

## **A informação de custos como base das decisões de gestão financeira no setor público**

### **RESUMO**

Ao se tratar de gestão financeira se adentra a uma gama muito rica de técnicas de gestão que podem ser aplicadas ao setor público, mas que, devido a cultura da gestão pública, não são por ela utilizadas. Tentar nela introduzir estas questões é o objetivo desta pesquisa. Para lograr sucesso utilizou-se como estratégia metodológica realizar pesquisa bibliográfica sobre as ferramentas de gestão financeira utilizadas na iniciativa privada, para depois, aplicar nos demonstrativos contábeis do município de Porto Alegre, RS. Neste sentido, com a alteração das normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público, passou a ser possível utilizar diversas metodologias de análise no setor público que passaram a permitir um diagnóstico preciso da situação de liquidez, endividamento e os indicadores de resultado obtidos pelo gestor. Portanto, este estudo mostra como a informação de custos pode impactar na análise de viabilidade econômica e financeira dos investimentos públicos, como apurar o grau de alavancagem financeira e operacional, dentre outros instrumentos de gestão. Da análise das demonstrações de Porto Alegre, verificou-se que o gestor priorizou o aumento da liquidez, redução dos custos do endividamento e pelo aumento constante, e de forma relevante, dos resultados patrimoniais ao longo dos anos de sua gestão. Por fim, concluiu-se que existe ótima possibilidade de aplicabilidade dos tópicos aqui tratados no âmbito público e que possibilita diagnóstico preciso da situação econômica, financeira e patrimonial da entidade pública, sob análise.

**Palavras chave:** gestão financeira, custos, análise econômica e financeira

**Área temática:** Custos aplicados ao setor público

### **1 INTRODUÇÃO**

Para melhorar os resultados da gestão e promover o aumento do resultado econômico patrimonial de uma entidade pública é necessário reduzir os gastos da manutenção da máquina pública e saber como utilizar a informação de custos como base na gestão financeira. E para conseguir isso, o gestor necessita de informações que amparem suas decisões diárias e possibilitem o aumento patrimonial.

A previsão do impacto futuro de uma decisão de hoje, é o que deve ser planejado pelo gestor, e para isso, necessita utilizar de técnicas contábeis acuradas que lhe permitam visualizar esse futuro desenhado.

No Brasil, pode-se dizer que a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) é um marco divisor, ao exigir, a partir do ano de 2000, indicadores de desempenho dos gestores que tem por função: fundamentar a tomada de decisão do gestor com metas, considerando riscos fiscais e impactos orçamentários, ampliar ou limitar as ações públicas, avaliar a gestão em si e dar conhecimento a sociedade das ações de gestão realizadas.

Tais indicadores se somaram aos já previstos na Lei Federal 4.320 desde 1964, mas que, por suas características e por utilizar o regime contábil misto, não conseguiam monitorar por completo o desempenho e a situação econômica e financeira da entidade sob análise, em especial, quanto a gestão fiscal responsável dos administradores.

Porém, com base neste cenário, sabe-se que, ao utilizar apenas estes indicadores, ainda não se consegue verificar como as atividades de uma entidade contribuíram, durante um determinado período de tempo, para influenciar os parâmetros que determinam o seu valor para os agentes envolvidos na atividade pública.

Por esse motivo, apresenta-se à gestão pública, técnicas de análise de gestão consagradas no setor privado como: viabilidade econômica e financeira, alavancagem financeira e

operacional, a correlação entre investimento, fluxo de caixa e financeiro, dentre outros instrumentos de gestão, que em sua base, necessitam da informação de custos.

Neste contexto, entende-se que o uso destas técnicas, só é possível se existir um bom sistema de custos e uma boa estruturação do plano de contas e das demonstrações contábeis públicas, propostas Normas Brasileira de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBCASP e pelo Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público – MCASP.

Diretamente relacionado a estes tópicos, segue a necessidade do uso de indicadores e métodos de análise econômica e financeira, muito utilizado na iniciativa privada, com o intuito de possibilitar a construção de um instrumento capaz de diagnosticar a real situação de liquidez, endividamento, eficiência operacional e, principalmente, dos resultados atingidos pelo gestor no tempo.

Desta forma, o foco deste estudo, vai além da questão orçamentária. Perpassa os elementos patrimoniais e de gestão como um todo, que possibilitam ao usuário da informação um diagnóstico preciso da situação econômico, financeira e patrimonial.

Este artigo apresenta, além dessa introdução e dos aspectos metodológicos, na próxima seção uma base teórica, com exemplos práticos, de diversas ferramentas de gestão financeira que podem ser utilizadas na gestão pública. Na sequência, os resultados obtidos com a aplicação da análise econômica e financeira em um município. Por fim, constam as conclusões e a lista de referências.

## **2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para contextualizar a aplicabilidade deste estudo ao setor público realizou-se uma revisão teórica aprofundada da literatura que trata da gestão financeira na iniciativa privada. A partir disso, procurou-se contextualizar sua aplicabilidade na área pública por meio de exemplos práticos. Posteriormente, iniciou-se a pesquisa no âmbito da informação de custos e sua contextualização com a gestão financeira, também com exemplos práticos.

Como o uso destes instrumentos se dá na fase de planejamento, ou seja, *ex-ant*, é preciso outra técnica para comprovar a eficácia das decisões tomadas quando do planejamento. Neste momento, se sugere a análise das demonstrações financeiras, onde se utiliza o exemplo prático do Município de Porto Alegre, RS, e o uso de indicadores financeiros e valores absolutos, em uma estratégia de análise integrada e temporal de 3 anos (2008, 2009 e 2010), o que possibilitou a verificação das tendências da gestão.

As demonstrações completas e originais podem ser obtidas do site do município de POA ([www.portoalegre.rs.gov.br](http://www.portoalegre.rs.gov.br)), e do site do Tesouro Nacional, por meio do portal do SISTN ([www.stn.fazenda.gov.br](http://www.stn.fazenda.gov.br)).

Portanto, o uso das técnicas pesquisadas permite o diagnóstico das causas e motivos que levaram a alteração da situação patrimonial, da estrutura de endividamento, da liquidez e dos resultados da entidade, devido as decisões financeiras preconizadas por autores como Veres e Würch (1986), Assaf Neto (2005) e Gitman (2004).

No âmbito internacional, este estudo segue a linha de Foster (1986) e Lev (1979), quanto a análise e o uso de indicadores de gestão. De Gautier (2007) no que tange a necessidade de interpretação das informações e dos resultados financeiros e Macarthur (1996) quanto as formas de avaliação da performance de gestão.

## **3 A informação de custos e a gestão financeira**

Este capítulo trata de pontos específicos da teoria de finanças aplicadas a iniciativa privada, que tem como base a informação de custos, e que são contextualizados com o serviço público. São conceitos e diferenciações teóricas muito importantes, exemplificados na prática e que possibilitam a tomada de decisão mais precisa para o gestor.

### 3.1 Econômico x financeiro

A expressão Econômico e Financeiro designa dois tipos de análise com enfoques diferentes, destinada a responder duas questões de muita importância:

1. Até que ponto a organização dispõe e disporá de recursos financeiros para atender às suas necessidades e custos operacionais, de investimento e da expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental?
2. Qual a sua capacidade de gerar valor (riqueza ou resultado econômico) para garantir a sua manutenção, crescimento e a remuneração adequada de todos quantos nela participam, sejam eles investidores, trabalhadores ou outros?

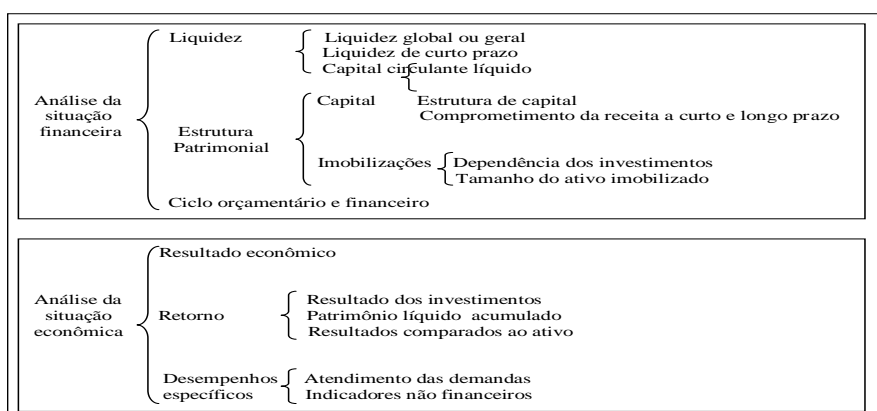
Com base em Pinheiro (2007) é possível destacar que o primeiro enfoque representa as relações entre os elementos patrimoniais que retratam a liquidez, estrutura patrimonial e o ciclo operacional da entidade pública. Já no segundo caso, significa medir, avaliar e interpretar os resultados gerados pela organização.

Portanto, trata-se de duas análises com objetivos diferenciados. A análise financeira avalia a capacidade da organização em gerar caixa para cobrir seus custos de manutenção e de endividamento para poder se manter e expandir suas atividades. A econômica visualiza os resultados em termos de fluxo financeiro e resultado econômico patrimonial, pois também utiliza em suas análises variáveis extra-caixa, como custos com depreciação, provisões e outras questões que irão impactar os resultados futuros.

Portanto, no contexto econômico é que surge com mais ênfase a variável custo, seja para apurar o resultado econômico (RE), com base na metodologia proposta por Mauss e Souza (2008) (RE = Receita de Oportunidade Econômica ou custo de oportunidade do serviço no mercado – custos totais dos serviços prestados), ou para verificar o resultado dos investimentos ou do patrimônio líquido em si, como será tratado no capítulo dos resultados apresentados por esta pesquisa.

Por outro lado, em termos de setor público, pode-se afirmar que a análise econômica também pode ser obtida da análise dos resultados a partir da Demonstração das Variações Patrimoniais, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado Econômico. Quanto a análise financeira, esta busca dados no Balanço patrimonial, Balanço Orçamentário, Financeiro e na Demonstração dos Fluxos de Caixa.

A Figura 1 diferencia os objetivos dos resultados pretendidos e o enfoque da análise.



Fonte: Construído a partir de Pinheiro (2007)

Figura 1: Estrutura de análise

A Figura 1 indica como pode ser visualizado o que se caracteriza como econômico e o que é de âmbito financeiro. Neste sentido, já é possível diferenciar também qual a relação entre investimento e as disponibilidades financeiras.

### 3.2 Investimento x financeiro

Nesse momento é preciso esclarecer que investimento significa a aplicação de dinheiro em bens ou direitos com o objetivo de ter retorno futuro. No caso da administração pública o bem comum e resultado econômico. E esse retorno deve ser superior ao custo de aquisição, considerando, inclusive, o custo de oportunidade desse dinheiro.

Portanto, neste cenário a informação de custos toma dois sentidos diferentes. O primeiro (custo de aquisição) dispõe de um enfoque explícito, pois o valor está descrito em um contrato de compra e venda. No segundo (custo de oportunidade) assume um enfoque implícito, ou seja, caracteriza-se por ser uma variável econômica e não registrada em contrato, como esclarecem Mauss e Souza (2008).

Por este raciocínio o custo de oportunidade pode assumir várias possibilidades. Uma delas, por exemplo, surge no momento em que o poder público decide realizar um investimento em obras ou compra de estoques que exige a retirada do dinheiro de uma aplicação financeira, acarretando assim, a perda do rendimento dessa aplicação. Assim, o valor dessa perda se caracteriza como um custo de oportunidade desprezado em prol do investimento realizado.

No âmbito do custo de aquisição, o termo investimento aplica-se:

- a compra de bens de capital como: máquinas, equipamentos, imóveis e obras em geral;
- obras de uso comum do povo;
- a compra de investimentos temporários como: títulos financeiros (letras de câmbio, ações);
- a compra de estoques de materiais e mercadorias;
- outros investimentos correntes;

Nesses termos, com o viés da área pública, investimento é toda aplicação de dinheiro com expectativa de gerar resultado econômico futuro convertidos em benefícios para a sociedade, calculado com base na metodologia de Mauss e Souza (2008).

O caso mais característico é o investimento de capital que significa a aplicação de dinheiro em meios que levam ao crescimento da capacidade de produzir serviços para a sociedade (instalações, máquinas, meios de transporte), ou seja, em bens de capital.

Os investimentos temporários se caracterizam pela sua transitoriedade. São feitos com a idéia de serem convertidos em espécie ou consumidos, seja no curto ou longo prazo, mas se sabe que serão baixados do ativo. Por exemplo: aplicações financeiras de curto e longo prazo, estoques etc.

Além desses, o poder público tem uma característica específica em termos de investimento. Como denominar aquele feito em educação, saúde preventiva, desenvolvimento tecnológico, industrial, e etc. Neste caso, os custos são realizados como despesas correntes, como folha de pagamentos, capacitação de servidores etc, mas que geram resultados subjetivos para a sociedade, em termos de desenvolvimento intelectual do cidadão, população saudável, de tecnologia, de desenvolvimento industrial, etc.

Nestes casos, são realizados grandes dispêndios de caixa e que só terão retorno na sociedade em geral, na forma de conhecimento, qualidade de vida, evolução tecnológica e científica, crescimento econômico, etc, no longo prazo.

Em todo este contexto, é comum o fato de tanto o poder público, como também as empresas da iniciativa privada, não poderem realizar todos os investimentos de que gostariam, devido a limitação financeira e de seu orçamento. Neste sentido, com base em Assaf Neto (2005) são classificados os investimentos públicos em:

1. Investimentos economicamente independentes: ocorrem quando se tem duas ou mais alternativas de investimento e a aceitação de uma, não exclui as demais, nem em termos financeiros, nem em questões físicas ou de receitas ou de custos.
2. Investimentos com restrição orçamentária: ocorrem quando não se tem condições de realizar todas as alternativas de investimento por limitação orçamentária e/ou, ainda,

pelos custos financeiros futuros gerados por estes investimentos se tornarem incompatíveis com a situação orçamentária ou de endividamento futura.

3. Investimentos economicamente dependentes: acontece quando a aceitação de um investimento influi negativamente ou positivamente em outro; ou para executar um é preciso também realizar outro. Portanto, os reflexos podem ser positivos ou negativos na relação. Sempre considerando o desembolso de caixa inicial, bem como os custos de manutenção gerados posteriormente e os enquadramentos legais.

É fato notório de que o desejo de realizar um investimento demanda um desembolso de caixa inicial e que, para isso, é preciso dispor de tal numerário em caixa. Caso não haja essa disponibilidade, será preciso financiá-lo.

Tal fato impacta em dispor de orçamento no exercício e com a nova estrutura de balanços, avaliar o impacto deste na liquidez do ente público. Isso porque, a retirada de dinheiro das disponibilidades para aplicação em ativos de longo prazo resulta na redução da liquidez de curto prazo, conforme é calculado pelo indicador de liquidez.

Outro aspecto a ser considerado, é o comprometimento da esfera governamental com os encargos da dívida feita, que gerarão custos que deverão ser pagos no futuro. Assim, deve-se projetar a evolução dos indicadores de endividamento, apurados pelas técnicas de análise dos balanços que serão aumentados por conta do novo endividamento feito.

Portanto, ressalta-se que, a exceção dos investimentos temporários, todos os demais, além do desembolso de caixa inicial pela sua aquisição, acarretarão custos de manutenção futura que irão comprometer uma parte do fluxo de caixa futuro. Por este motivo, tais valores devem ser projetados e avaliados em termos de viabilidade econômica e financeira.

Neste sentido, a relação das disponibilidades com o potencial de investimentos é algo a ser observado de perto pelos gestores, principalmente porque impactam diretamente nos fluxos de caixa e na liquidez pública, como será evidenciado a seguir.

### **3.3 Liquidez x fluxo de caixa**

Há uma diferença muito importante entre liquidez e fluxo de caixa. Fluxo de caixa significa a origem da composição da sobra de disponibilidades, considerando os recebimentos e pagamentos ocorridos no exercício financeiro da entidade. É a diferença positiva ou negativa entre tudo que se arrecadou de dinheiro e tudo que foi pago. Portanto, considera ingressos e saídas de caixa unicamente, em determinado período. A sobra resulta diretamente das atividades operacionais (receita e despesa corrente), de financiamento (arrecadação e pagamento) e dos investimentos de capital realizados (aquisição e alienação de bens de capital).

Já a liquidez, diz respeito ao potencial de pagamento no curto (até o final do próximo ano) e no longo prazo (a partir do final do próximo ano). Considera tudo que na entidade poderá arrecadar e pagar no curto e longo prazo, logo, mede a capacidade de pagamento atual e futuro e não o que sobrou ou faltou no caixa, como é o caso do fluxo de caixa.

### **3.4 Alavancagem financeira e operacional aplicada ao serviço público**

Nestas técnicas a informação de custos é de crucial importância para a sua análise. Reitera-se que o conceito de alavancagem é amplamente utilizado na iniciativa privada, como forma de aumentar a lucratividade dos acionistas de uma empresa utilizando-se de recursos de terceiros (dívidas) ou do aumento do custo fixo operacional.

Ching, Marques e Prado (2003) estabelecem que há uma forma de se prever a variação do resultado de uma entidade a partir da projeção da sua produção de serviços ou produtos. Tal projeção é denominada de alavancagem, que se configura em uma medida do grau de sensibilidade do resultado às variações percentuais da produção. Ela funciona como um multiplicador e pode ser equiparada a função de alavanca: se é alta, um pequeno aumento percentual

na produção pode produzir um grande aumento percentual no resultado. Se houver redução, o efeito será o contrário.

Por este conceito, a base da alavanca está nos custos operacionais fixos e nos encargos financeiros fixos, que podem impulsionar os resultados públicos como demonstrado a seguir.

### 3.4.1 Alavancagem financeira (com aumento de encargos financeiros)

No que tange a atividade financeira privada, o segredo é aumentar o lucro da empresa se utilizando do dinheiro dos outros. E como fazer isso? Simples, a empresa aumenta suas dívidas para aumentar a sua produção e conseguir lucrar mais, porque vendeu mais.

E quando isso será vantagem? Quando os juros da dívida contraída e que ela irá pagar forem menores que os lucros auferidos por conta do aumento das vendas.

Deste contexto é que surge o princípio da alavanca. A base de apoio são os juros da dívida que permitem uma alavancagem mais que proporcional dos lucros.

Desta forma, o conceito de alavancagem financeira adaptado para o serviço público seria: a capacidade da organização de aumentar os gastos com juros e encargos financeiros, visando aumentar o resultado econômico (RE) para a sociedade.

É notório e sabido que a entidade pública não visa lucros, mas resultado econômico sim. Por isso, este é o resultado a aumentar no serviço público com a utilização da alavancagem financeira. Essa relação pode ser medida pela fórmula:

$$GAF = \frac{\text{resultado econômico (RE)}}{\text{RE} - \text{juros e encargos financeiros}} = \text{n}^\circ \text{ de vezes}$$

Tal conceito preceitua, por exemplo, de que um aumento de 20% nos gastos financeiros fixos, poderia provocar um aumento de 30% no RE. Portanto, neste caso, a variação destes gastos alavancou (fez variar) mais que proporcionalmente, o RE.

Mas cabe a ressalva, de que se o resultado for negativo a alavancagem fará o mesmo efeito no sentido contrário, prejudicando ainda mais a sociedade com o endividamento, os encargos do serviço da dívida e os custos gerais decorrentes desta ação.

Como exemplo, pode-se usar o caso do transporte escolar, onde a relação estaria entre os juros que serão pagos por conta do financiamento obtido para a compra de um veículo e o resultado econômico gerado pelos serviços prestados pelo mesmo. A situação seria a seguinte:

- o município tem uma linha de transporte terceirizada ao custo de R\$ 2,10 por km rodado.
- financia a compra do veículo pagando um juro mensal fixo de R\$ 2.000,00, e começa a transportar os alunos por conta própria ao custo de R\$ 1,10 por km rodado (custo total, incluindo: diesel, pneus, motorista, depreciação e etc).
- Assim, a linha gerará R\$ 1,00 de resultado econômico por km rodado.
- Como esse veículo roda 4000 km por mês, estará gerando um RE mensal de R\$ 4000,00.

Então, aplicando-se a fórmula da alavancagem financeira:

$$GAF = \frac{4000,00}{4000,00 - 2000,00} = 2 \text{ vezes}$$

O cálculo atesta que esse investimento alavanca o RE da entidade em duas vezes, ou seja, o benefício econômico gerado é duas vezes maior que o custo financeiro aumentado. Portanto, nesse caso, fazer dívida e pagar juros será uma boa opção para o município porque alavancará a riqueza da sociedade.

Isto prova, que a dívida feita será benéfica para a população que terá aumentada a quantidade de serviços prestados a um custo financeiro menor em relação ao serviço terceirizado contratado. Desta forma, a decisão será eficaz e irá trazer resultado econômico positivo.

### 3.4.2 Alavancagem operacional (com aumento de custo fixo)

Quanto a alavancagem operacional, esta pressupõe o incremento de despesas e dos custos operacionais fixos que também permitirão o aumento da produção de serviços, para provocar o crescimento mais que proporcional do RE. O entendimento deste conceito é: aumentar custo fixo para expandir a atividade pública e gerar mais resultado econômico. A fórmula do grau de alavancagem operacional pode ser assim expressa:

$$\text{GAO} = \frac{\text{variação \% no resultado econômico}}{\text{variação \% na receita econômica}} = n^{\circ} \text{ de vezes}$$

Como exemplo, pode-se citar um município que decide substituir um médico que recebe R\$ 2000,00 mensais para atuar 75 horas, por outro que receberá R\$ 10.000,00, mas atuará 200 horas no mês.

O médico a ser substituído produz 50 atendimentos ao mês, ao custo de R\$ 40,00 e outros custos indiretos de R\$ 4,00. Assim, o custo total médio unitário é de R\$ 44,00. O novo médico atuará com dedicação integral e poderá produzir 450 atendimentos mensais, otimizando o custo que reduzirá para R\$ 22,00. Somando os custos indiretos agregados estimados em R\$ 5,00, no final o custo total médio será de R\$ 27,00 por atendimento.

Considerando que o menor preço de mercado a vista por uma consulta médica (custo de oportunidade ou receita econômica) é de R\$ 50,00, tem-se a seguinte situação:

Resultados com o antigo médico		Resultados com o novo médico	
Receita econômica	50,00	Receita econômica	50,00
(-) Custo total	44,00	Custo total	27,00
(=) RE	6,00	RE	23,00
(x) N° de serviços prestados	50	N° de serviços prestados	450
(=) RE total	300,00	RE total	10.350,00
Receita econômica total	2500,00	Receita econômica total	22.500,00
<b>Diferença nos resultados</b>			
Variação % na receita econômica		20.000,00 = + 800%	
Variação % no resultado econômico		10.050,00 = + 3.350%	

Quadro 1: Cálculo GAO

Então, aplicando-se o cálculo do GAO:

$$\text{GAO} = \frac{3.350\%}{800\%} = 4,19 \text{ vezes}$$

O resultado mostra que o incremento no custo fixo gerou um crescimento na receita econômica em 800%, e fez crescer o RE em 3.350%, ou seja, alavancou 4,19 vezes a riqueza da sociedade. Portanto, cabe a observação, de que nem sempre o aumento do custo fixo é ruim, pelo contrário, as vezes aumentar o custo fixo, em prol, da alavancagem dos resultados é uma boa estratégia para a entidade e para a sociedade.

Essa alavancagem aconteceu porque o novo médico, embora custasse mais caro, proporcionou mais produtividade que o anterior e gerou maior riqueza à sociedade.

Tal fato pode ser comprovado ao se analisar que o médico de 75 horas mensais é subaproveitado porque realiza 0,66 consultas por hora em média, enquanto que o outro estará sendo super-aproveitado, pois realiza 2,25 consultas por hora de atendimento.

Neste momento, cabe ressaltar que a qualidade do atendimento de ambos os médicos é a mesma em termos de eficácia na solução dos problemas dos pacientes.

### 3.4.3 Alavancagem operacional (aumento da produção e mantendo o custo estável)

As vezes, é possível alavancar o resultado sem a necessidade de se aumentar o custo fixo, ou seja, basta reorganizar as pessoas ou as formas de atuação.

Isso é possível como no exemplo do município que não decida contratar o novo médico, mas reorganizar o seu sistema de atendimento de forma a pré-agendar os atendimentos, para que não ocorram mais filas nos primeiros horários da manhã, e que esses atendimentos sejam distribuídos ao longo do dia.

Com esta estratégia, o município consegue com que esse mesmo profissional que só atendia 50 pacientes, passe a atender 150. Considerando que o custo variável permaneça o mesmo, mas que o custo indireto unitário reduza para R\$ 3,00 por conta do melhor uso da capacidade produtiva da entidade. A alavancagem será:

Resultados no sistema antigo		Resultados no sistema novo	
Receita econômica	50,00	Receita econômica	50,00
(-) Custo total	44,00	Custo total	43,00
(=) RE	6,00	RE	7,00
(x) N° de serviços prestados	50	N° de serviços prestados	150
(=) RE total	300,00	RE total	1.050,00
Receita econômica total	2500,00	Receita econômica total	7.500,00
<b>Diferença nos resultados</b>			
Variação % na receita econômica		5.000,00 = + 200%	
Variação % no resultado econômico		750,00 = + 250%	

Quadro 2: Cálculo GAO

Então, aplicando-se o cálculo do GAO:

$$\text{GAO} = \frac{250\%}{200\%} = 1,25 \text{ vezes}$$

O resultado demonstra que esta reengenharia na forma de atendimento do público e da melhor utilização do profissional permitirá que, sem incremento no custo fixo total, foi possível reduzir o custo indireto unitário pelo aumento da produção de serviço e gerar um crescimento na receita econômica em 200%. Tal fato, fez crescer o RE em 250% e gerou uma alavancagem operacional de 1,25 vezes a riqueza da sociedade.

### 3.4.4 Alavancagem combinada

Ocorre quando o município realiza a dívida para adquirir um bem de capital e ainda consegue ampliar seus serviços por meio do aumento de um custo fixo operacional. Nesse caso, aumenta os juros e o custo fixo operacional, momento em que se combinam a alavancagem financeira e a operacional, apurado pela fórmula a seguir:

$$\text{GAC} = \frac{\text{Variação \% total no RE}}{\text{Variação \% total na receita econômica}} = \text{n}^\circ \text{ de vezes}$$

Com os dados dos exemplos anteriores, de forma integrada, há o cálculo da GAC:

	Dados iniciais	Variação Médico	Variação Transporte	Variação final total
Variação % na receita econômica	2.500,00	20.000,00	8.400,00	25.900,00 = 1036%
Variação % no resultado econômico	300,00	10.050,00	4.000,00	13.750,00 = 4583%

Quadro 3: Cálculo do GAC

$$\text{GAC} = \frac{4.583}{1036} = 4,42 \text{ vezes}$$

Como se observa, a alavancagem combinada soma os resultados da alavancagem financeira, com o da operacional. No exemplo acima, especificamente aquela resultante dos aumentos dos custos fixos.

Esta técnica permite verificar qual o incremento total dado no resultado econômico por meio do aumento dos encargos financeiros e do custo fixo.

O resultado do GAC evidencia que, a partir deste nível de receita econômica, se mantidos constantes os custos fixos totais, qualquer variação positiva ou negativa no volume de serviços prestados provocará um acréscimo ou decréscimo 4,42 vezes maior no RE.



Detalhe, ocorrerá variação positiva quando se aumenta o número de serviços. Será negativa se houver redução destes. Neste caso o movimento do RE será de 4,42 vezes para menos, ou seja, a oscilação ocorre na mesma proporção, tanto para mais, como para menos.

Estes efeitos ocorrem, segundo Ching, Marques e Prado (2003) devido a estrutura de custos da entidade e do conceito de margem de contribuição, pois quanto maior essa margem, maior o custo fixo e menor o custo variável, logo, qualquer incremento de produção acarretará uma alavancagem maior no RE, como pode-se observar no quadro a seguir:

	Situação A	Situação B
<b>Receita econômica</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>
(-) Custo variável	700.000,00	400.000,00
<b>(=) Margem de contribuição</b>	<b>300.000,00</b>	<b>600.000,00</b>
(-) Custo fixo	200.000,00	500.000,00
<b>(-) Resultado econômico</b>	<b>100.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
Alavancagem operacional	3 vezes	6 vezes

Quadro 4: Simulação dos efeitos do GAO

Cálculo da alavancagem realizada:

$$\text{GAO} = \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Resultado econômico}} = \text{n}^\circ \text{ de vezes}$$

$$\text{GAO} = \frac{300.000}{100.000} = 3 \text{ vezes} \qquad \text{GAO} = \frac{600.000}{100.000} = 6 \text{ vezes}$$

Portanto, como se observa, na situação B, em que a margem de contribuição e custo fixo são maiores, se consegue obter uma alavancagem muito maior do que na situação A. Então, qualquer atuação do gestor no aumento de produção, sem a alteração do custo fixo, afetará 6 vezes mais, o RE da entidade, na situação B.

### 3.5 Análise da viabilidade dos investimentos de capital

Neste tipo de análise é preciso destacar de que se está tratando dos investimentos de capital unicamente, porque estes investimentos que serão realizados merecem uma avaliação prévia em relação a sua viabilidade econômica e financeira. Destaca-se, que estas são formas de avaliar diferentes em relação a seus objetivos.

Por este motivo, todo e qualquer investimento a ser feito, deve ser previamente planejado e ter avaliada a sua capacidade de pagamento e rentabilidade futura em termos de resultado de caixa e econômico, para a organização ver se este realmente é viável financeira e economicamente.

#### a) A viabilidade financeira:

Em relação a análise da viabilidade financeira dos investimentos de capital públicos, entende-se que estes devem focar a manutenção da capacidade de pagamento presente e futura da entidade, eis que, o poder público não tem a expectativa de geração de fluxo de caixa futuro por este investimento, como ocorre na iniciativa privada, mas na geração de benefício para toda a sociedade.

Não há uma relação direta entre o investimento e o aumento do saldo em caixa por conta de um aumento de vendas como na iniciativa privada. Nesta o investimento é feito para aumentar o faturamento e lucros que possibilitará o aumento do saldo de caixa com a possibilidade do próprio investimento se pagar.

Esta não é a realidade pública, pois nela, não há nenhuma relação entre os investimentos públicos de capital, e o ciclo da receita, visto que, a principal receita pública é compulsória por ser originada de tributos, logo, para obtê-la não são necessários investimentos públicos.

No setor público, o investimento a ser realizado terá que ser pago pela receita orçamentária que não aumenta diretamente por conta do investimento feito. Logo, a manutenção

da capacidade de pagamentos depende de uma economia a ser feita, que deriva das prioridades de gestão, ou seja, qual gasto será preterido para que seu recurso seja destinado ao pagamento deste investimento e de seus custos de manutenção posterior.

Portanto, o âmbito financeiro se restringe a avaliar quanto dinheiro o poder público vai despende para pagar o custo de aquisição e para a manutenção ao longo dos anos, e não quanto dinheiro do investimento irá retornar durante a vida útil do investimento na forma de produtos ou serviços prestados.

Para exemplificar essa situação, pode-se utilizar a compra do veículo antes citado na alavancagem financeira. Tal investimento será viável financeiramente se o município dispõe de R\$ 250.000,00 em caixa para aquisição do ônibus escolar à vista e manter o seu custo total de manutenção mensal de R\$ 3.700,00 (motorista, combustível, pneus, etc.) quando entrar em atividade. Caso tal investimento não seja pago a vista, além do custo de manutenção mensal, será preciso disponibilizar, ainda, os valores das parcelas mensais de amortização (R\$ 5.208,33 vezes 48 parcelas mensais) e juros (em torno de R\$ 3.000,00 mensais) do seu financiamento contraído.

Portanto, realizar esse investimento significa comprometer o fluxo de caixa mensal, com algo em torno de R\$ 3.700,00 mensais se o veículo fosse pago à vista. Se for financiado é preciso somar a este valor, os juros e amortização da dívida e o desembolso chegará a R\$ 11.908,00 mensais pelos próximos 48 meses.

Desta forma, é preciso avaliar se esse investimento não irá comprometer a disponibilidade futura de caixa, porque o gestor terá que saber onde irá economizar para manter esse equipamento em atividade. Se é que existe a possibilidade técnica de realizar essa economia. Nesse caso, o investimento não terá viabilidade financeira, porque a estrutura de custos fixos e de manutenção está muito comprometida e não disponibiliza uma margem para expansão das despesas de caráter continuado, como é preconizado na própria LRF.

#### **b) A viabilidade econômica**

Em termos econômicos, significa gerar resultado econômico para a sociedade que deve ser o objetivo de uma entidade pública. Marquezan e Brondani (2006) afirmam que gerar riqueza é o motivo que leva as pessoas a realizar investimentos de capital para destes obter um retorno lucrativo e sustentável. E para que haja a criação de valor ou riqueza os retornos destes investimentos devem ser superiores ao seu custo, inclusive o custo de oportunidade.

Assim, a análise da viabilidade econômica, difere daquela comumente utilizada na iniciativa privada que possui enfoques baseados em indicadores como o Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback* Descontado. Isto porque, tais indicadores se baseiam no fluxo de caixa líquido de vendas futuras gerado pelo investimento e que não acontece no serviço público como já explicado na avaliação financeira.

Mas, existe uma viabilidade econômica ao se pensar no resultado econômico gerado pelos serviços prestados a partir do investimento feito. Portanto, é possível realizar projeções da receita econômica gerada, custos incrementados e resultado obtido.

Como exemplo, pode-se reiterar o do transporte escolar, em que se troca um custo terceirizado de R\$ 2,10 por km rodado, pelo gasto público de R\$ 1,10 quando estatizado, logo, o poder público passa a gerar um RE de R\$ 1,00 para cada km rodado e R\$ 4.000,00 por mês.

Esse cálculo prova que seria economicamente mais viável utilizar o transporte próprio para uma linha de transporte que possui quantidade razoável de quilometragem, onde se estaria atendendo aos princípios constitucionais da economicidade, eficiência e eficácia.

Porém, é preciso destacar que esses resultados mudam se houver mudança na estrutura de custos ou de serviços prestados, como por exemplo, se houver redução da quilometragem percorrida por este veículo, nesses casos deve-se reavaliar a situação da seguinte forma:

- redução do tamanho da linha de 4000 km para 1500 km por mês;

- os custos fixos do veículo não mudam por natureza (motorista, seguro, etc): R\$ 2.500,00;
- os custos variáveis (combustível, etc) diminuem para R\$ 1.200,00 porque reduz a distância;
- custo total por mês: R\$ 3.700,00, dividido por 1500kms, resulta num custo de R\$ 2,46/km.

Portanto, com essa quilometragem mensal e estrutura de custos, seria preferível manter terceirizada esta linha, ao custo de R\$ 2,10.

Este exemplo remete para a análise da relação entre custos e viabilidade econômica, onde tudo depende da capacidade instalada (capacidade máxima de geração de serviços) dos equipamentos e a sua utilização o mais próximo possível desse limite.

Quanto mais aproveitado a estrutura, no sentido de que a produção de serviços fique mais próxima da sua capacidade instalada, ocorrerá o menor custo unitário possível porque se estará amortizando ao máximo o custo fixo.

Portanto, são vários os fatores que podem influenciar no custo e determinar a viabilidade ou não de um investimento, como se pode observar no caso do exemplo dado:

- se o veículo rodar em um terreno plano, com estradas boas, linha longa e poucas paradas; terá um desempenho técnico melhor e um custo variável proporcionalmente menor por km;
- se o veículo rodar em um terreno acidentado, com subidas íngremes, estrada ruim que não permite manter uma velocidade constante, e, ainda, se a linha é curta e com muitas paradas, com certeza o desempenho do veículo não será tão bom quanto o anterior, conseqüentemente, o custo variável por km também será proporcionalmente maior.
- também, se o não é utilizado toda a capacidade de carga e de deslocamento diário e por estar em uma linha curta, estará sub-utilizando a capacidade instalada. Assim, o veículo roda a um custo mais alto do que se rodasse mais kms por dia, com número maior de passageiros e amortizando o seu custo fixo, que não muda se ele percorrer 1500 kms ou 4000 kms por dia.

Como se observa, a questão de ser viável ou não a estatização de determinado serviço depende de cada caso, ou seja, da sua estrutura de custos, da forma como é prestado o serviço, do desempenho e da utilização ótima da capacidade instalada. Depende de uma análise criteriosa dos indicadores, da necessidade e do potencial de serviço demandado pela sociedade.

É claro, ainda devem ser destacados os casos de investimentos que são realizados e que não se espera resultado econômico, pela tipicidade da atividade pública, como é o caso de um corpo de bombeiros, setor de segurança pública e etc. Tais serviços públicos são mantidos para não serem utilizados, dadas as suas características peculiares.

Por fim, a avaliação da viabilidade ou não de um investimento depende de cada caso e dos fatores de custos envolvidos na produção dos seus serviços ou da necessidade de tê-los.

### **3.6 A aplicabilidade da análise econômica e financeira em um município**

Com a edição das NBCASP e dos manuais de contabilidade do setor público pela STN, os demonstrativos públicos estão sendo padronizados, com estrutura semelhante ao da iniciativa privada, logo, isso facilita a utilização das análises com os indicadores existentes.

Ao se analisar o artigo primeiro da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) de forma detalhada, se consegue contextualizá-lo com a análise econômica e financeira, pela necessidade da utilização de indicadores:

- de liquidez quando se trata da observância do equilíbrio das contas públicas;
- de resultado, no que tange ao cumprimento das metas de resultado entre receitas e despesas, para avaliar as condições para a renúncia de receita, aumento das despesas com pessoal e das demais despesas obrigatórias de caráter continuado;
- de endividamento, para se avaliar a situação patrimonial e estrutura de capital.

Para Assaf Neto (2007), analisar as demonstrações financeiras é uma prática antiga em empresas privadas e que significa verificar o desempenho da organização. Fundamentalmente

é desenvolvida por meio de comparações de indicadores passados (análise temporal ou histórica), com indicadores de organizações que atuam no mesmo setor (análise setorial).

Com as informações destes indicadores, Lemes Jr., Rigo e Cherobim (2005) consideram que o usuário tem conhecimento da posição e evolução financeira da entidade por meio dessas grandezas comparáveis (indicadores) que são obtidas dos valores monetários absolutos.

A partir dos dados coletados, as demonstrações foram adaptadas a estrutura definida nas NBCASP e ao MCASP, e realizadas as análises vertical e horizontal, visando possibilitar o estudo dos indicadores propostos, mas sem alterar valores ou denominação de contas.

Assim, todo o aparato de técnicas de gestão financeira apresentado neste estudo, pode e deve ser utilizado para amparar a tomada de decisões, por parte dos gestores. Portanto, devem ser consideradas a priori das decisões de gestão.

Depois que se tomou a decisão, cabe ao gestor avaliar a sua eficiência e eficácia em termos dos resultados alcançados e do seu impacto nos diversos indicadores econômicos e financeiros da entidade, que são os de liquidez, endividamento e de resultados.

Se as técnicas forem bem utilizadas, a evolução dos indicadores no tempo demonstrará a manutenção ou melhora do cenário de liquidez, endividamento e resultados. Porém, se as decisões foram mal tomadas, a tendência é a piora desses indicadores.

### **3.6.1 Análise vertical e análise horizontal**

Esta técnica de análise permite trabalhar com números correntes (absolutos) e constantes (relativa ou percentual) que possibilitam uma visualização comparativa da relevância do número no contexto geral e na sua forma relativa que descaracteriza as questões inflacionárias, do tamanho da entidade e etc.

A análise horizontal tem a função de mostrar as tendências de gestão ao longo do tempo. Permite que o analista identifique o perfil das decisões do gestor no período analisado. Neste caso, em específico, no período de 2008 a 2010, por meio de diversas observações e comparações temporais, o Município de Porto Alegre demonstra que o ativo real cresceu 35% no período, sendo: de 2008 a 2009 o crescimento foi de 12% e de 2009 para 2010, 20%.

No que tange a avaliação da saúde financeira do ente estudado, verifica-se que o gestor promoveu um aumento expressivo do realizável a curto prazo, pois o Ativo Circulante foi aumentado em 67% de 2008 a 2010, influenciado, principalmente, por aplicações financeiras de curto prazo que cresceram 71%.

A análise vertical permite avaliar a representatividade de cada grupo em relação ao total dos ativos e passivos que são considerados como base 100%. A análise feita ratifica a conclusão de que as decisões do gestor conduzem ao fortalecimento da liquidez, pois os aumentos das contas do Ativo Circulante verificados na análise horizontal acarretaram o aumento de 22% para 28%, da representatividade deste grupo em relação ao total dos ativos. Mais uma vez o destaque está nas aplicações que passaram de 9% para 12%, e mostram o movimento de quase R\$ 160 milhões das contas correntes para as aplicações de curto prazo.

### **3.6.2 Análise de Indicadores estruturais**

O primeiro passo, para iniciar análise econômica e financeira dos Balanços, segundo Vertes e Würch (1986), é a sua preparação e re-estruturação, no sentido de: Reduzir o saldo da conta de origem dos valores das suas respectivas contas retificadoras; Somar o saldo de contas com valores irrelevantes, visando dispor de um balanço enxuto e demonstrando dados que realmente sejam importantes; Utilizar somente as contas que interessam para a análise. Assim, com tais providências, se terá uma demonstração re-estruturada e enxuta, que possibilitará uma análise mais eficiente e simplificada, como a que se realizará a seguir.

Índices	Fórmula	2011	2010	2009
CCL	AC-PC	728mi	534 mi	366mi
CCLL	AC-PC-investimentos RPPS	497mi	367 mi	249mi
<b>Indicadores de Liquidez</b>				
Liquidez corrente	$ILC = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$	5,94	4,76	3,33
Liquidez livre	$ILL = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques} - \text{aplicações do RPPS}}{\text{Passivo circulante}}$	4,27	3,49	2,50
Liquidez geral	$ILG = \frac{\text{ativo crculante} + \text{ativo realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{passivo exigível a longo prazo}}$	2,31	2,10	1,88
<b>Indicadores de Atividade</b>				
Giro dos ativos permanentes	$\text{Índice de GAP} = \frac{\text{receita orçamentária (realizável LP+investimentos+imobilizado+intangível)}}{\text{Ativo real total}}$	1,59	1,65	1,68
Avaliação dos ativos totais (giro dos ativos)	$IGAT = \frac{\text{receita orçamentária}}{\text{Ativo real total}}$	1,14	1,22	1,29
Imobilização do PL	$IPL = \frac{\text{investimentos} + \text{imobilizado} + \text{intangível}}{\text{Patrimônio líquido}}$	0,48	0,47	0,53
Política de recebimentos	$ICC = \frac{\text{cobranças realizadas do contas a receber}}{\text{Estoque de créditos a receber}}$	0,13	0,12	0,14
<b>Indicador de Rentabilidade</b>				
Endividamento geral	$IEG = \frac{(\text{PC} + \text{PELP}) \text{ ou passivo real}}{\text{Ativo total}}$	0,28	0,33	0,35
Garantia de capital de terceiros	$IGCT = \frac{(\text{PC} + \text{PELP}) \text{ ou passivo real}}{\text{Patrimônio líquido}}$	0,39	0,48	0,53
Composição do endividamento	$ICE = \frac{\text{PC}}{(\text{PC} + \text{PELP}) \text{ ou passivo real}}$	0,17	0,17	0,20
Comprometimento de longo prazo	$CLP = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a LP}}{\text{RCL}}$	0,28	0,30	0,30
Comprometimento de curto prazo	$CCP = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{RCL}}$	0,048	0,051	0,059
<b>Indicadores do Grupo de Resultado</b>				
Margem bruta orçamentária	$MBO = \frac{\text{Receita orçamentária} - \text{despesa liquidada}}{\text{Receita orçamentária total}}$	0,07	0,07	0,08
Retorno patrimonial	$RP = \frac{\text{Resultado patrimonial}}{\text{Receita orçamentária total}}$	0,14	0,08	0,01
Retorno do ativo total (ROA)	$ROA = \frac{\text{Resultado patrimonial}}{\text{Ativo total}}$	0,16	0,09	0,01
Retorno do capital próprio (ROE)	$ROE = \frac{\text{Resultado patrimonial}}{\text{Patrimônio líquido}}$	0,22	0,14	0,01
Resultado orçamentário	$RO = \frac{\text{Resultado orçamentário}}{\text{Receita orçamentária}}$	0,96	0,95	0,94
Resultado patrimonial	$RP = \frac{\text{Variação patrimonial ativa}}{\text{Variação patrimonial passiva}}$	1,11	1,06	1,01
<b>Indicadores de Resultado</b>				
Capacidade de geração total de poupança	$RCOR = \frac{\text{Receitas correntes} - \text{despesas correntes}}{\text{Receitas correntes}}$	0,07	0,06	0,12
Execução orçamentária de capital	$RCAP = \frac{\text{Receitas de capital}}{\text{Despesa de capital}}$	0,27	0,22	0,14
Resultado da execução financeira	$RFP = \frac{\text{Ingressos (orçamentários + extra-orçamentários)}}{\text{Dispêndios (orçamentários + extra-orçamentários)}}$	1,02	1,02	1,02
Resultado orçamentário por vínculo	$ROV = \frac{\text{Receitas orçamentária por vínculo}}{\text{Despesa orçamentária por vínculo}}$	1,04	1,05	1,06
Resultado patrimonial total (PL em índice)	$RPTI = \frac{\text{Soma do ativo real total}}{\text{Soma do passivo real total}}$	3,54	3,06	2,88
Resultado patrimonial líquido	$RPL = \frac{\text{ativo real (-) invest obras de uso comum}}{\text{Soma do passivo real}}$	2,39	1,87	1,62

Quadro 5: Indicadores gerais de análise econômica e financeira

### 3.6.3 Resultado geral das análises realizadas

Por meio da análise horizontal e vertical, se observa claramente a tendência de aumentar o investimento do município em ativos circulantes, o que fez crescer consideravelmente o CCL (98% de 2008 a 2010) e, como consequência, todos os indicadores de liquidez, ao ponto de o município dispor de quase R\$ 6,00 de AC para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo.

Porém, não se pode esquecer, que estes indicadores são influenciados pelos recursos do RPPS e valores em estoques. Esses valores precisam ser excluídos para dispor de uma liquidez livre, que pode realmente servir de base para as decisões. Após estas exclusões, tem-se o CCLL de R\$ 497 milhões e o ILL de 4,27, que ainda indicam segurança no curto prazo.

Pode-se afirmar que a liquidez também foi influenciada pela redução de todos os indicadores de endividamento e a transferência das dívidas do curto, para o longo prazo. Isso, mais uma vez mostra a prudência do gestor, que pode também ser evidenciado pelo fato que em 2008, 35% dos ativos foram financiados com dívida e comprometeu 30% da RCL anual, contra 28% em 2010, o que demonstra a redução desse comprometimento.

Foi possível observar uma capitalização do Município no período, ao ponto que, em 2008 somente 14% da despesa de capital foi financiada com receitas de capital, ou seja, os restantes 86% foram custeados pelas receitas correntes, por meio de um superávit orçamentário corrente de 12%. Tal fato, propiciou o aumento dos ativos em 35% de 2008 a 2010, ante a um crescimento da receita de 19% (análise horizontal). Por estes motivos houve queda nos indicadores de giro do ativo, principalmente o GAT, que inclui em seu cálculo o AC que recebeu o maior aporte de recursos no período e aumentou bastante a sua representatividade nos ativos totais (análise vertical, de 22% em 2008 para 28% em 2010).

Merecem atenção os indicadores de cobrança que se apresentam irrisórios em relação a receita (5%) e ao estoque de créditos a receber (13%), o que demanda uma melhor gestão sobre estes recursos, visando aumentá-los, com um sistema de cobrança mais eficiente.

Um resultado que traz segurança para a sociedade Portoalegrense é saber que o capital próprio (PL) está comprometido em apenas 48% por investimentos permanentes e em 39% pelas dívidas totais do município.

Quanto aos resultados, observa-se uma retomada do superávit patrimonial que evoluiu de 1% em 2008 para 14% em 2010 da receita orçamentária. Em termos de valor absoluto significa R\$ 470 milhões ou 2500% de crescimento horizontal em 3 anos. Tal fato fez o PL crescer 48% (análise horizontal) e passar de 65% do passivo total, para 71% (análise vertical).

O efeito disso se refletiu na evolução do ROA que em 2008 indicava que apenas 1% dos investimentos em ativos resultavam em resultado patrimonial, e que passou para 16% em 2010. E do ROE que em 2008 também era só 1% do PL. Passando para 22% em 2010.

Portanto, a análise integrada dos indicadores, tão preconizada por autores como Vertes e Würch (1986), Macarthur (1996), Assaf Neto (2005) e Gitman (2004) e realizada neste estudo, permite realizar um diagnóstico da situação econômica e financeira de uma entidade pública e encontrar as causas e motivos que levaram a alteração da situação patrimonial, da estrutura de endividamento, da liquidez e dos resultados da entidade.

Cabe a criatividade e visão do analista em saber utilizar os índices propostos, que são meras sugestões que se interligam aos objetivos da análise. Logo, pode e deve criar e utilizar outros índices que poderão responder a outras questões por ele traçadas.

## 4 CONCLUSÃO

A intenção desta pesquisa foi a de melhorar as técnicas de análise da gestão pública. E em todo o seu contexto, está a informação de custos, que pode e deve ser utilizada visando dispor de uma tomada de decisões mais eficaz.

Uma das melhores formas de lograr este objetivo é estudar a aplicabilidade das técnicas e métodos de gestão financeira privados, no setor público, inclusive no que tange a custos.

Neste contexto, cabe o destaque de que a realização das análises propostas só foi possível pelo uso das estruturas determinadas pela STN e NBCASP, eis que, os formatos de demonstrações determinados pela Lei Federal 4.320/1964 não possibilitam a utilização da maioria dos métodos de cálculo aqui propostos, e que, se mostram de vital importância para o diagnóstico da situação econômico e financeira de uma entidade pública.

Usar os indicadores da LRF, aqueles que podem ser obtidos por meio da estrutura das demonstrações extraídas da Lei Federal 4320/1964 e os da iniciativa privada permite diagnosticar a situação econômica, financeira e patrimonial, e ainda, identificar tendências e o perfil de gestão adotado na entidade. Desta forma, o uso desse rol de indicadores de forma integrada, faz com que eles se complementem e ratifiquem as conclusões do analista.

Por fim, conseguiu-se provar que o uso de técnicas como: viabilidade econômica e financeira, alavancagem, fluxo de caixa, bem como, dos indicadores de análise das demonstrações contábeis produzem informações ricas para a tomada de decisão e que permitem uma avaliação do desempenho econômico, financeiro e patrimonial da gestão pública pela sociedade e pelos Tribunais de contas.

Assim, o uso destas técnicas de gestão só é possível dispondo de uma informação de custos acurada e a utilização correta dos Princípios Contábeis, em especial o da competência, que melhorará a qualidade e a consistência da informação para aferir a capacidade futura de geração de resultado. Em assim sendo, possibilita o planejamento e a visualização de cenários futuros de uma forma mais precisa. E ao aliá-las com o uso, a posteriori, de indicadores financeiros, não financeiros e dados físicos como apresentado, permitirá um diagnóstico do desempenho do gestor em termos do alcance das metas físicas, da eficiência e eficácia da gestão.

## 5 REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**. São Paulo: Pearson, 2003.
- FOSTER, G. **Financial Statement Analysis**, 2<sup>a</sup>ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1986
- GAUTHIER, S. J. **Interpreting local government financial statements**. Government Finance Review. June, 2007.
- GITMAN, L. **Princípios de Administração Financeira**. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- LEMES Jr. A. B., RIGO, C. M., CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LEV, B., Sunder S. **Methodological Issues in the Use of Financial Ratios**. Journal of Accounting and Economics, 1979.
- MACARTHUR, J.B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. Journal of Cost Management, 1996.
- MAUSS, C. V; SOUZA, M. A. **Gestão de Custos Aplicada ao Setor Público: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARQUEZAN, L. H. F. BRONDANI, G. **Análise de investimentos**. **Revista Eletrônica de Contabilidade da UFSM**. VOL. iii n. 1 jan-jun/2006. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIIn01/a02vIIIIn01.pdf>. Acesso:19/09/2011.
- PINHEIRO, J.L. **Mercado capitais: Fundamentos e técnicas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VERTES, A; WÜRCH, A. W. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 9. ed. São Leopoldo: Otomit, 1986.