

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**  
**Curso de Ciências Contábeis**  
**Análise de Custos**  
**Auditoria**  
**Contabilidade e Orçamento Empresarial**  
**Contabilidade Governamental**  
**Ética Profissional**  
**Sistemas Contábeis II**

**CUSTOMIZAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS E EXTERNOS E A  
CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

**Bárbara Cristina Figueredo Silva**  
**Leandro Vinícius Pereira Rocha**  
**Poliana Nonato Simim**  
**Roberta Resende da Silva**  
**Stefania Miranda Santos**  
**Tássia Martins Faria**

**Belo Horizonte**  
**13 maio 2010**

**Bárbara Cristina Figueredo Silva  
Leandro Vinícius Pereira Rocha  
Poliana Nonato Simim  
Roberta Resende da Silva  
Stefania Miranda Santos  
Tássia Martins Faria**

## **CUSTOMIZAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS E EXTERNOS E A CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

Artigo Científico apresentado às disciplinas: Análise de Custos, Auditoria, Contabilidade e Orçamento Empresarial, Contabilidade Governamental, Ética Profissional e Sistemas II, do 6º Período do Curso de Ciências Contábeis Noite do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da PUC Minas BH.

Professores: Alex Magno Diamante  
Amaro da Silva Junior  
Amilson Carlos Zanetti  
Giovanni Jose Caixeta  
José Luiz Faria  
José Ronaldo da Silva  
Sheila Dias Avelar

**Belo Horizonte  
13 maio 2010**

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como tema, A customização dos controles internos e externos e a controladoria nas empresas de grande porte. A empresa escolhida para realização do trabalho foi a Gerdau S.A. Os objetivos deste artigo são: destacar quais são os custos de implantação dos controles internos, qual a relação custo-benefício destes controles e quais as informações de custos obtidas das DFC's subsidiam a gestão orçamentária; Identificar, nos demonstrativos contábeis, a evidenciação da ética profissional do contabilista; A importância dos controles internos frente às novas exigências do SPED CONTÁBIL, FISCAL e NF-e, de modo a garantir a consistência das informações; Identificar e comentar sobre insumos que pode subsidiar a elaboração do orçamento da empresa e averiguar qual a participação da Gerdau para a receita orçamentária do setor público. A metodologia utilizada para realização do mesmo foi a leitura de bibliografias sobre o assunto, que possibilitou uma visão geral do tema, pesquisa nos sites da empresa e na CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Os resultados obtidos foram de total e extrema importância para a vida acadêmica e profissional de qualquer indivíduo que atue na área de ciências contábeis.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Customização; orçamento; planejamento; ética; análise das demonstrações; custos e Controles internos e externos.

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem por objetivo destacar quais os insumos/informações podem ser obtidos a partir das demonstrações contábeis, das notas explicativas e dos relatórios contábeis publicados que subsidiem a gestão orçamentária da empresa em relação a customização dos controles internos e externos e a controladoria da empresa Gerdau S.A.

Fundamentado neste tema, o artigo pretende descrever o processo de customização dos controles internos e externos e os procedimentos para aperfeiçoá-los, verificar os insumos e estratégias estabelecidas pela Gerdau S.A. para ter uma posição de destaque em relação à seus concorrentes, analisar a importância do processo orçamentário e o planejamento estratégico da empresa estudada, observar o impacto das mudanças causadas pela implantação de novos sistemas visando melhorar os controles internos, demonstrar como os custos são importantes

para a tomada de decisões e para uma melhor alocação de seus recursos produtivos, averiguar qual a participação da Gerdau para a receita orçamentária do setor público e descrever como a questão ética está presente auxiliando o profissional contábil.

O tema estudado é importante para que se possa entender o quanto um processo de customização dos controles internos e externos objetivos, metódicos e sistemáticos são importantes para uma empresa manter-se em evidência com relação à seus clientes, demonstrar clareza diante de seus colaboradores e se destacar sempre diante os seus concorrentes no mercado.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Gerdau S.A.**

Gerdau é uma sociedade anônima de capital aberto, é o grupo siderúrgico líder na produção de aços longos nas Américas, com uma capacidade instalada superior a 20 milhões de toneladas de aço bruto. Iniciou sua trajetória de expansão há mais de um século, sendo um dos principais *players* no processo de consolidação do setor global do aço. Conta com colaboradores constantemente treinados e preparados para enfrentar novos desafios e mantém operações nas Américas, na Europa e na Ásia.

A Gerdau S.A. apresenta suas Demonstrações Financeiras Consolidadas em conformidade com o padrão contábil internacional estabelecido pelo International Accounting Standards Board - IASB (conhecido como IFRS) e consubstanciado na Instrução CVM Nº 457, de 13 de julho de 2007.

### **2.2 Custos de implantação dos controles internos e o auxílio na gestão orçamentária**

#### **2.2.1 Adequação dos procedimentos internos**

De acordo com o relatório da administração, o exercício de 2009 caracterizou para a Companhia como um ano de otimização operacional e financeira, com o alinhamento de sua estrutura ao novo cenário global para o mercado do aço. Para o alcance destes resultados, a Companhia se esforçou em reduzir os custos e optou pela decisão de paralisação do alto-forno na Unidade de Ouro Branco-MG, considerado o maior alto-forno da Entidade, e a paralisação do alto-forno localizado no Peru. O resultado dessas decisões tomadas pela Administração da

Gerdaui foi à redução de seus custos fixos de produção em R\$ 2 bilhões, seu capital de giro em R\$ 5 bilhões e sua dívida líquida em R\$ 8 bilhões.

Ademais, a Companhia realizou investimentos em ativo imobilizado na quantia de R\$ 1,4 bilhão. Desse total, 59,6% foram direcionados para as unidades no Brasil e os demais 40,4% para as unidades em outros países.

Para o melhor escoamento de sua produção, a Entidade possui sua cadeia de produção por intermédio de uma rede de usinas, centros de serviços, unidades de transformação e canais distribuidores, estrategicamente posicionados nos principais pólos de consumo, o que contribui para que seus produtos sejam entregues em menor tempo, obtendo também menor custo.

Para as operações com processos de produção integrada, a Companhia possui a maior parte de suas operações baseada no modelo de produção em *mini-mills*. Esse modelo, que opera fornos elétricos (operações com sucata), apresenta custos de produção que se ajustam com maior velocidade aos novos patamares de preços e uma alta flexibilidade em suas taxas de utilização de capacidade, adequando-se rapidamente aos novos cenários de demanda que se apresentem.

### **2.2.2 Investimentos**

Visando a expansão econômica do cenário interno, que esta relacionada à demanda gerada a partir dos grandes eventos futuros no Brasil, como a exploração do petróleo do pré-sal, as obras de infra-estrutura como o programa “Minha Casa, Minha Vida” e o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), Copa do Mundo e as Olimpíadas, a Companhia decidiu retomar seus investimentos, com um plano de 9,5 bilhões para os próximos cinco anos.

Conforme mencionado anteriormente, em 2009, a Companhia realizou investimentos em ativo imobilizado no montante de R\$ 1,4 bilhão. Dos investimentos realizados em ativo imobilizado destacam-se as seguintes aplicações:

- Implantação do lingotamento contínuo de placas na Unidade de Ouro Branco-MG (Brasil);
- Implantação da nova aciaria de Tocancipá (Colômbia);
- Implantação do lingotamento de blocos na Sidenor (Espanha);
- Ampliação da capacidade do laminador e da aciaria da Sidertul (México);
- Projeto da nova área de *finishing end* em Wilton (EUA);

- Modernização do forno de reaquecimento em *Midlothian* (EUA) e;
- Aumento da velocidade do lingotamento contínuo nos Aços Especiais Piratini (Brasil).

Estes investimentos efetuados pela Companhia estão interligados com a ampliação e adequação da capacidade de produção da Entidade, visando, principalmente, adicionar valor a seus produtos na cadeia do aço.

### **2.2.3 Os impactos provocados nas Demonstrações Contábeis**

A crise financeira mundial, que teve início no ano de 2008, provocou um forte impacto em diversos setores da economia, inclusive no setor de produção de aço. Em 2009, a queda neste setor foi de 8,1% quando comparado ao período de 2008.

A queda na produção de aço bruto e de laminados em todas as Operações de Negócios, a redução das vendas, da receita líquida consolidada e dos custos fixos, os investimentos realizados, provocaram impactos nas Demonstrações Contábeis consolidadas da Companhia findo exercício de 2009.

Conforme demonstrado no Balanço Patrimonial, a queda na produção provocou uma redução no volume de estoques acerca de 44,7%, passando de R\$ 10,4 bilhões em 2008 para 5,8 bilhões de reais em 2009. No exercício de 2008, os estoques representavam 17,6% dos ativos totais da Companhia. Com a redução, no exercício de 2009, os estoques representam 12,9% dos ativos totais. Na Demonstração do Fluxo de Caixa, a redução nas produções de aço bruto e de laminados em todas as ONs provocou redução de R\$ 3,8 bilhões, 251,3% a menos frente ao aumento de R\$ 2,5 bilhões obtido no exercício de 2008. A redução de R\$ 3,8 bilhões dos estoques representa 48,8% dos R\$ 7,7 bilhões de caixa gerado pelas atividades operacionais da Companhia.

Com relação ao ativo imobilizado, a Companhia investiu a quantia de R\$ 1,4 bilhão. Mesmo com a realização deste investimento houve uma redução de 16,6% em 2009, quando comparado ao exercício anterior, passando de R\$ 20,1 bilhões em 2008 para R\$ 16,7 bilhões em 2009, conforme demonstrado no Balanço Patrimonial. Essa redução teve por base a transferência de R\$ 19,4 milhões, R\$ 1,1 bilhão em alienações, baixa pela não recuperabilidade de R\$ 594,1 milhões e a redução de R\$ 1,4 bilhão, provocado pelo efeito do câmbio. Até findo exercício de 2009, o imobilizado representava 37,5% do ativo total da Companhia, 3,6% menos que 2008.

Na Demonstração do Fluxo de Caixa, a redução nas adições de imobilizado foi de 49,8% no período de 2009 em relação ao período anterior. A perda na alienação de

imobilizado e investimento obteve um aumento de 6,7% no ano de 2009 frente ao ano de 2008, passando de R\$ 72,8 milhões para R\$ 117,0 milhões. As transferências, alienações e as baixas pela não recuperabilidade provocaram também a redução da depreciação e amortização de R\$ 150,8 milhões, acerca de 8,0%.

Os impactos acima mencionados provocaram a redução de 24,5% no ativo total da Companhia, passando de R\$ 59,1 bilhões para R\$ 44,6 bilhões. Na Demonstração do Fluxo de Caixa, mesmo com alguns impactos negativos sofridos, o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais da Companhia passou de R\$ 3,6 bilhões para R\$ 6,4 bilhões, um aumento de 74,7%. Todavia, o caixa líquido aplicado nas atividades de investimento reduziu acerca de 84,0%.

Considerando que os fatos acima descritos foram provocados devido a fatores externos à Companhia, como a crise financeira mundial e que posteriormente, fez com que a Administração tomasse algumas decisões internas, essas informações auxiliam na gestão orçamentária no planejamento das ações a serem executadas, na estimativa de recursos e na definição do quanto deverá ser produzido

## **2.2.4 Cenário Econômico**

### **2.2.4.1 Operações de Negócios (ONs)**

Conforme estabelecido na governança corporativa da Companhia, as informações constantes no relatório são apresentadas da seguinte forma:

- Brasil (ON Brasil) – inclui as operações do Brasil, com exceção de aço especiais.
- América do Norte (ON América do Norte) – inclui todas as operações na América do Norte, exceto as do México e as de aço especiais.
- América Latina (ON América Latina) – inclui todas as operações na América Latina, com exceção do Brasil.
- Aço Especiais (ON Aço Especiais) – inclui as operações de aço especiais no Brasil, na Espanha e nos Estados Unidos.

Após leitura do relatório da administração e análise das demonstrações contábeis foram levantados os dados relevantes, que auxiliam na elaboração do orçamento empresarial da entidade Gerdau S.A., conforme a seguir:

### 2.3 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial é uma ferramenta de grande importância para fortalecimento do planejamento e controle de uma empresa. Embora seja utilizado como um instrumento de controle, ele não impõe limites, mas sim beneficia a eficácia operacional.

Fazer um planejamento orçamentário é uma necessidade diária das empresas hoje em dia, onde a concorrência está cada vez mais acirrada e o mercado muito mais exigente. Independente do porte da empresa o orçamento pode ser utilizado como um instrumento de grande importância na tomada de decisões, tão importante quanto o seu planejamento é o acompanhamento de seu processo, esse controle deverá ser rigoroso, criterioso, mas flexível.

Padoveze (2007, p.189) define orçamento como “... nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje”. E complementa “Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”.

HONG (2006, p.159) em seu livro diz “O planejamento empresarial abrange o processo em sua totalidade, envolvendo o plano estratégico, o tático e o operacional.” Ele ainda faz a distinção entre os três tipos de planos: o estratégico abrange tudo o que diz respeito a relações entre a empresa e seu ambiente; o tático consiste em estruturar os recursos da empresa para obter maximização do desempenho; e o operacional está ligado ao alcance dos objetivos, metas e indicadores em nível operacional.

A área de pesquisa e desenvolvimento é responsável pela projeção de grande parte dos direcionadores a serem controlados pela produção. O objetivo pretendido não é controlar recursos totais gastos conforme os orçamentos anteriormente apresentados, mas sim controlar direcionadores de receita e de custos.

As empresas estão reconhecendo que grande parte dos custos podem ser atualmente determinados durante a fase de desenvolvimento do produto. Quando este está pronto para a venda, o melhor que gestores e empregados podem fazer é gerenciar as operações de forma a minimizar os custos e ineficiências dos processos.

Para atender a versatilidade e flexibilidade necessária ao processo orçamentário devem-se fazer reuniões periódicas visando discutir e aprender com os erros e acertos. As metas e o próprio processo orçamentário devem sofrer inovação contínua, por isso, muitas questões não apresentam soluções prontas, sendo necessário estudar e aprender com elas, visando atingir o equilíbrio.



## **2.3.1 O processo de planejamento orçamentário na Gerdau S.A.**

### **2.3.1.1 Produção**

As informações, referentes à produção em 2009, são importantes para o orçamento de produção, como os custos com matéria-prima, mão-de-obra entre outros custos de fabricação.

Em 2009, a produção mundial de aço bruto apresentou queda de 8,1% em relação a 2008 (queda de 21,1% desconsiderando a China). As quedas na produção apresentadas em todas as regiões do globo foram compensadas pela alta de 13,5% na produção da China. Com isso, a China passou a representar 46,6% da produção mundial de aço, comparado com 37,7% em 2008.

Para aperfeiçoar a produção de aço bruto e de laminados em todas as Operações de Negócios, alinhando-se ao novo cenário de demanda, a Companhia totalizou 13,5 e 11,7 milhões de toneladas, 31,1% e 28,6% a menos, respectivamente, quando comparado ao exercício anterior.

Findo o exercício de 2009, a produção nas Operações de Negócios apresentaram os seguintes resultados: Na ON Brasil, foram produzidos 5,3 milhões de toneladas de aço bruto em 2009, 28,6% a menos do que em 2008. A ON América do Norte produziu 4,9 milhões de toneladas, 35,3% abaixo do volume registrado em 2008. As operações na América Latina produziram 1,3 milhão de toneladas, volume 19,8% menor que em 2008. Na ON Aços Especiais, a produção atingiu 1,9 milhão de toneladas em 2009, 33,1% inferior à de 2008.

A queda da produção foi provocada devido à redução das vendas e pela decisão da Entidade, tomada em novembro de 2009, de paralisar o alto-forno na Unidade de Ouro Branco - MG, considerado o maior alto-forno da Companhia, com capacidade de 3 milhões de toneladas por ano, retomando sua produção em julho de 2009 e a paralisação do alto-forno localizado no Peru, onde a produção tem o retorno marcado para maio de 2010. A redução da produção nas Operações Especiais foi afetada pela menor produção na Espanha, que registrou redução de 54,6% no mesmo período.

Gradualmente, em função de melhora dos mercados onde atua, a Companhia apresentou retomada na produção de aço bruto ao longo dos trimestres de 2009, registrando um aumento de 50,5% no 4º trimestre quando comparado com a produção do 1º trimestre de 2009. Essa recuperação teve como destaque a ON Brasil, com alta de 88,9%, e a ON Aços Especiais, com alta de 113,8%, principalmente nas suas unidades no Brasil.

Conforme mencionado anteriormente, a produção de laminados atingiu 11,7 milhões de toneladas em 2009, 28,6% inferior à produção do exercício de 2008. Os efeitos da crise foram sentidos com maior intensidade na ON América do Norte se comparada com as demais ONs da Companhia.

Abaixo, a demonstração detalhadas da produção das ONs da entidade:

<b>Produção (1.000 toneladas)</b>	<b>Exercício de 2009</b>	<b>Exercício de 2008</b>	<b>Varição 2009/2008</b>
<b>Aço Bruto</b> (placas, blocos e tarugos)			
Brasil	5.334	7.469	-28,60%
América do Norte	4.910	7.584	-35,30%
América Latina	1.347	1.680	-19,80%
Aços Especiais	1.918	2.866	-33,10%
<b>Total</b>	<b>13.509</b>	<b>19.599</b>	<b>-31,10%</b>
<b>Laminados</b>			
Brasil	3.571	4.651	-23,20%
América do Norte	4.635	7.211	-35,70%
América Latina	1.668	1.931	-13,60%
Aços Especiais	1.868	2.647	-29,40%
<b>Total</b>	<b>11.742</b>	<b>16.440</b>	<b>-28,60%</b>

Obs.: As informações acima não contemplam dados das empresas com controle compartilhado e *joint ventures*.

Fonte: Relatório da Administração

### 2.3.1.2 Vendas

Os dados referentes às vendas, em 2009, são determinantes para as tomadas de decisões do orçamento de vendas, já que demonstram as tendências dos mercados, ajudando nas definições das estratégias orçamentárias a serem praticadas nos exercícios seguintes.

Devido à crise financeira que afetou a economia mundial, em 2009, a Gerdau obteve redução em suas vendas consolidadas de 14,0 milhões de toneladas, 26,8% a menos quando comparado ao ano anterior, principalmente pelas vendas nas Operações de Negócios na América do Norte, 35,4% a menos, por ter sido a região mais afetada pela crise econômica mundial.

Na ON Brasil, as vendas apresentaram redução de 21,3% em 2009 quando comparadas com as do ano anterior. As vendas no mercado interno apresentaram uma queda mais acentuada, de 24,6% no mesmo período, influenciado pelo baixo desempenho do 1º semestre de 2009. Ao longo do ano, ocorreu uma recuperação gradual da demanda no mercado doméstico, que pode ser comprovada pelo aumento de 51,3% nas vendas do 4º trimestre de 2009 em relação ao 1º trimestre do ano. Essa recuperação foi motivada, principalmente, pela maior demanda do setor de construção civil, com a retomada das obras dos lançamentos

imobiliários anteriores à crise, combinada com a aceleração da construção dos lançamentos anunciados em 2009. O setor industrial também mostrou recuperação ao longo de 2009, pela retomada do mercado de veículos pesados e implementos agrícolas. Tais setores foram fortemente beneficiados pelos estímulos governamentais.

Na ON América do Norte, apesar da forte redução nas vendas em 2009 quando comparadas com 2008, foi observada uma recuperação lenta e gradual na demanda. Essa recuperação pode ser constatada no aumento de 11,7% nas vendas do 4º trimestre em relação ao 1º trimestre de 2009. Apesar dos estímulos anunciados pelo governo, seus impactos não foram sentidos na demanda de aço em 2009.

Na ON América Latina, operação menos afetada pela crise em termos de volumes vendidos, a redução em 2009 foi de somente 9,7% quando comparada com o ano anterior. As operações do Peru e México apresentaram vendas praticamente estáveis em 2009 se comparadas com 2008, enquanto que as operações da Colômbia e do Chile apresentaram reduções nas vendas no mesmo período de comparação.

Na ON Aços Especiais, ocorreu uma redução de 30,2% nas vendas em 2009 quando comparadas com o ano de 2008, com diferentes impactos em cada país. A Espanha foi o país mais afetado, seguido pelas operações no Brasil. Nos Estados Unidos, as vendas permaneceram estáveis, considerando que as operações foram adquiridas em maio de 2008, portanto com bases de comparação diferentes.

Abaixo, a demonstração detalhada das vendas nas ONs da entidade:

Vendas Consolidadas 1 (1.000 toneladas)	Exercício de 2009	Exercício de 2008	Varição 2009/2008
Brasil	5.175	6.578	-21,30%
Mercado Interno	3.650	4.840	-24,60%
Exportações	1.525	1.738	-12,30%
América do Norte	4.935	7.641	-35,40%
América Latina	2.015	2.232	-9,70%
Aços Especiais	1.862	2.667	-30,20%
<b>Total</b>	<b>13.987</b>	<b>19.118</b>	<b>-26,80%</b>

1 - Excluídas as vendas para empresas controladas

Obs.: As informações acima não contemplam dados das empresas com controle compartilhado e *joint ventures*.

Fonte: Relatório da Administração

### 2.3.1.2.1 Custo das Vendas e Margem Bruta

Os custos das vendas no ano de 2009, a redução foi de R\$ 8,9 bilhões, o que representa 28,7% a menos, passando de 31,0 bilhões no exercício de 2008 para 22,1 bilhões no exercício de 2009. Essa redução dos custos teve por base a redução de 26,8% no volume

de vendas, o que provocou a redução de 36,7% da receita, menores preços dos insumos e pelo esforço feito pela Companhia em reduzir estes custos. Esse esforço pode ser constatado na participação dos custos fixos em relação aos custos totais de produção, que passou de 25,6%, no 1º trimestre de 2009, para 21,6%, no 4º trimestre do mesmo ano.

O lucro bruto do exercício de 2009 foi de R\$ 4,4 bilhões, apresentando uma redução de 59,3% em relação ao de 2008. Com a maior queda da receita líquida em comparação ao custo das vendas, a margem bruta consolidada reduziu-se de 26,0%, em 2008, para 16,7%, em 2009.

Na ON Brasil, a margem bruta ficou em 32,4%, 9,3 pontos percentuais abaixo do ano anterior, afetada, principalmente, pelo menor volume de vendas. A ON América do Norte apresentou uma margem de 7,1%, 8,9 pontos percentuais inferior à do exercício de 2008, ocasionada pelas menores vendas físicas. Com isso, ambas as operações apresentaram menor diluição do custo fixo por tonelada vendida.

Na ON América Latina, a margem bruta caiu de 21,3%, em 2008, para 2,8%, em 2009, principalmente pelos menores preços praticados no período, reflexo da alta exposição aos produtos importados. Na ON Aços Especiais, a margem bruta passou de 18,9%, em 2008, para 8,5%, em 2009, ocasionada, sobretudo, pela redução de 30,2% no volume vendido, com menor diluição dos custos fixos por tonelada vendida.

### **2.3.1.3 Receita Líquida**

A análise dos índices relacionados à receita líquida é fundamental para a elaboração do planejamento estratégico, planejamento operacional e a demonstração do resultado projetado.

A redução de 26,8% no volume de vendas provocou impacto negativo de R\$ 15,4 bilhões, o equivalente a 36,7% a menos na receita líquida consolidada da Companhia no exercício de 2009, em relação ao mesmo período de 2008. A receita líquida consolidada passou de R\$ 41,9 bilhões em 2008 para R\$ 26,5 bilhões em 2009. Conforme mencionado anteriormente, a maior queda foi nas Operações de Negócios na América do Norte, região mais afetada pela crise mundial.

A ON Brasil registrou uma redução de 28,4% na receita líquida de 2009 comparada com a de 2008, resultante da queda de 21,3% nas vendas e de 9,0% na receita líquida por tonelada vendida. Essa operação passou a representar 38,9% da receita líquida consolidada de 2009 contra 34,4% em 2008.

A ON América do Norte, operação mais afetada pela crise, registrou uma redução de 44,8% na receita líquida em 2009 em relação à de 2008, resultante da queda de 35,4% no volume vendido e de 14,5% na receita líquida por tonelada.

As ONs América Latina e Aços Especiais apresentaram quedas de 29,9% e de 40,2%, respectivamente, na receita líquida de 2009 quando comparada com a de 2008. A redução da ON América Latina teve como principal fator a queda de 22,3% na receita líquida por tonelada vendida e na ON Aços Especiais o principal fator foi a redução de 30,2% no volume de vendas.

Abaixo, a demonstração detalhada das receitas líquidas das ONs da entidade:

Receita líquida (R\$ milhões)	Exercício de 2009	Exercício de 2008	Varição 2009/2008
Brasil	10.332	14.433	-28,40%
Mercado Interno	8.862	11.688	-24,20%
Exportações	1.470	2.745	-46,40%
América do Norte	8.294	15.018	-44,80%
América Latina	3.137	4.473	-29,90%
Aços Especiais	4.777	7.984	-40,20%
<b>Total</b>	<b>26.540</b>	<b>41.908</b>	<b>-36,70%</b>

Obs.: As informações acima não contemplam dados das empresas com controle compartilhado e *joint ventures*.

### 2.3.1.4 Lucro Líquido

As informações referentes ao lucro líquido também é importante para a elaboração do planejamento estratégico, planejamento operacional e a demonstração do resultado projetado.

No exercício de 2009, o lucro líquido consolidado foi de R\$ 1,0 bilhão, 79,7% abaixo do valor obtido em 2008. A margem líquida foi de 3,8% no exercício.

Lucro líquido (R\$ milhões)	Exercício de 2009	Exercício de 2008	Varição 2009/2008
Brasil	2.179	2.816	-22,60%
América do Norte	(236)	1.057	-
América Latina	(324)	454	-
Aços Especiais	(614)	618	-
<b>Lucro líquido</b>	<b>1.005</b>	<b>4.945</b>	<b>-79,70%</b>

Fonte: Relatório da Administração

### 2.3.1.5 Despesas Operacionais

As informações relacionadas às despesas operacionais servem como ferramentas para a elaboração do orçamento de despesas operacionais dos próximos exercícios.

As despesas com vendas, gerais e administrativas apresentaram uma redução de 21,2% no ano de 2009 comparada com as de 2008, o equivalente a R\$ 631,2 milhões. Tais despesas, que representavam 7,1% da receita líquida em 2008, passaram a representar 8,8% em 2009. Esse aumento relativo deve-se, principalmente, à menor diluição das despesas fixas embutidas nessas contas, em função da forte redução da receita líquida em 2009.

#### **2.3.1.6 Capital de Giro**

As informações referentes ao capital de giro servem de base para o orçamento de caixa.

O capital de giro (contas a receber de clientes, mais estoques, menos fornecedores) somou R\$ 6,6 bilhões em dezembro de 2009, uma redução de R\$ 4,6 bilhões em relação a dezembro de 2008, influenciada principalmente pela redução dos estoques.

#### **2.3.1.7 Passivo Financeiro**

Os dados referentes ao pagamento da dívida da empresa também é importante para o orçamento de caixa.

A dívida bruta (empréstimos e financiamentos, mais debêntures) totalizava R\$ 14,5 bilhões em 31 de dezembro de 2009, dos quais 9,3% eram de curto prazo (R\$ 1,3 bilhão) e 90,7% de longo prazo (R\$ 13,2 bilhões), com prazo médio de sete anos para o pagamento total da dívida. Cabe salientar que, desde o 1º trimestre de 2009, a dívida bruta tem sido constantemente reduzida, sendo que no ano a diminuição foi de R\$ 8,7 bilhões. Essa redução ocorreu, principalmente, em virtude de amortizações realizadas no período, inclusive com antecipação de pagamentos e da variação cambial.

Em 31 de dezembro, a dívida bruta era composta por 19,6% em reais, 37,6% em moeda estrangeira contratada pelas empresas no Brasil e 42,8% em diferentes moedas contratadas pelas subsidiárias no exterior.

O caixa (disponibilidades de caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras) totalizava R\$ 4,8 bilhões em dezembro, 12,2% inferior ao montante de dezembro de 2008, principalmente pelo pré-pagamento de dívidas da Companhia. Desse caixa, 38,3% eram detidos pelas empresas Gerdau no exterior, principalmente em dólares norte-americanos.

A dívida líquida (empréstimos e financiamentos, mais debêntures, menos caixa, equivalentes de caixa e aplicações financeiras), em 31 de dezembro de 2009, totalizava R\$ 9,7 bilhões, representando 2,5 vezes o EBITDA gerado nos últimos 12 meses.

#### **2.4 Participação na receita orçamentária do setor público**

Dentre as alterações inseridas pela lei 11.638/07, está a obrigatoriedade da elaboração da Demonstração do Valor Adicionado (DVA) pelas companhias abertas. Até 2007, a DVA era facultativa, embora a CVM já incentivasse e apoiasse a divulgação voluntária, que poderia vir em notas explicativas, no relatório da administração ou como parte integrante do balanço social. “As informações disponibilizadas nessa demonstração permitem à análise do desempenho econômico da empresa, bem como podem auxiliar no cálculo do PIB”. (IUDÍCIBUS; MARTINS e GELBCKE, 2007, p. 501).

A DVA é uma ótima ferramenta para a tomada de decisões. Segundo Santos (2003, p. 220) uma das principais técnicas de análise financeira é a elaboração com base na comparação dos elementos da DVA, que é conhecida por análise de quocientes. Um dos quocientes estabelecido pelo valor adicionado é o quociente entre gastos com impostos e valor adicionado. Este quociente indica quanto da riqueza criada pela empresa está sendo endereçado ao Estado, ou seja, aos governos Federal, Estadual e Municipal, na forma de impostos, taxas, contribuições etc.

Tratando-se de encargos de natureza tributária “a DVA torna possível avaliar quantitativamente e qualitativamente a respectiva carga tributária suportada pela empresa.” (SANTOS, 2003, p. 234).

De acordo com o relatório da administração, em 2009 as empresas Gerdau geraram um valor adicionado de R\$ 6,0 bilhões, do qual 25,3% foi destinado a impostos, contribuições e encargos sociais. Esse valor é resultante das receitas de produtos e serviços, líquido de descontos concedidos, no montante de R\$ 29,7 bilhões, deduzido dos custos de R\$ 23,7 bilhões relativos a matérias-primas e bens de consumo, serviços de terceiros, depreciação e amortizações, equivalência patrimonial e receitas financeiras.

No Brasil o valor adicionado foi de R\$ 4,75 milhões, sendo que 40,7% deste valor foi destinado ao governo, 23,7% corresponde a impostos e contribuições federais, 7% a contribuições sociais sobre folha de pagamento, 9,4% a impostos e contribuições estaduais e 0,6% a impostos e contribuições municipais.

## 2.5 Controle interno e processo orçamentário

Uma das ferramentas de utilização das empresas para uma boa administração é o orçamento e o controle interno. Nesta parte do trabalho falaremos como os controles internos podem auxiliar no processo orçamentário. Primeiramente definiremos ambos e mostraremos sua importância e em seguida iremos os correlacionar.

Atualmente lidamos com escassez dos recursos, a vulnerabilidade dos negócios e o desenvolvimento da tecnologia da informação, necessitando assim de novos controles internos para um bom gerenciamento da empresa. Perez Júnior (2004, p. 48) compreende o controle interno como “o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados numa empresa para proteger seus ativos, verificar a exatidão operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas oferecidas”. Na perspectiva de Almeida (2007, p. 63), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger ativos, produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios de empresa”. Sendo assim os controles internos permitem a eficiência e continuidade dos processos operacionais da empresa.

Já o orçamento é um Instrumento de planejamento e controle em conformidade com as metas determinadas, comparando o desempenho planejado com o efetivamente executado, envolve o acompanhamento das atividades, geração de informações que permite a análise da situação e tomada de decisão. Sendo necessário a estruturação do planejamento e controle e do plano de conta conforme o centro de responsabilidade para que se tenha sua reestruturação. É necessário olhar fatores externos como condições gerais e políticas e mercado; e fatores internos relativos a empresa (capacidade de produção, planos de investimentos, planos de expansão, política de preço e etc).

Como o processo orçamentário toma como base informações internas para a tomada de decisão, podemos perceber assim a importância dos controles internos, que nos permitem a consistências destas informações para que sejam tomadas as decisões em conformidade com o real quadro em que a empresa se encontra já que o orçamento em si baseiam-se em estimativas, sujeitas portanto a erros e imprecisões. Também o controle interno irá nos permitir apontar aonde a ferramenta orçamentária está tendo falhas, erros que podem ser agravantes futuramente, e onde pode-se melhorar ainda mais; planejando novas táticas em conformidade com o desempenho apontado. Se ambas as ferramentas estiverem ligadas e sendo bem executadas a tendência é de se ter um bom gerenciamento, atingindo metas e



objetivos da empresa, que passam cada vez mais a ter novas missões para o crescimento da empresa no mercado externo.

Os riscos relevantes às operações e os respectivos controles internos são monitorados diretamente pelas unidades. Seus gestores têm a responsabilidade pela gestão de tais riscos, assim como pelo desenvolvimento de ações para minimizá-los de forma eficiente e segura. Os controles internos são testados e analisados pelas auditorias internas e externas e acompanhados pelo Conselho Fiscal, que exerce a função de Comitê de Auditoria, a fim de garantir sua confiabilidade e transparência.

Essas iniciativas, aliadas a um modelo estruturado de governança corporativa, permitem que o Grupo Gerdau mantenha uma posição diferenciada no mercado siderúrgico global e assegure níveis adequados de transparência aos investidores.

## **2.6 Governança corporativa**

Segundo a FASB (Financial Accounting Standards Board), controle interno consiste num conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que foram preparadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e que incluem políticas e procedimentos de manutenção dos registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos. (CONTROLES internos, 26 fev. 2007)

Já a governança corporativa é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos (os stakeholders) e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais atores tipicamente são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração. Outros participantes da governança corporativa incluem os funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras (como a CVM, o Banco Central, etc.), o meio-ambiente e a comunidade em geral. (GOVERNANÇA corporativa, 4 maio. 2010)

De acordo com o relatório anual da Gerdau S.A., (2010, p. 6), a empresa possui uma sólida estrutura de governança corporativa voltada para alcançar níveis crescentes de eficiência nos negócios e gerar valor aos acionistas. Além disso, ela tem suas ações

negociadas na Bolsa de Valores de Nova York e, por decorrência, estão sujeitas à lei Sarbanes-Oxley (SOX).

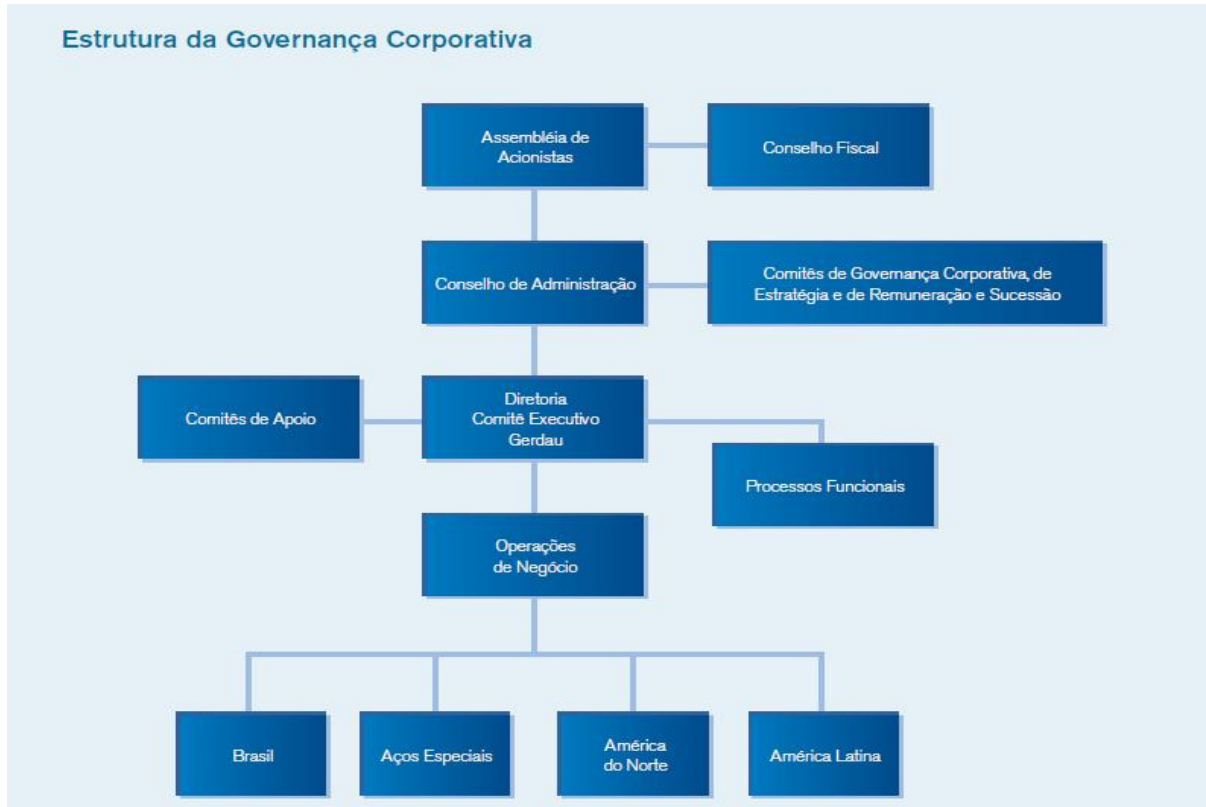
A SOX é uma lei estadunidense, que foi redigida com o objetivo de evitar a remoção de investimentos financeiros e a evasão dos investidores causada por uma aparente insegurança relacionada à governança das empresas. Ela visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das grandes empresas que praticam operações financeiras no exterior. (LEI Sarbanes-Oxley, 26 jan. 2010)

Na seção 404 da SOX, está determinada uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para emissão de relatórios financeiros. Além disso, o auditor independente da companhia deve emitir um relatório distinto, que ateste a asserção da administração sobre a eficácia dos controles internos e dos procedimentos executados para a emissão dos relatórios financeiros. (LEI Sarbanes-Oxley, 26 jan. 2010)

Por estar sujeita a esta lei internacional, a Gerdau possui rigoroso controle sobre os processos internos que atendem aos seus requisitos como controlar a criação, edição e versionamento dos documentos em um ambiente de acordo com os padrões ISO; cadastrar os riscos associados aos processos de negócios e armazenar os desenhos de processo; utilizar ferramentas como editor de texto e planilha eletrônica para criação e alteração dos documentos da seção 404; publicar em múltiplos websites os conteúdos da seção 404; gerenciar todos os documentos controlando seus períodos de retenção e distribuição; e digitalizar e armazenar todos os documentos que estejam em papel, ligados à seção 404.

De acordo com as regras da SOX, a fiscalização e o monitoramento dos atos da administração na Gerdau Ameristeel são realizados por um Comitê de Auditoria. Esse procedimento é seguido também pelo Conselho Fiscal da Gerdau S.A. (GERDAU S.A. relatório anual, 2010, p. 6).

A estrutura da governança corporativa da Gerdau é representada pelo seguinte organograma:



Fonte: GERDAU S.A. Relatório anual, 2010, p.8.

## 2.7 Controles internos e as novas exigências do Sped Contábil, Fiscal e NF-e

Nós últimos anos, com o desenvolvimento e a facilidade de acesso às tecnologias digitais, que trazem maior rapidez nas comunicações e na troca de informações via Internet, a população passou a realizar diversas operações *online*. Nas grandes empresas como a Gerdau, onde os processos e controles internos são mais rígidos e há a necessidade de agilidade de registro e correspondência de dados, ocorre a utilização de programas ERP, pessoal treinado e ferramentas virtuais, que acarreta em investimento na parte de segurança das informações para preservar a integridade dos dados e dar maior confiabilidade nos sistemas que gerarão os documentos, relatórios e demonstrações da empresa, e farão a ligação entre a mesma e terceiros.

Aproveitando este cenário de utilização dos ambientes digitais, os órgãos governamentais passaram a desenvolver sistemas com objetivo de ter maior proximidade de seus contribuintes e fiscalizar com maior eficiência e em tempo real as informações transmitidas, para isso foram criados o SPED (Sistema Público de Escrituração Digital) e a Nota Fiscal Eletrônica.

### **2.7.1 Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)**

O governo brasileiro, por meio da Receita Federal do Brasil (RFB), implantou um sistema para facilitar as informatizações entre o fisco e os contribuintes. O Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), dividido em Escrituração Contábil Digital (Sped Contábil), Escrituração Fiscal Digital (Sped Fiscal) e Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), é uma iniciativa integrada das administrações tributárias federal, estadual e municipal que consiste na modernização da sistemática atual do cumprimento das obrigações acessórias transmitidas pelas empresas. Na prática, os contribuintes deixarão de repassar informações aos fiscos nas diversas formas existentes hoje de obrigações acessórias em papel e adotarão os arquivos digitais on line. (BRASIL. Sistema Público de Escrituração Digital)

O Sped contábil substituirá os livros Diário e Razão, Diário Geral, Diário com Escrituração Resumida (vinculado ao livro auxiliar), Diário Auxiliar, Razão Auxiliar, Livro de Balancetes Diários e Balanços. O Sped Fiscal reunirá as informações do ICMS, guias informativas anuais, livros de Escrita Fiscal, informações do IPI e outros. A primeira etapa do processo de implantação já começou a valer para diversas empresas. A partir desse ano, elas deverão entregar as informações referentes a 2008 no formato adaptado ao Sped Contábil. Essa fase inicial abrangerá grandes contribuintes, que foram comunicados pela Receita Federal em janeiro de 2008. De acordo com a medida, todas as empresas que faturam anualmente acima de R\$ 3 milhões e recolhem impostos pelo lucro real terão de digitalizar os livros fiscais e enviar seus registros ao Fisco (Receita Federal) por meio de arquivos eletrônicos. De acordo com o Fisco, a digitalização vai contribuir com ambas as partes (contribuinte e órgão fiscalizador). Pois além da eliminação de papel, o processo de análise se tornará mais rápido pelo fato de os auditores fiscais não precisarem mais se deslocar até as companhias para a checagem de documentos. Segundo o órgão, a análise será mais rápida e confiável. (BRASIL. Sistema Público de Escrituração Digital)

### **2.7.2 O que é SPED**

O Sped foi criado para que o governo pudesse controlar melhor as empresas e, principalmente, evitar a sonegação de impostos. Para tanto, foi firmado um acordo entre a Receita e as secretarias estaduais e municipais com o objetivo de integrar os dados fornecidos por esses contribuintes.

Com isso, o sistema eletrônico permitirá que a mesma informação declarada à Secretaria da Fazenda seja compartilhada, online, com a Receita Federal. A medida busca impedir que as companhias gerem notas fiscais duplicadas - já que todos os itens serão cruzados automaticamente por todas as autoridades durante a auditoria.

O Sped foi aprovado em 30 de abril de 2007. Pela portaria, ficou instituída a Escrituração Contábil Digital (ECD) para fins fiscais e previdenciários. O antigo livro contábil, com informações diárias sobre o balanço da empresa, deve ser transformado em arquivo eletrônico e encaminhado, por meio do novo sistema, para o site da Receita. Mas antes de instituir a data oficial de início, foi realizado um projeto-piloto, que iniciou em 2008, com 27 companhias de grande porte, como AmBev, Ford, Sadia e Wickbold.

Foi nesse projeto que começou a implantação da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). A idéia era que essas companhias já fossem se adaptando à nova realidade de comunicação com o Fisco de maneira digital.

Podemos conceituar a Nota Fiscal Eletrônica como sendo um documento de existência apenas digital, emitido e armazenado eletronicamente, com o intuito de documentar, para fins fiscais, uma operação de circulação de mercadorias ou uma prestação de serviços, ocorrida entre as partes. Sua validade jurídica é garantida pela assinatura digital do remetente (garantia de autoria e de integridade) e pela recepção, pelo Fisco, do documento eletrônico, antes da ocorrência do fato gerador.

Os benefícios do SPED para a Sociedade são a redução do consumo de papel, com impacto positivo em termos ecológicos; incentivo ao comércio eletrônico e ao uso de novas tecnologias; padronização dos relacionamentos eletrônicos entre empresas; surgimento de oportunidades de negócios e empregos na prestação de serviços ligados a NF-e.

Para os contabilistas os benefícios são outros como, facilitação e simplificação da Escrituração Fiscal e contábil; GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos, conforme os motivos expostos nos benefícios das empresas emitentes; oportunidades de serviços e consultoria ligados à NF-e.

Assim como existem benefícios para o Fisco, sendo estes aumento na confiabilidade da Nota Fiscal; melhoria no processo de controle fiscal, possibilitando um melhor intercâmbio e compartilhamento de informações entre os Órgãos fiscalizatórios; redução de custos no processo de controle das notas fiscais capturadas pela fiscalização de mercadorias em trânsito; diminuição da sonegação e aumento da arrecadação sem aumento de carga tributária; GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos, conforme os motivos expostos nos benefícios das empresas emitentes; e suporte aos projetos de escrituração eletrônica contábil e fiscal da

Secretaria da Receita Federal e demais Secretarias de Fazendas Estaduais (Sistema Público de Escrituração Digital – SPED).

### **2.7.3 Complexidade**

Os três principais subgrupos do SPED são: Contábil, Fiscal e Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). Sendo assim, o volume de informação a ser declarado deve ser preenchido em 300 campos diferentes no sistema.

A situação tem feito muitas empresas correrem do prejuízo, em especial as pequenas e médias, e investirem na informatização das áreas contábil e financeira. Antes de enviar as informações à Receita, as companhias precisam contar com sistemas que “entendam” que todos os impostos serão declarados num único lugar. Esse mesmo software terá de buscar as informações que hoje estão espalhadas e cruzar esses dados. Mas quem já tem um ERP (software de gestão empresarial) e investiu nesta tecnologia, também precisará se adequar ao Sped, visto que nem todos os sistemas estão preparados para a utilização desta nova ferramenta que liga governo e empresa.

### **2.7.4 O SPED na Gerdau S.A.**

A Gerdau possui um sistema ERP adequado para Sped, principalmente pelo volume de operações geradas e por ser uma das empresas pioneiras em sua utilização.

No dia de seu lançamento, o Sped Contábil foi apresentado aos presentes pelo técnico da Gerdau, Paulo Roberto da Silva. A siderúrgica brasileira Gerdau, que é de grande importância para a economia nacional, foi uma das 27 grandes empresas que fizeram parte do projeto-piloto do Sped e hoje está entre as empresas obrigadas à sua utilização.

A primeira entrega de arquivos do Sped Contábil e Fiscal pela empresa foi em julho de 2008, relativo ao ano de 2007, enquanto a nota fiscal eletrônica já havia sido adotada desde setembro de 2006.

## **2.8 Ética Profissional na tomada de decisão**

O profissional contábil, assim como qualquer outro, e independente do ramo escolhido para atuar, deve exercer sua profissão combinando competência e ética, ou seja, deve ser correto, honesto e sincero na abordagem de seu trabalho profissional, além de conduzir-se de

maneira consistente com a boa reputação de sua profissão e privar-se de qualquer conduta que possa trazer descrédito à profissão.

A ética também está ligada ao processo de tomada de decisão de uma entidade. Segundo Marvin T. Brown, autor do livro “Ética nos Negócios”, cita que “Apesar de poder soar estranho, a finalidade da ética não é tornar as pessoas éticas e, sim, ajudá-las a tomarem as melhores decisões.” Ou seja, a ética pode aumentar os recursos que os profissionais precisam para definirem de forma apropriada o que deve ser feito para a melhoria da entidade.

Na profissão contábil existe o código de ética, que pode ser entendido como uma relação das práticas de comportamento que se espera que sejam observadas no exercício da profissão. Tendo como objetivo o de habilitar o contador a adotar uma atitude pessoal, de acordo com os princípios éticos, ou seja, tais princípios dizem respeito à responsabilidade perante a sociedade e para com os deveres da profissão.

Para Fortes (2002, p. 117): “O Código de ética profissional do Contabilista, como fonte orientadora da conduta dos profissionais da classe contábil brasileira, tem por objetivo fixar a forma pela qual se devem conduzir os profissionais da contabilidade, sobretudo no exercício das suas atividades e prerrogativas profissionais estabelecidas na legislação vigente.”

Logo, o código de ética profissional do contabilista determina que conceitos básicos de direitos e deveres dentro de uma profissão sejam cumpridos, que não se admite erros, que estes conceitos sejam conhecidos na íntegra, antes de emití-los.

Sendo assim, o código de ética propôs ao contabilista o procedimento correto do exercício da profissão, afim de garantir a idoneidade e qualidade dos serviços prestados. A Ética também deve ser praticada com os colegas de profissão. Segundo Lopes de Sá, afirma categoricamente que: “É nosso dever contribuir para o progresso de nossos colegas, sem ver em cada um deles um “concorrente”, mas, sim, um verdadeiro irmão que merece nosso respeito e consideração, exigindo de nossa parte tanto a intenção permanente em ajudar, como, também, a permanente em praticar a ajuda”.

### **3 CONCLUSÃO**

Através dos estudos feitos foi verificado que as mudanças ocorridas na lei impuseram um maior controle interno e externo das organizações produzindo reflexos no seu patrimônio e fazendo com que todas as informações contidas nos relatórios e nas notas explicativas da Gerdau trouxessem a real situação da empresa frente ao mercado.

A especialidade da controladoria é o desenvolvimento e operacionalização de modelos e sistemas de informação econômico/financeiro, podendo nesta fase do processo de gestão prestar apoio às áreas que necessitarem de avaliações quantitativas para a formulação de diretrizes táticas ou estratégicas.

Foi observado também a customização dos controles internos e externo auxiliando e agregando valor aos produtos para um melhor aproveitamento dos fatores de produção. Combinando controles objetivos, metódicos e sistemáticos, que dependem da combinação dos trabalhadores altamente especializados, maquinários automatizados e métodos eficientes na prestação de serviços ou fabricação de produtos.

Ao término da pesquisa foi possível inferir que todo o crescimento pelo qual a Gerdau vem passando é suportado por um grande e forte trabalho de planejamento e Controle Orçamentário.

Para grande maioria das empresas pesquisadas o orçamento é ferramenta chave para o sucesso da empresa.

Um orçamento bem elaborado está diretamente ligado ao processo de planejamento estratégico das empresas “onde estou hoje, e onde quero estar amanhã”.

Concretiza-se também com o pensamento anterior, a idéia de que o orçamento somente poderá ser executado com clareza e dar o resultado esperado se todos os membros da organização estiverem envolvidos em um processo de controle de atividades, prazos, etc.

O processo orçamentário concluído deverá gerar informações gerenciais que darão suporte à tomada de decisões, logo, fica nítida a importância de que este processo seja bem feito. Outro ponto importante é o fato de que após a execução orçamentária, a grande maioria das empresas pesquisadas se utiliza da comparação entre previsto e realizado para somente assim tomarem decisões para o período que se inicia. Portanto um processo orçamentário descontrolado gerará informações sem credibilidade, fato que os gestores das grandes empresas não compartilham.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Fazenda. Sistema Público de Escrituração Digital (Sped). Disponível em: <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sped/>>. Acesso em: 24 abril 2010.

CONTROLES internos. 26 fev. 2007. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Controles\\_internos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Controles_internos)>. Acesso em: 25 abril 2010.

FORTES. José Carlos. **Ética e responsabilidade profissional do contabilista**. Fortaleza: Fortes, 2002. p. 117.

GERDAU S.A. relatório da administração. 25 fev. 2010 Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 24 abril 2010. 99 p.

GOVERNANÇA corporativa. 4 maio. 2010. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Governança\\_corporativa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Governança_corporativa)>. Acesso em: 01 maio 2010.

HONG, Iuh ching. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 156

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. Consolidação das demonstrações contábeis. In: \_\_\_\_\_. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 36, p. 512-553.

LEI Sarbanes-Oxley. 26 jan. 2010. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei\\_Sarbanes-Oxley](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_Sarbanes-Oxley)>. Acesso em: 01 maio 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 189

RELATÓRIO anual Gerdau S.A. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/>>. Acesso em: 01 maio 2010. 65 p.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética profissional**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Ariovaldo dos. Análise dos resultados de pesquisa realizada com DVAs do período de 1997 a 2001. In: \_\_\_\_\_. **Demonstração do valor adicionado**. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 5, p. 229-261.