com/tit/en/about-us/branding/brands/TIbrand-history.html>. Acessado em 08 de Abril de 2018.

VELOSO, T. **Oi e Portugal Telecom se fundem para criar gigante das telecomunicações**. Disponível em: <https://tecnoblog.net/141754/oi-portugal-telecom-fusao/>. Acessado em 05 de Abril de 2018.

VETTORAZZO L. **Justiça do Rio aprova plano de recuperação da Oi. Folha de São Paulo, 2018**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/01/1948873-justica-do-rio-aprova-plano-de-recuperacao-da-oi.shtml> Acessado em 09 de Abril de 2018.

VIEIRA, M. V. **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MEMÓRIAS DE CÁLCULO DOS INDICADORES

Ativo

	Consolidado	Controladora	%	Controladora	%	Consolidado	%
	2014	2015		2016		2017	
Circulante							
Caixa e equivalentes de caixa	2.449.206	1.518.584	508%	4.190.027	-49%	6.862.684	-9%
Aplicações financeiras	171.415	18.153	951%	20.723	-94%	21.447	-82%
Instrumentos financeiros derivativos	340.558	103.537	78%		-100%		
Créditos com partes relacionadas	0	0		783.469			
Contas a receber	7.450.040	2.428.751	12%	1.897.907	-6%	7.367.442	-7%
Estoques	478.499	34.658	-26%	10.933	1%	253.624	-29%
Tributos correntes a recuperar	1.097.189	370.076	-17%	557.000	68%	1.123.510	-27%
Outros tributos	1.054.255	210.603	-12%	330.772	6%	1.081.587	11%
Depósitos e bloqueios judiciais	1.133.639	887.449	11%	690.050	-22%	1.023.348	5%
Dividendos e juros sobre o capital próprio	0	891.270		872.574			
Ativo relacionado aos fundos de pensão	1.744	700	-57%	5.834	768%	1.080	-83%
Despesas antecipadas	301.181	26.046	-3%	55.068	0%	307.162	5%
Ativos mantidos para venda	33.926.592	5.455.262	-77%	3.667.074	-30%	4.675.216	-13%
Demais ativos	882.477	527.312	8%	539.038	14%	1.030.648	-5%
	49.286.795	12.472.401	-23%	13.620.469	-31%	23.747.748	-9%

	Consolidado	Controladora	%	Controladora	%	Consolidado	%
	2014	2015		2016		2017	
Não circulante							
Créditos com partes relacionadas	0	3.353.617		2.857.909		0	
Aplicações financeiras	111.285	20.580	13%	4.255	35%	114.839	-32%
Instrumentos financeiros derivativos	2.880.923	5.290.136	135%		-100%		
Tributos diferidos a recuperar	7.625.772	6.461.517	16%	2.079.665	-100%		0%
Outros tributos	741.911	194.696	-11%	192.651	12%	627.558	-15%
Ativo financeiro disponível para venda	0						
Depósitos e bloqueios judiciais	12.260.028	8.426.835	7%	8.793.216	-36%	8.289.762	-1%
Ativo relacionado aos fundos de pensão	45.752	124.289	182%	106.152	-15%	100.600	-9%
Despesas antecipadas	104.398	7.905	-32%	5.212	-84%	28.239	152%
Demais ativos	222.843	325.629	1%	321.078	-26%	254.448	53%
Investimentos	148.411	17.144.175	4%	14.974.531	-12%	136.510	1%
Imobilizado	25.670.026	5.498.089	-1%	5.973.829	2%	26.988.647	4%
Intangível	3.690.978	232.925	-11%	7.868.872	25%	8.350.685	102%
	53.502.327	47.080.393	10%	43.177.370	-33%	44.891.288	13%

Passivo e patrimônio líquido

Circulante	Consolidado	Controladora	%	Controladora	%	Consolidado	%
	2014	2015		2016		2017	
Salários, encargos sociais e benefícios	744.439	168.660	-11%	112.182	1%	924.560	38%
Fornecedores	4.336.566	1.388.520	15%	2.032.791	31%	7.627.169	16%
Empréstimos e financiamentos	4.463.728	5.257.349	165%	16.182.444	307%	54.515.233	13%
Débitos com partes relacionadas	0	245.076		667.713			
Instrumentos financeiros derivativos	523.951	1.890.443	280%	104.694	-95%	104.694	0%
Tributos correntes a recolher	477.282	82.009	-29%	63.009	39%	567.129	20%
Outros tributos	1.667.599	762.079	-7%	866.595	17%	1.443.662	-20%
Dividendos e juros sobre o capital próprio	185.138	65.663	-48%	5.206	-93%	6.222	-3%
Autorizações e concessões a pagar	675.965	0	35%	29.256	-88%	20.306	-81%
Programa de refinanciamento fiscal	94.041	42.694	-17%	56.972	35%	278.277	164%
Provisões	1.058.521	622.213	-4%	475.872	6%	963.460	-11%
Provisões para fundos de pensão	129.662	144.337	12%	146.614	2%	61.922	-58%
Passivos associados a ativos mantidos para venda	27.178.221	0	-97%		-27%	354.127	-35%
Demais obrigações	1.021.719	2.753.145	19%	323.643	29%	1.024.846	-35%
	42.556.832	13.422.188	-40%	21.066.991	140%	67.891.607	11%

Não circulante	Consolidado	Controladora	%	Controladora	%	Consolidado	%
	2014	2015		2016		2017	
Empréstimos e financiamentos	31.385.667	14.931.006	53%	0	-100%		
Tributos Diferidos a Recolher		12.790.445		18.898.824	#####	3.076.923	100%
Instrumentos financeiros derivativos	142.971	521.395	265%	0	-100%		
Outros tributos	874.727	126.253	6%	175.261	16%	867.664	-19%
Autorizações e concessões a pagar	685.975		-99%	0	-38%	604	-85%
Programa de refinanciamento fiscal	896.189	436.961	-20%	389.312	-9%	610.500	-7%
Provisões	4.073.247	1.808.332	-16%	1.926.960	38%	6.819.674	44%
Provisões para fundos de pensão	346.873	399.396	15%	450.126	13%	570.970	27%
Demais obrigações	2.515.152	1.901.154	19%	2.225.756	-11%	2.313.617	-14%
	40.920.801	32.914.942	39%	24.066.239	-80%	14.259.952	26%

Patrimônio líquido	Consolidado	Controladora	%	Controladora	%	Consolidado	%
	2014	2015		2016		2017	
Capital	21.438.220	21.438.374	0%	21.438.374	0%	21.438.374	0%
Custo de emissão de ações	-309.592	-377.429	22%	-377.429	0%	-377.429	0%
Reservas de capital	3.977.623	7.016.003	233%	13.242.374	0%	13.242.374	0%
Reservas de lucro	1.933.354		-100%				
Obrigações em instrumentos patrimoniais	-2.894.619		-100%				
Ações em tesouraria	-2.367.552	-5.531.092	134%	-5.531.092	0%	-5.531.092	0%
Outros resultados abrangentes	45.126	338.226	650%	-262.117	-177%	-100.411	-62%
Variação de porcentagem de participação	3.916	3.916	0%	3.916	0%	-141.871	-3723%
Prejuízos acumulados	-4.024.184	-9.672.334	146%	-16.849.417	263%	-42.335.925	18%
Participação dos não controladores	1.509.197		-21%		100%	293.457	-63%
	19.311.489	13.215.664	6%	11.664.609	-133%	-13.512.523	103%

Passivo Cíclico	2014		2015		2016		2017	
Salários, encargos sociais e benefícios	R\$	744.439	R\$	660.415	R\$	668.498	R\$	924.560
Fornecedores	R\$	4.336.566	R\$	5.004.833	R\$	6.578.219	R\$	7.627.169
Tributos correntes a recolher	R\$	477.282	R\$	339.624	R\$	472.959	R\$	567.129
Outros tributos	R\$	1.667.599	R\$	1.553.651	R\$	1.814.335	R\$	1.443.662
Autorizações e concessões a pagar	R\$	675.965	R\$	911.930	R\$	106.677	R\$	20.306
Programa de refinanciamento fiscal	R\$	94.041	R\$	78.432	R\$	105.514	R\$	278.277
Provisões	R\$	1.058.521	R\$	1.020.994	R\$	1.082.313	R\$	963.460
Provisões para fundos de pensão	R\$	129.662	R\$	144.589	R\$	146.915	R\$	61.922
Demais obrigações	R\$	1.021.719	R\$	1.219.624	R\$	1.568.042	R\$	1.024.846
TOTAL		R\$ 10.205.794		R\$ 10.934.092		R\$ 12.543.472		R\$ 12.911.331

Ativo Errático	2014		2015		2016		2017	
Caixa e equivalentes de caixa	R\$	2.449.206	R\$	14.898.063	R\$	7.563.251	R\$	6.862.684
Aplicações financeiras	R\$	171.415	R\$	1.801.720	R\$	116.532	R\$	21.447
Instrumentos financeiros derivativos	R\$	340.558	R\$	606.387	R\$	-	R\$	-
Ativos mantidos para venda	R\$	33.926.592	R\$	7.686.298	R\$	5.403.903	R\$	4.675.216
TOTAL		R\$ 36.887.771		R\$ 24.992.468		R\$ 13.083.686		R\$ 11.559.347

Passivo Errático	2014		2015		2016		2017	
Empréstimos e financiamentos	R\$	4.463.728	R\$	11.809.598	R\$	48.086.287	R\$	54.515.233
Instrumentos financeiros derivativos	R\$	523.951	R\$	1.988.948	R\$	104.694	R\$	104.694
Dividendos e juros sobre o capital próprio	R\$	185.138	R\$	96.433	R\$	6.442	R\$	6.222
Passivos associados a ativos mantidos para venda	R\$	27.178.221	R\$	745.000	R\$	544.865	R\$	354.127
TOTAL		R\$ 32.351.038		R\$ 14.639.979		R\$ 48.742.288		R\$ 54.980.276

MODELO TRADICIONAL	2014		2015		2016		2017				
Liquidez Imediata		0,06		0,28	360%		0,13	-56%		0,10	-19%
Liquidez Seca		1,14		1,46	28%		0,42	-71%		0,34	-18%
Liquidez Corrente		1,16		1,49	29%		0,43	-71%		0,35	-18%
Liquidez Geral		0,87		0,82	-6%		0,49	-40%		0,40	-18%
Composição do Endividamento		50,98%		30,96%	-39%		84,37%	173%		82,64%	-2%
Part. Cap. De Terceiros		432%		405%	-6%		-1090%	-369%		-608%	-44%

MODELO DINÂMICO	2014		2015		2016		2017				
CDG	R\$	6.729.963,00	R\$	18.485.732,00	175%	-R\$	35.074.032,00	-290%	-R\$	44.143.859,00	26%
NCG	R\$	2.193.230,00	R\$	2.140.449,00	-2%	R\$	584.570,00	-73%	-R\$	722.930,00	-224%
Tesouraria	R\$	4.536.733,00	R\$	10.352.489,00	128%	-R\$	35.658.602,00	-444%	-R\$	43.420.929,00	22%

ANEXOS

ANEXO A – BALANÇO PRATIRMONIAL DA EMPRESA Oi S/A - 2014

Oi S.A. e sociedades controladas

Balanços patrimoniais em 31 de dezembro de 2014 e de 2013
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

Ativo	Nota	Controladora		Consolidado		Passivo e patrimônio líquido	Nota	Controladora		Consolidado	
		2014	2013	2014	2013			2014	2013		
Circulante						Circulante					
Caixa e equivalentes de caixa	8	354.084	442.016	2.449.206	2.424.830	Salários, encargos sociais e benefícios	19	203.686	198.107	744.439	650.982
Aplicações financeiras	8	24.437	21.114	171.415	492.510	Fornecedores	16	1.597.610	1.659.794	4.736.566	4.732.174
Instrumentos financeiros derivativos	18	141.096	283.071	340.558	452.234	Emprestimos e financiamentos	17	1.901.051	2.288.654	4.465.728	4.158.708
Créditos com partes relacionadas	26	2.444.054				Instrumentos financeiros derivativos	18	444.106	308.532	523.651	409.851
Contas a receber	9	1.978.558	1.844.012	7.450.040	7.096.679	Tributos correntes a recolher	10	71.877	67.424	477.282	432.317
Estoques		28.347	26.278	478.499	432.833	Outros tributos	11	810.513	1.179.803	1.687.599	2.112.598
Tributos correntes a recuperar	10	219.681	73.115	1.097.189	907.140	Dividendos e juros sobre o capital próprio	10	181.477	220.168	185.138	230.721
Outros tributos	11	247.507	569.079	1.054.255	1.474.408	Autorizações e concessões a pagar	19	40.052		675.965	437.173
Depósitos e bloqueios judiciais	12	881.595	1.070.693	1.133.639	1.316.252	Programa de refinanciamento fiscal	20	52.590	52.838	94.041	100.302
Dividendos e juros sobre o capital próprio	26	854.231	673.598			Provisões	21	637.244	770.294	1.058.521	1.223.526
Outros valores a receber	28(d)		1.775.691		1.775.691	Provisões para fundos de pensão	24	129.401	184.075	129.662	184.295
Ativo relacionado aos fundos de pensão	24	1.623	8.757	1.744	9.598	Passivos associados a ativos mantidos para venda	28			27.178.221	
Despesas antecipadas		27.040	29.042	301.181	309.062	Demais obrigações	22	347.650	325.365	1.021.719	847.810
Ativos mantidos para venda	28	2.821.322	24.508	33.926.582	243.040						
Demais ativos		390.329	389.141	882.477	908.103						
		10.413.904	7.240.024	49.286.785	17.929.178						
Não circulante						Não circulante					
Créditos com partes relacionadas	26	707.802	228.269			Emprestimos e financiamentos	17	22.740.381	21.522.772	31.385.667	31.694.918
Aplicações financeiras	8	18.465	16.882	111.285	99.129	Instrumentos financeiros derivativos	18	127.730	93.524	142.971	156.800
Instrumentos financeiros derivativos	18	2.114.364	1.073.000	2.880.923	1.620.945	Outros tributos	11	88.613	609.618	874.727	1.747.012
Tributos diferidos a recuperar	10	4.381.261	4.318.604	7.625.772	8.274.432	Autorizações e concessões a pagar	19		685.975	1.027.234	
Outros tributos	11	198.788	245.987	741.911	800.835	Programa de refinanciamento fiscal	20	467.327	517.063	898.189	1.020.002
Ativo financeiro disponível para venda	3				914.216	Provisões	21	2.304.828	2.661.458	4.073.247	4.392.791
Depósitos e bloqueios judiciais	12	7.886.194	7.068.920	12.260.028	11.050.936	Provisões para fundos de pensão	24	346.789	458.988	346.873	459.267
Ativo relacionado aos fundos de pensão	24	42.149	58.329	45.752	60.197	Demais obrigações	22	988.425	989.905	2.515.152	2.533.452
Despesas antecipadas		20.412	30.044	104.398	145.506						
Demais ativos		298.998	297.243	222.843	231.280						
Investimentos	13	19.186.213	19.437.617	148.411	173.640						
Imobilizado	14	5.575.321	5.398.725	25.670.026	24.786.285						
Intangível	15	239.831	249.874	3.690.978	3.919.491						
		40.660.738	38.393.496	52.502.227	52.166.893						
Total do ativo		51.083.642	45.633.520	102.789.122	70.096.071	Patrimônio líquido	23				
						Capital		31.438.230	7.471.209	21.438.230	7.471.209
						Custo de emissão de ações		(309.592)	(56.547)	(309.592)	(56.547)
						Reservas de capital		3.977.623	3.977.623	3.977.623	3.977.623
						Reservas de lucro		1.932.354	2.323.992	1.932.354	2.323.992
						Obrigações em instrumentos patrimoniais		(2.894.619)		(2.894.619)	
						Ações em tesouraria		(2.367.532)	(2.104.524)	(2.367.532)	(2.104.524)
						Outros resultados abrangentes		45.126	(91.531)	45.126	(91.531)
						Variação de percentagem de participação		3.916	3.916	3.916	3.916
						Prejuízos acumulados		(4.024.184)		(4.024.184)	
								17.802.292	11.524.138	17.802.292	11.524.138
						Participação dos não controladores			1.509.197		
						Total do patrimônio líquido		17.802.292	11.524.138	19.311.489	11.524.138
						Total do passivo e patrimônio líquido		51.083.642	45.633.520	102.789.122	70.096.071

