



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA) Curso de Graduação em Ciências
Contábeis

WILLIAM PEREIRA DE CARVALHO

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E
TOMADA DE DECISÃO**

Brasília

- DF

2021

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Sérgio Antônio Andrade de Freitas
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor José Lúcio Tozetti Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

WILLIAM PEREIRA DE CARVALHO

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E TOMADA
DE DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
(Monografia) apresentado ao Departamento
de Ciências Contábeis e Atuariais da
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Contabilidade Para Tomada De Decisão

Contabilidade Gerencial E Sistemas De
Controle

Orientador: Alex Laquis Resende

Brasília

- DF

2021

Ficha catalográfica

WILLIAM PEREIRA DE CARVALHO

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E TOMADA
DE DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
(Monografia) apresentado ao Departamento
de Ciências Contábeis e Atuariais da
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis, sob a
orientação da Prof. Alex Laquis Resende

Aprovado em _____ de
_____ de 2021.

Prof^a. Alex Laquis Resende
Orientador

Prof. Dr. XXXXX
Professor - Examinador

Brasília - DF, XXX de 2021

“O insucesso é apenas uma oportunidade para
recomeçar com mais inteligência.”

Henry Ford

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais que me incentivaram nos momentos difíceis e compreenderam a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

À universidade de Brasília, essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

Ao professor Alex Laquis Resende, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado.

A todos aqueles que contribuíram, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de descrever as principais ferramentas gerenciais utilizadas na prática empresarial para demonstrar a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisões empresariais, prestação de contas e responsabilização.

Nesse sentido, inicialmente a importância da contabilidade foi ressaltada diante da globalização dos negócios empresariais. Desse modo, registrou-se que, para a consecução do seu objetivo principal, que é fornecer informações precisas e oportunas para a tomada de decisão racional e econômica, a contabilidade gerencial utiliza os fundamentos de outras ciências para a análise e organização dos dados, como a estatística, economia, finanças corporativas e ciências comportamentais.

Apesar da relevância da informação gerencial para a gestão eficiente das organizações econômicas, muitas empresas ainda identificam a contabilidade como uma obrigação legal, já que a contabilidade brasileira é historicamente voltada para o cumprimento dos aspectos fiscais, em detrimento da teoria e dos princípios fundamentais básicos da contabilidade. A contabilidade desde os tempos mais remotos constitui a principal fonte de informação para o controle do patrimônio. Como ciência social está relacionada à evolução da civilização desde a caça, passando pela organização da agricultura e do pastoreio, do mercantilismo da antiguidade, da Revolução Industrial, da Era da informação e da Tecnologia.

Apresentar os principais métodos utilizados na contabilidade gerencial é relevante para demonstrar a importância da contabilidade como fonte de informação para tomada de decisão no âmbito de qualquer instituição, seja pública, privada, com ou sem fins lucrativos.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Tomada de Decisão. Ferramentas Gerencial

SUMÁRIO

Sumário	
1.1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Considerações iniciais	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL: ASPECTO HISTÓRICOS E CONCEITUAIS	12
2.1.1 Contabilidade financeira e gerencial	12
2.1.2 Funções da Contabilidade Gerencial	13
2.1.3 Contabilidade gerencial, controladoria e controle gerencial	14
2.1.3 Estágios da contabilidade gerencial	15
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL: PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GESTÃO	17
2.2.1 Custeio baseado em atividades (ABC)	17
2.2.2 Balanced Scorecard	18
2.2.3 Custo-Padrão	21
2.2.4 Fixação de Preços	22
2.2.5 Relação Custo/Volume/Lucro	22
3. METODOLOGIA	24
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	24
3.2 OBJETIVO	24
3.3 JUSTIFICATIVA	25
3.4 PERFIL DA AMOSTRA	25
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	25
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	27
5.1 MÉTODO DE CUSTEIO	27
5.2 MÉTODO DE CONTROLE OU AVALIAÇÃO DE ESTOQUES	28
5.3 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DOS CENTROS DE INVESTIMENTOS.	29
5.4 PONTO DE EQUILÍBRIO	29
5.5 QUOCIENTES DE LIQUIDEZ OU SOLVÊNCIA	30
5.6 QUOCIENTES DE RENTABILIDADE	31
5.7 ESTABELECIMENTO DOS PREÇOS DE VENDA	32
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1.1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

A contabilidade gerencial é o ramo da ciência contábil que utiliza técnicas e procedimentos relacionados à gestão, mensuração, análise da informação e tomada de decisão. Essa área da contabilidade emprega dados históricos e estimados, com intuito de fornecer informação aos usuários internos das instituições para responsabilização e tomada de decisão. Nesse sentido, a contabilidade gerencial apresenta as informações patrimoniais de forma mais detalhada, uma vez que a informação gerada não constitui uma obrigação legal ou normativa da empresa, mas um instrumento de análise dos resultados operacionais da entidade. Para a consecução do seu objetivo principal, que é fornecer informações precisas e oportunas para a tomada de decisão racional e econômica, a contabilidade gerencial utiliza os fundamentos de outras ciências para a análise e organização dos dados, como a estatística, economia, finanças corporativas e ciências comportamentais.

Apesar da relevância da informação gerencial para a gestão eficiente das organizações econômicas, muitas empresas ainda identificam a contabilidade como uma obrigação legal, já que a contabilidade brasileira é historicamente voltada para o cumprimento dos aspectos fiscais, em detrimento da teoria e dos princípios fundamentais básicos da contabilidade. Por exemplo, o registro contábil da depreciação, que sempre foi feito pelos prazos determinados pelo Fisco, a despeito de o prazo efetivo de vida útil ser influenciado pelo uso e pela intenção da administração. Para contornar essas distorções que a contabilidade fiscal causava na contabilidade financeira, foi instituída a Lei 6.404/76 que determina que a contabilidade seja pautada pelos princípios fundamentais de contabilidade, prevalecendo a essência econômica sobre a forma jurídica. Nessa perspectiva, a Lei 6.404/76 introduziu mecanismo para a padronização da contabilidade financeira e conseqüente para a adoção dos padrões internacionais de contabilidade. Desse modo, apesar dos avanços na contabilidade comercial e societária, algumas empresas não utilizam a contabilidade gerencial para tomada de decisão e análise dos resultados internos do desempenho organizacional.

O estudo do uso da contabilidade gerencial é relevante pois a falta de informação afeta o desempenho econômico-financeiro de uma empresa e conseqüentemente o sucesso empresarial. Além disso, a contabilidade gerencial tem impacto no bem-estar da sociedade, já que o gerenciamento equivocado das instituições provoca alterações na produtividade de um país e nos níveis de emprego em um determinado mercado. O mundo contemporâneo exige que

as decisões financeiras sejam precisas e oportunas, dado que o mercado é cada vez mais volátil e competitivo, o que dificulta a gerência de uma empresa com instrumentos ultrapassados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL: ASPECTO HISTÓRICOS E CONCEITUAIS

2.1.1 Contabilidade financeira e gerencial

A contabilidade desde os tempos mais remotos constitui a principal fonte de informação para o controle do patrimônio. Como ciência social está relacionada à evolução da civilização desde a caça, passando pela organização da agricultura e do pastoreio, do mercantilismo da antiguidade, da Revolução Industrial, da Era da informação e da Tecnologia.

A contabilidade tradicional que servia para a tomada de decisão dos donos e proprietários dos negócios, com o passar dos tempos foi ampliado o universo de usuário interessados na informação patrimonial, por exemplo, o governo que define regras fiscais para a arrecadação tributária e para o controle das externalidades econômicas, bem como os financiadores, bancos, acionistas e outras partes interessadas no negócio. Nesse sentido Crepaldi (2019. p. 7) afirma que:

A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros. O papel da contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas. Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis.

Cada usuário da contabilidade estabelece regras de como a contabilidade deve fornecer informações de acordo com suas necessidades e objetivos. Diante desses fatores externos que afetam a gestão do negócio, a contabilidade teve que padronizar suas informações, dando origem aos princípios contábeis e às regras dos órgãos reguladores.

A Literária Contábil apresenta as diferenças entre a contabilidade gerencial e contabilidade financeira. A contabilidade financeira foca em usuários externos à organização como acionista, credores, governo e instituições financeiras e as informações são baseadas em dados históricos. Nesse sentido, a contabilidade financeira deve atender as normas das agências reguladoras ou do próprio fisco que pode exigir procedimentos contábeis específicos para fins tributários.

A contabilidade financeira exige que o método das partidas dobradas seja obedecido em qualquer evidência contábil e as informações são necessariamente financeiras, não sendo utilizados os dados físicos do patrimônio.

Por outro lado, a contabilidade gerencial está voltada para os usuários internos como gerentes, executivos e funcionários, o que exige informações mais detalhadas com orientação

para o futuro, já que tem o objetivo final de tomar decisões racionais. Para atingir o fim de fornecer informações úteis à tomada de decisão, a contabilidade gerencial não segue as regras das autoridades ou qualquer exigência normativa, já que as informações serão geradas de acordo com a necessidade dos gestores, que podem adotar critérios diversos da lei. Desse modo, a contabilidade gerencial utiliza dados financeiros, não financeiros, estatísticos, econômicos e outras informações que sejam úteis no caso concreto. Nesse sentido, enquanto a contabilidade gerencial apresenta informação objetiva, auditável, confiável, consistente e precisa, a contabilidade gerencial apresenta informações mais subjetivas e de juízo de valor, sendo válidas, relevantes e acuradas.

Como a contabilidade gerencial está voltada para a tomada de decisão, o escopo acaba sendo desagregado, já que as informações são sobre departamentos, setores ou locais específicos; enquanto a contabilidade financeira tem o escopo altamente agregado, já que os relatórios são sobre a organização inteira e a unidade mensuração e o padrão monetário do país

2.1.2 Funções da Contabilidade Gerencial

A contabilidade tem o objetivo de orientar os agentes responsáveis pela gestão do patrimônio da organização nas suas tomadas de decisões. Desse modo, dependendo da natureza das decisões que objetivam orientar, a contabilidade gerencial pode adquirir funções distintas, a depender da sua importância ou estágio em ocupam na gestão do negócio. Nesse sentido, a contabilidade gerencial pode ser segregada em três funções: operacional, gerencial e estratégica.

A função operacional diz respeito ao trabalho realizado pelo pessoal que trabalha na base da pirâmide hierárquica. Nesse nível de hierarquia, as decisões são tomadas no curto prazo, quase diariamente, de acordo com os obstáculos do caso concreto. Tais decisões têm caráter mais quantitativo e não financeiro, ou seja, apresentam dados físicos da situação patrimonial. Por exemplo, a quantidade de material, o volume de serviços, o número de produtos, as informações de qualidade e o número de defeitos.

A função gerencial tem o escopo de orientar os gerentes responsáveis pelo comando de um ou mais departamentos. Na prática, os gestores precisam tomar decisões de curto ou médio prazo, que podem afetar a instituição como um todo. Os gerentes necessitam de informações para acompanhar o processo produtivo em tempo real, bem como o resultado positivo ou negativo das vendas do negócio. Nesse sentido, as informações gerenciais destinam-se a proporcionar redução de custos com a melhor utilização de recursos físicos, humanos e tecnológicos. Os relatórios úteis para os gerentes devem conter informações não financeiras, financeiras e econômicas, envolvendo comparações de custos reais com padrões e retorno do

capital. Nessa função, as informações não financeiras são em maior número que as financeiras e econômicas. Por exemplo, a utilização de recursos humanos, físicos e financeiros do setor que esteja sendo gerido; as informações financeiras acerca dos salários de todos os trabalhadores; a qualidade do trabalho executado na produção etc.

A função estratégica tem o objetivo de orientar os executivos na tomada de decisão. Os executivos estão preocupados com a rentabilidade do negócio, o perfil do cliente, ameaças de concorrentes, a inovação tecnológica e a expansão ou descontinuidade do negócio. Desse modo, suas decisões são voltadas para o longo prazo e envolve o cumprimento da missão da organização. Desse modo, segundo Marion (, 2018. P. 7):

Aos executivos interessa conhecer principalmente a lucratividade do negócio, para saber o tempo de retorno do capital investido, a composição dos custos, bem como a rentabilidade de cada produto, para incentivar o aumento da produção dos mais rentáveis e a descontinuidade daqueles que não atingem os propostos previamente estabelecidos.

2.1.3 Contabilidade gerencial, controladoria e controle gerencial

Apesar de ser tratado como sinônimo, os termos contabilidade gerencial, controladoria, sistema de informações gerenciais e controle gerencial trazem conceitos e tratamentos diferentes, a depender do agente que precisa da informação para tomada de decisão.

A controladoria é uma área da instituição cujo objetivo maior é zelar pela eficácia do processo de gestão, seja para finalidades internas ou externas, ou seja, toma as medidas para que os usuários disponham de todas as informações necessárias para atingir as metas estabelecidas. Nesse sentido, a controladoria compreende a disseminação de conhecimentos, modelagem e implantação de sistemas de informações, seja no âmbito da contabilidade geral seja na contabilidade financeira.

O controle Gerencial constitui o conjunto de procedimentos implementados para assegurar que os planos gerenciais sejam executados com eficiência, eficácia e efetividade. Esse conjunto de atividades exige recursos e estrutura para que os procedimentos sejam executados. Nesse sentido, o controle gerência consubstancia uma postura empresária adotada pelos executivos e gerentes.

Nesse sentido, segundo Horngren: o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004)”

A contabilidade Financeira representa a fase da contabilidade que envolve o relatório de informações financeiras históricas a partes externas, como acionistas, credores e reguladores, por isso tem o objetivo de dar informações sobre a posição financeira, os resultados e as

mudanças na posição patrimonial de uma entidade que sejam úteis a quantidade significativa de usuários em suas tomadas de decisões.

O sistema de informações gerenciais constitui um conjunto de recursos e atividades interdependentes que interagem para produzir e comunicar informações para gestão, planejamento e controle. Representa a área responsável pela coleta de dados em um sistema maior, do qual também é componente, processa esses dados e transmite as informações geradas para outro componente do sistema maior

2.1.4 Estágios da contabilidade gerencial

Embora a contabilidade gerencial tenha procurado auxiliar os gestores a tomar decisões para o sucesso empresarial, as informações fornecidas passaram por profundas mudanças ao longo dos anos, seja por motivos tecnológicos, culturais, legais ou estruturais. Isto, em resposta a mudanças tanto no ambiente empresarial quanto nos métodos de gestão. Em geral, é aceito que o desenvolvimento da contabilidade gerencial teve quatro fases distintas.

A primeira fase aconteceu num período anterior a 1950. Nesse período, as empresas atuavam de um ambiente econômico relativamente propício e estável, o que facilitava a gestão e o controle do patrimônio. A concorrência não era a regra dos empreendimentos existentes, e como os produtos podiam ser facilmente vendidos, não havia qualquer necessidade premente por sua inovação. O foco principal dos administradores estava nos processos internos da empresa. Particularmente, existia uma preocupação na mensuração do custo para bens produzidos e serviços prestados e pelo exercício de controle financeiro sobre os processos de produção relativamente rudimentares. Nessa fase inicial, as informações contábeis gerenciais não tinham grande influência sobre a tomada de decisão. Embora fossem produzidas informações sobre custos, orçamentos, planejamento e controle, não eram largamente utilizadas pelos executivos.

A segunda fase perdurou durante as décadas de 1950 e 1960. Nesse período, as informações contábeis gerenciais focaram no fornecimento de informações internas; todavia, o destaque passou a ser a geração de informações para fins de controle e planejamento a curto prazo. A contabilidade gerencial passou a ser vista como uma parte importante do sistema de controle gerencial, e de particular valor no controle da produção e outros processos internos da empresa. Porém, os controles criados eram, em sua maioria, reativos por natureza, ou seja, suas informações não são úteis para fins de precaução ou prevenção. Com frequência, eram identificados problemas como resultado de o desempenho obtido na prática afastar-se daquele

planejado. Somente depois dos resultados danosos ao patrimônio medidas corretivas foram tomadas. Nesse período, observa-se um destaque significativo no suprimento de informações através de tecnologias, ênfase na análise do processo decisório e contabilidade por responsabilidade. Nesse sentido, Fábio Frezatti (2009, p. 17) afirma:

A verdadeira revolução que a TI (tecnologia de Informação) provocou nas empresas viabilizando a geração de informações no conteúdo, formato e timing mais customizados às necessidades dos usuários é digna de nota. Por sua vez, a evolução de TI continua sendo uma variável relevante para a gestão das empresas. O aparecimento dos ERPs (Enterprise Resource Planing), por exemplo, trouxe um grande diferencial competitivo para as empresas, o que, com o passar do tempo, foi sendo absorvido pelas entidades, e novos diferenciais tecnológicos foram surgindo.

Na terceira frase a atenção foi dada aos projetos de redução de desperdício e gestão de custos. A etapa de estruturação dos projetos de qualidade, de normatização, foi uma etapa relevante percorrida numa época em que o crescimento dos negócios globalizados demandava redução de custos e gerenciamento eficiente dos processos de gestão. O mundo viveu, durante a década de 1970 e início da de 1980, uma desordem considerável, tendo em vista os aumentos no preço do petróleo e da recessão econômica. Esse período foi caracterizado pela rápida mudança tecnológica e aumento na concorrência e das exigências do cliente. Todos esses fatores combinados deram origem a novas técnicas de produção, como a robótica e a elaboração de projetos com o auxílio do computador. Essas novas ferramentas levaram a uma maior preocupação com o controle dos custos, particularmente por meio da redução do desperdício, que, gerado por atrasos, defeitos, excesso de produção e outros, era identificado como uma atividade que não agregava valor.

Para ter condições de concorrer de forma eficiente, os gestores e seus empregados passaram a ter maior liberdade para tomar decisões. Isso, por sua vez, levou à necessidade de tornar disponíveis as informações contábeis gerenciais para um número maior de pessoas e de forma tempestiva, compreensível, verificável e livre de erros. Os Avanços na informática modificaram a natureza, o volume e a disponibilidade das informações gerenciais. O aumento do volume e da disponibilidade dessas informações para os gestores significava que devia ser dada maior atenção ao desenvolvimento dos sistemas de informação contábil gerencial.

Na última fase, a criação de valor tornou-se o elemento fundamental e indispensável. Desse modo, eram utilizados drivers que relacionam clientes, acionistas e inovação organizacional. O foco na criação de valor é um elemento que proporciona alternativa direcionada para o resultado de longo prazo, já que valor é uma dimensão com pretensão futura, fazendo com que ocorra a demanda por artefactos que permitam esse monitoramento, tais como métricas de desempenho múltiplos e outros instrumentos. Essa frase teve início durante os anos 1990 e 2000, quando avanços na tecnologia de fabricação e na tecnologia da Informação

provocaram uma preocupação pelo uso mais eficaz dos recursos, com particular foco na geração de valor para os acionistas através do conhecimento das necessidades do cliente. Essa mudança fez com que as informações contábeis gerenciais se tornassem mais voltadas para o mundo externo. As atitudes e o comportamento dos clientes tornaram-se objeto de maior coleta de informações e análise por parte dos gestores. Cada vez mais empresas de sucesso eram aquelas capazes de assegurar e manter vantagem competitiva em relação aos rivais através de um melhor entendimento das necessidades dos clientes.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL: PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

2.2.1 Custeio baseado em atividades (ABC)

O reconhecimento de que os sistemas tradicionais de custeio já não atendem razoavelmente à administração das empresas, que passaram a caracterizar-se como manufaturas de produtos diversificados, vem estimulando o desenvolvimento de novos sistemas de apropriação de custos aos produtos. O ABC pode ser aplicado, também, aos custos diretos, principalmente à mão de obra direta, e é recomendável que o seja; mas não haverá, nesse caso, diferenças significativas em relação aos chamados sistemas tradicionais: custeio por absorção e custeio variável. A diferença fundamental está no tratamento dado aos custos indiretos, conforme (MENDES E HILDEBRAND (1997)).

Nesse sentido, o Custeio Baseado em Atividades surge para reduzir as distorções causadas pela arbitrariedade do rateio dos custos indiretos de fabricação. Nesse sistema as atividades são o foco do gerenciamento, sendo que as atividades geram custos que devem ser controlados e gerenciados. O custeio ABC mede o custo e o desempenho de processos e produtos através da atribuição de custos às atividades com base no consumo de recursos, atribui custos a produtos ou serviços com base no consumo de atividades e reconhece os fatores que determinam os custos das atividades e o consumo destas pelos produtos ou outras atividades.

O objetivo do ABC é reduzir o custo pela eliminação dos desperdícios, por meio do corte nos geradores de custos que não agreguem valor, ou seja, nos fatores causadores do consumo de atividades evitáveis. Nesse sentido, o ABC busca diminuir o desperdício e aumentar a produtividade, tornar a empresa mais organizada, implementar um sistema de pagamento por desempenho e implementar o programa de qualidade total.

Os objetos de custeio representam o produto final da alocação dos custos na metodologia ABC. Os objetos de custeio podem ser representados por produtos, família de produtos, clientes ou região.

Para a implementação dessa ferramenta gerencial, utiliza-se dos direcionadores de custos que são os fatores que influenciam a quantidade de trabalho da empresa. O direcionador

de custo pode estar relacionado ao volume de produção ou não. Os direcionadores de custos (cost drivers) representam um novo paradigma do ABC, visto que é por meio deles que os custos, provenientes do consumo de recursos, vão sendo agregados às suas respectivas atividades. Para mais, o ABC é utilizado também para calcular o consumo das atividades por produto, chegando-se, então, ao fim do processo de apuração dos custos da produção. Com isso, pode-se observar que esse critério estudado proporciona a visão transparente do quanto cada nível do processo contribui para uma ótima produtividade e qualidade do processo de apuração dos custos. A informatização desse custeio é de fundamental importância, uma vez que o número de informações é vultoso e, conseqüentemente, despende-se muito tempo para o processamento do método. Para aplicação eficaz do ABC, é necessário distinguir os termos recurso e atividade. Recurso corresponde aos fatores produtivos que serão consumidos pelas atividades. Atividade é a forma de a empresa utilizar seu tempo e recurso para o alcance de seus objetivos.

Uma atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas e procedimentos necessários ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas, conforme Martins (2015). Entretanto, as atividades são classificadas dentro de uma sistemática, como, por exemplo, unidade, lote, produto, suporte etc. Nessa linha de pensamento, Garrioso (2013, p. 227) afirma:

Uma medida de atividade é uma base de alocação em um sistema de custeio baseado em atividades. O termo direcionador de custo também é usado para se referir a uma medida de atividade porque ela deve “direcionar” o custo que é alocado. Os dois tipos mais comuns de medida de atividades são os direcionadores de transação e os direcionadores de duração. Direcionadores de transação são contagens simples do número de vezes que uma atividade ocorre, como o número de cobranças enviadas aos clientes, e direcionadores de duração medem a quantidade de tempo necessária para realizar uma atividade, como o tempo gasto na preparação de cobranças individuais para os clientes.

Para mais, o custeio ABC é dividido nas seguintes etapas: identificação das atividades relevantes, atribuição de custos às atividades, identificação e seleção dos direcionadores de custos, atribuir custos às atividades e atribuição dos custos das atividades aos produtos.

2.2.2 Balanced Scorecard

Com a ampliação da competitividade entre as empresas, os gestores estão usando cada vez mais medidas não financeiras para auxiliar na avaliação de desempenho. Essas medidas podem ajudar os gestores a lidar com um ambiente incerto; quanto maior for a incerteza do

ambiente, maior o grau que as medidas não financeiras serão de valia. Kaplan e Norton (2004a) desenvolveram um novo artefacto de planejamento empresarial no início dos anos 1990 tendo em vista atender as necessidades dos gestores que estavam buscando instrumentos que pudessem mensurar o desempenho de suas equipes por meio de um conjunto de indicadores e que proporcionam uma ampla visão da organização, sob várias perspectivas simultaneamente.

Neste contexto, Kaplan e Norton criaram o Balanced Scorecard, sendo este definido como “conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa” (KAPLAN e NORTON 2004a, p. 8) .Um dos instrumentos de mensuração mais utilizados no âmbito da contabilidade gerencial é o Balanced Scorecard já que tem-se mostrado altamente eficaz já que é um sistema que traduz a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma mesma empresa.

Dessa forma, transforma a Visão em Estratégias que se desdobram em Ações adequadas para sua realização, em termos de resultados. A necessidade de parâmetros não financeiros decorre da insuficiência dos instrumentos financeiros para tomada de decisão, na medida em que os aspectos financeiros apenas refletem as medidas não financeiras, por exemplo uma diminuição no resultado financeiro pode ser decorrente da diminuição da confiança do cliente. Nessa linha de pensamento Anthony A. Atkinson (2015, p.16) afirma:

As medidas financeiras tendem a ser indicadores atrasados da estratégia; relatam o impacto financeiro das decisões tomadas nos períodos atual e anteriores. As medidas não financeiras nas três outras perspectivas do BSC são indicadores importantes. Melhorias nesses indicadores devem levar a melhor desempenho financeiro no futuro, enquanto diminuições nos indicadores não financeiros (como satisfação e lealdade dos clientes; qualidade dos processos e motivação dos funcionários), geralmente, prevê redução do desempenho financeiro no futuro.

Uma empresa deve iniciar seu processo de construção de um Balanced Scorecard desenvolvendo declarações por escrito dos objetivos estratégicos, no qual devem ser mencionados a missão, os valores, os objetivos, as metas, os desafios, as vantagens e as desvantagens. Além disso, após os objetivos serem estabelecidos de forma clara e concisa, a empresa deve selecionar as medidas para cada objetivo. As medidas representam um indicador quantitativo que representa o grau de alcance das metas estabelecidas. O termo utilizado, Balanced Scorecard, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997: 7). Para a implementação desse instrumento de gestão de desempenho, deve-se criar o Mapa Estratégico, recurso gráfico para comunicar uma visão unificada da estratégia, sendo útil para as pessoas entenderem a lógica e a inteligência da estratégia e como os diferentes objetivos se relacionam. Os mapas estratégicos

fornece a cada unidade e indivíduo uma visão de como seus objetivos, projetos e realizações contribuem para o sucesso da estratégia global da empresa. Esse instrumento de mensuração apresenta quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento.

A perspectiva financeira analisa como a empresa é vista por seus acionistas ou proprietários, de forma a determinar se devem mostrar se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados, ou seja, permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, assim como para satisfação dos seus acionistas. Esse parâmetro contém objetivos e medidas que representam as medidas finais de sucesso de empresas que visam ao lucro. Ao selecionar indicadores financeiros a serem usados no BSC, deve-se ter em mente dois objetivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC (KAPLAN e NORTON, 1997: 67-72). Medidas de desempenho financeiro, como a receita operacional e o retorno sobre o investimento, indicam se a estratégia da empresa e sua implementação estão aumentando o valor do acionista. Para mais, no setor público, essa perspectiva pode ser alterada por outra métrica que atenda ao interesse público.

A perspectiva do cliente deve descrever como uma empresa pretende atrair, reter e aprofundar os relacionamentos com os clientes com intuito de obter a confiança e relacionamento mútuo. Os clientes são fonte de valor para a organização também em aspectos não financeiros. Eles oferecem treinamento para os funcionários, incentivando a competência interna com as suas exigências. Ao conversarem uns com os outros, estão fazendo propaganda e trabalhando para a formação de uma imagem institucional (KAPLAN e NORTON, 1997: 140). Por isso, é importante analisar o fluxo de conhecimento gerado pelos clientes para a organização e vice-versa. Nesse sentido, a perspectiva cliente identifica os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, assim, a empresa alinha suas medidas básicas de resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de mercado (BIMBATTI E TOLEDO (2002) E REZENDE (2003).

O processo interno visa identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e tratar esses processos adequadamente e de forma tempestiva para atender ao cliente no menor tempo possível. Segundo STALK (1998: 43-65), o tempo é uma vantagem-chave em produção, desenvolvimento, e lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição. Se uma empresa consegue produzir novos produtos três vezes mais rapidamente que seus concorrentes, tem uma enorme vantagem e é exatamente isso

que os fabricantes japoneses estão fazendo com seus competidores ocidentais. Para mais, KAPLAN e NORTON (1997: 133) concluíram que as ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização.

De acordo com KAPLAN e NORTON (1997: 132 a 134), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, que passou de provedor de força física a analisador de dados cada vez mais abstratos, muitas vezes captados em ambientes automatizados. Nesse sentido, o fator humano tornou-se o fator determinante no sucesso empresarial, na medida em que as principais decisões, ou seja, as decisões não programáticas, são influenciadas pelo capital humano.

2.2.3 Custo-Padrão

A grande finalidade do Custo-padrão é o planejamento e controle dos custos, ou seja, o seu objetivo é fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido. E isso leva à conclusão de que o Custo-padrão não é uma outra forma, método ou critério de contabilização de custos (como Absorção e Variável), mas sim uma técnica auxiliar. Não é uma alternativa, mas sim um coadjuvante. A instalação do Custo-padrão não significa a eliminação de Custos a Valores Reais Incorridos (Custo Real); pelo contrário, só se torna eficaz na medida em que exista um Custo Real, para se extrair, da comparação de ambos, as divergências existentes (MARTINS, ELISEU, 2018, p. 298).

O termo custo-padrão refere-se ao custo em que os gestores acreditam que devem investir para produzir um bem ou prestar um serviço em condições previstas. Uma empresa que fabrica ferramentas pode estabelecer um custo-padrão para produzir um martelo, ao passo que um banco pode definir um custo-padrão para processar um cheque (JIAMBALVO, JAMES, 2013 p. 314). Apesar de constituir uma meta a ser alcançada, o custo real dificilmente coincidirá com o previamente fixado, uma vez que o processo de fabricação está sujeito a ocorrências de fatos inusitados, e todas essas circunstâncias devem ser consideradas por ocasião da fixação do custo-padrão.

As diferenças entre custo-padrão e custo real são objeto de análise da contabilidade de custos, com o objetivo de controle dos gastos e medidas de eficiência. O custo-padrão diferencia-se do custo orçado porque este não procura determinar detalhes sobre componentes do custo total; o custo-padrão obedece a um processo criterioso de elaboração e análise, capaz de fornecer as informações necessárias (CREPALDI, SILVIO APARECIDO, 2019, p.259).

2.2.4 Fixação de Preços

A formação do preço de venda de produtos é um trabalho técnico e também um fator determinante de sobrevivência da exploração da atividade. Alguns especialistas afirmam que ter os preços definidos exclusivamente pelo mercado é um risco. Ou seja, o mercado não é nem deve ser o único caminho para a definição de preços, mas é importante ter os preços compatíveis com ele (CREPALDI, SILVIO APARECIDO ,2019, p. 466). O empreendedor necessita saber gerenciar com competência a contabilidade de custos de sua unidade e dominar sua demonstração financeira, pois é tendo o domínio dessas ferramentas que ele melhora a qualidade de suas decisões e torna sua atividade mais competitiva.

Os números são informações necessárias para a tomada de decisão, portanto, é importante acompanhá-los diária, semanal e mensalmente, o que permite que o gestor tenha maior domínio do negócio e confiança nas decisões a serem tomadas. Apesar dessas considerações, parte da doutrina ressalta os aspectos não financeiros no estabelecimento de preços. Nesse sentido, é necessário salientar, no entanto, que a informação financeira não é a única ferramenta utilizada na importante tarefa de atribuir preços aos produtos, uma vez que, na maioria dos casos, a decisão final é direcionada pelas regras do mercado (MARION, JOSÉ CARLOS,2018, p. 117). Contudo, a decisão gerencial, ainda que afetada por fatores externos como a livre concorrência, a situação econômica pela qual passa o país, entre outros, terá como ponto de partida as informações financeiras derivadas da contabilidade de custos. Portanto, a avaliação para precificação, precisa ser pautada através de estudos técnicos que envolvem a análise de planilhas, situação econômica e perspectiva de mercado.

Os modelos de decisão de preço de venda orientados pela teoria econômica partem da premissa básica de que as empresas, agindo de forma racional, procuram maximizar seus lucros, tendo pleno conhecimento da curva de demanda de mercado e de seus custos. Neste modelo, é necessária a identificação da estrutura de mercado em que a empresa atua, ou seja, concorrência perfeita, monopólio, oligopólio e concorrência monopolística (PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS,2013, p. 326). A teoria econômica preceitua que quem faz o preço de venda dos produtos é o mercado, por meio da oferta e da procura, com as devidas considerações para situações de monopólios, oligopólios etc. Nesse sentido, o preço de venda é estabelecido levando em consideração o custo de produção, a oferta de matérias-primas e a demanda pelo produto fabricado.

2.2.5 Relação Custo/Volume/Lucro

De grande relevância para todos os níveis de gerência tem sido o bom aproveitamento de noções de custo para “dissecar” a anatomia da estrutura de custos da empresa e acompanhar

os relacionamentos entre as variações de volume e variações de custos e, portanto, de lucro (IUDÍCIBUS, SÉRGIO DE, 2013, p. 155). Para analisar a variação do lucro em decorrência da variação do volume ou dos custos, a contabilidade gerencial faz a distinção entre custo fixo e custo variável. O custo fixo não varia a curto prazo em uma atividade específica. A característica que define um custo fixo é que ele depende do montante de um recurso que é adquirido em vez do montante que é usado (ANTHONY A. ATKINSON, 2015, p. 53). Por essa razão, os custos fixos são frequentemente denominados custos relacionados à capacidade. Por outro lado, o custo variável aumenta proporcionalmente de acordo com o nível de atividade, por exemplo, conforme aumenta a quantidade de carros produzidos, maior a necessidade de matéria-prima.

Para determinar a quantidade mínima a ser produzida para conseguir pagar todos os custos fixos, a empresa deve determinar a margem de contribuição que representa a diferença entre o preço de venda unitário e os custos e as despesas variáveis por unidade de produto ou serviço. Nesse sentido, a margem de contribuição é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro (MARTINS, ELISEU, 2018, p. 166).

Quando a margem de contribuição for igual ao custo fixo, a empresa está no ponto de equilíbrio, momento em que qualquer venda adicional representa lucro no mesmo montante da margem de contribuição unitária. Segundo Crepaldi (2019: p.174), a expressão ponto de equilíbrio, tradução de break-even point, refere-se ao nível de venda em que não há lucro nem prejuízo, ou seja, em que os custos totais são iguais às receitas totais.

Desse modo, as aziendas procuram manter o nível de atividade acima do ponto de equilíbrio a fim de evitar que uma diminuição na arrecadação resulte em prejuízo econômico. Para verificar se o número de vendas é suficiente para evitar prejuízo, utiliza-se o índice margem de segurança que constitui a diferença entre a receita total auferida pela empresa e a receita total no ponto de equilíbrio. A margem de segurança operacional equivale às unidades produzidas e vendidas acima do ponto de equilíbrio representa um indicador estático do risco econômico de exploração. A margem de segurança indica o quanto as vendas podem cair antes de a empresa entrar em prejuízo. Nesse contexto, Marion (2018, p. 135) destaca a importância da margem de segurança para a lucratividade.

Margem de segurança é a diferença entre a receita total auferida pela empresa e a receita total no ponto de equilíbrio. Você já sabe que o objetivo das empresas, como entidades econômicas que são, é alcançar o lucro no desenvolvimento dos seus negócios. Com o lucro é que elas possibilitam aos proprietários a obtenção tanto do retorno do capital investido quanto da remuneração pelo investimento efetuado, além de permitir o seu crescimento com o reinvestimento de parte desses lucros no próprio

negócio.

Na análise das receitas das empresas, os tomadores de decisões estão preocupados na variação do lucro em decorrência da alteração no valor total das vendas. Para realizar tal análise, os agentes econômicos calculam o grau de alavancagem operacional, que calcula o aumento ou diminuição no lucro operacional em decorrência da alteração no volume total de atividade. Nessa linha de raciocínio, Machado (2002, p. 186). afirma que “alavancagem operacional é o processo pelo qual a empresa consegue um aumento no lucro operacional devido ao incremento no volume de produção e vendas, desde que mantenha a mesma estrutura de custos fixos”. A alavancagem operacional significa a possibilidade de acréscimo do lucro total, pelo aumento da quantidade produzida e vendida, buscando a maximização do uso dos custos e das despesas fixas (PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS, 2013, p. 295).

3. METODOLOGIA

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A metodologia constitui o meio necessário para obter as informações necessárias para alcançar os objetivos propostos pelo pesquisador. A sua finalidade é ajudar o pesquisador a compreender em termos mais amplos possíveis o processo de investigação científica (MATIAS PEREIRA, 2019, p.43).

Quanto ao objeto de estudo, a pesquisa está incluída na categoria de pesquisa descritiva principalmente, pois utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, mas apresenta também características explicativas. Os estudos descritivos possibilitam identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação, classificação, explicação das relações de causa e efeito dos mesmos, o que leva à obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno (Oliveira, 1997). Como técnicas para a obtenção dos dados destacam-se: questionários, testes padronizados, entrevistas, observações, entre outros.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo baseou-se em uma revisão da bibliografia, seguida de uma pesquisa de campo com objetivo de coleta de dados através de questionário. De acordo com Richardson (2017), a pesquisa de campo ou levantamento, é uma investigação quantitativa, de atitudes ou de opinião de uma população, realizada através de questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados.

3.2 OBJETIVO

Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. Deve partir, afirma Ander-Egg (1978, p. 62), “de um objetivo limitado

e claramente definido, sejam estudos formativos, descritivos, sejam de verificação de hipóteses”. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo identificar as principais ferramentas gerenciais utilizadas pelos comércios varejistas, localizados na quadra 1,2,3, 4,5 e 6 da vila buritis, planaltina-DF.

3.3 JUSTIFICATIVA

Apresentar os principais métodos utilizados na contabilidade gerencial é relevante para demonstrar a importância da contabilidade como fonte de informação para tomada de decisão no âmbito de qualquer instituição, seja pública, privada, com ou sem fins lucrativos. Os avanços tecnológicos foram favoráveis à evolução da contabilidade, na medida em que permitiu a emancipação de uma ciência voltada para os aspectos estratégicos da organização. As questões operacionais foram padronizadas e executadas pela Tecnologia da informação e pela Robótica.

Para atingir o atual status, a contabilidade gerencial evoluiu através da consolidação das técnicas de várias ciências úteis para a mensuração do patrimônio e para a tomada de decisão consciente. Isso permitiu que a contabilidade gerencial tornasse uma ciência fundamental nos níveis mais elevados das instituições da sociedade.

3.4 PERFIL DA AMOSTRA

Para a realização desse estudo foram utilizadas amostras por conveniência, de forma não probabilística, para compreender quais são as principais técnicas gerenciais utilizadas na tomada de decisão no âmbito do comércio varejistas independente de mercadorias em geral. Para a realização da pesquisa, foi elaborado um questionário contendo sete perguntas relacionadas à gestão interna dos comerciantes varejistas. Foram enviadas 42 correspondências eletrônicas para as empresas em estudo contendo o link do formulário com as perguntas. Ao todo, somente 27 empresas responderam ao questionário.

3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para a coleta dos dados foi elaborado um formulário contendo sete perguntas relacionadas à gestão interna da entidade. As perguntas visam identificar o método de custeio utilizado na mensuração dos estoques, para fins de contabilidade gerencial, o método de controle ou avaliação de estoques, os indicadores mais utilizados na avaliação de resultados dos centros de investimentos, as principais ferramentas utilizadas na definição da quantidade de produtos a serem produzidos em determinado período, os principais quocientes de liquidez ou solvência utilizados para determinar o grau de liquidez no curto prazo, os principais quocientes de rentabilidade são utilizados para medir a capacidade econômica da empresa e os principais

modelo para gestão para o estabelecimento dos preços de venda.

Ressalta-se, todavia, que esta pesquisa tem como limitação o fato de não haver informações suficientes para averiguar o conhecimento contábil daqueles que respondem os questionários, já que as perguntas são constituídas de alguns conhecimentos relacionados às ferramentas gerenciais que podem não ser de conhecimento prévio dos entrevistados. Para mais, durante as respostas aos questionários, os entrevistados não foram orientados quanto aos conceitos ou utilidades das práticas gerenciais expostas nos questionamentos.

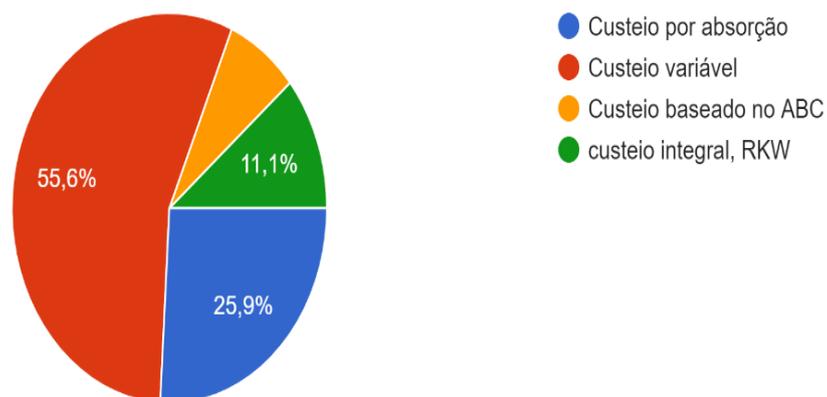
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 MÉTODO DE CUSTEIO

A primeira pergunta foi realizada no sentido de identificar qual o método de custeio utilizado na mensuração dos estoques, para fins de contabilidade gerencial, entre o custeio por absorção, custeio variável, custeio baseado no ABC e custeio integral, RKW. O gráfico a seguir apresenta o resultado da primeira pergunta.

1. Qual o método de custeio utilizado na mensuração dos estoques, para fins de contabilidade gerencial

27 respostas



Conforme o resultado da pesquisa, nota-se que em termos de método de custeio utilizado na mensuração dos estoques, as empresas em estudos utilizam, para fins de contabilidade gerencial, o custeio variável e, em menor grau, o custeio por absorção. Apesar do método ABC ser amplamente difundido e aceito em várias atividades empresariais, pode não ser vantajoso para um comércio varejista, dado que apenas 7% da amostra analisada empregam essa prática. Embora o custeio integral, RKW, não siga o regime contábil de competência e seja incompatível com a legislação tributária, cerca de 11% ainda se utilizam desse método para fins de custeio no âmbito gerencial.

Os dados, de modo geral, apontam que o custeio variável é o mais utilizados para fins de contabilidade gerencial e tomada de decisão, já que mais de 55% das empresas em estudos

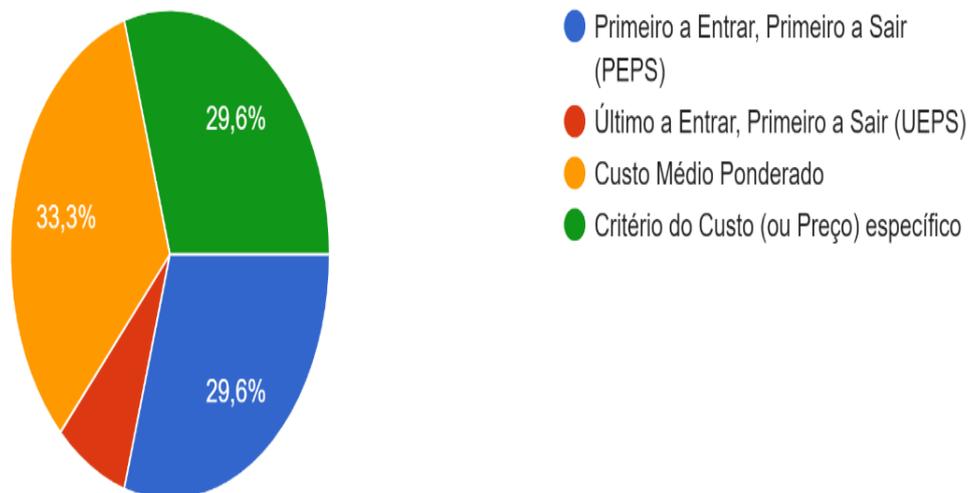
apontaram o mesmo como objeto de mensuração dos estoques, esses dados vão ao encontro da teoria contábil, na medida em que o custeio variável é mais útil para fins de tomada decisão gerencial do que o custeio por absorção, que deve ser utilizado para fins de demonstrações contábeis.

5.2 MÉTODO DE CONTROLE OU AVALIAÇÃO DE ESTOQUES

A segunda pergunta solicitou ao comerciante qual o método de controle ou avaliação de estoques são utilizados entre os seguintes métodos: primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS), último a entrar, primeiro a sair (UEPS), custo médio ponderado e critério do custo (ou preço) específico.

2. Qual o método utilizado no controle ou avaliação de estoques.

27 respostas



Na segunda pergunta o objetivo era identificar o principal método de controle ou avaliação de estoques, os resultados das pesquisas demonstram que o método Último a Entrar, Primeiro a Sair (UEPS) está em desuso pela maioria das empresas. Para mais, a pesquisa aponta que as empresas utilizam os métodos PEPS, Custo Médio Ponderado e Critério do Custo são utilizados na mesma intensidade, dado que esses métodos têm cerca de 30% de representatividade da amostra e juntos somam mais de 90% de todas as empresas.

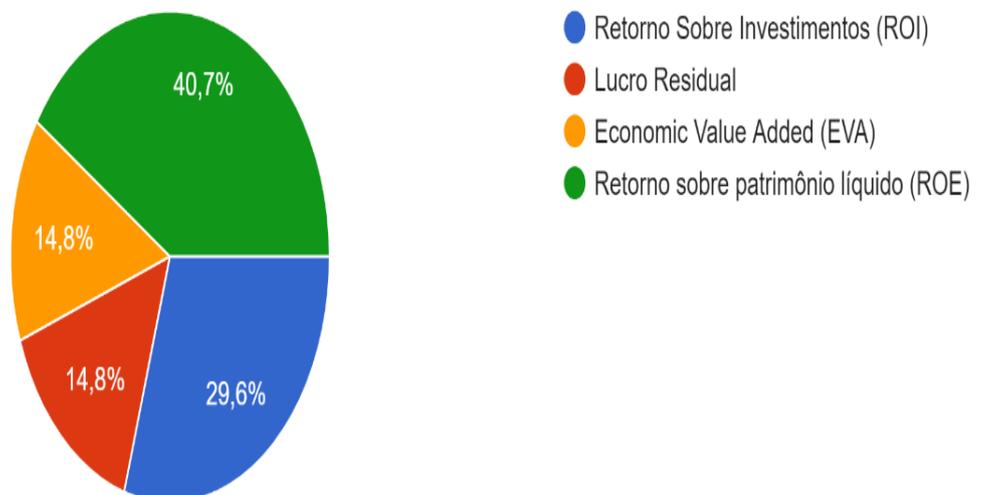
A baixa adesão ao UEPS indica o grau de interferência da legislação tributária na contabilidade gerencial, uma vez que o método UEPS pode ser plenamente utilizado na tomada de decisão, apesar de não ser utilizado na contabilidade externa.

5.3 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DOS CENTROS DE INVESTIMENTOS.

A terceira pergunta foi direcionada para entender quais indicadores são utilizados na avaliação de resultados dos centros de investimentos, os resultados vão ao encontro das teorias exposta nas principais literaturas, dado que o ROE O ROI são os indicadores mais conhecidos e utilizados no mercado, além de ser ressaltada pela literatura contábil como um indicador acessível em termos de mensuração e interpretação, juntos esses dois indicadores representam cerca de 76% da amostra.

3. Qual indicador e mais utilizado na avaliação de resultados dos centros de investimentos.

27 respostas



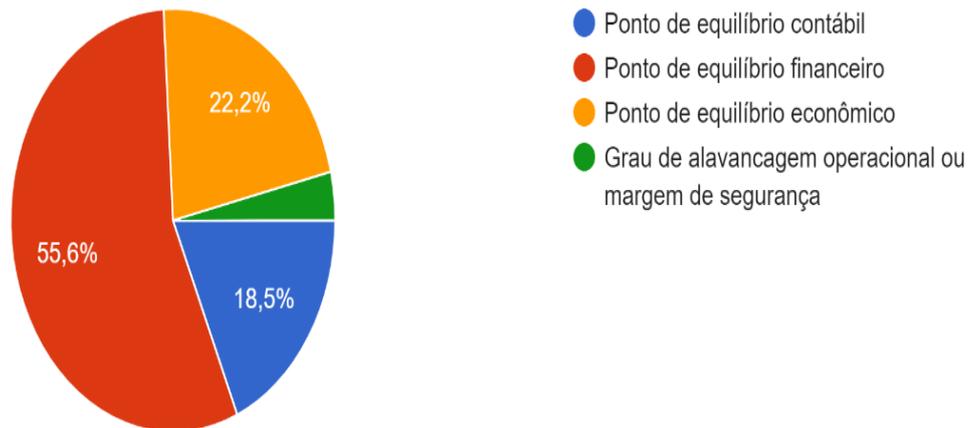
5.4 PONTO DE EQUILÍBRIO

Na quarta pergunta buscou-se entender qual a principal ferramenta gerencial utilizada para determinar a quantidade de produtos a serem vendidos para não ter prejuízo, ou seja, o ponto de equilíbrio. Desse modo, a pergunta foi direcionada para entender qual o principal ponto de equilíbrio utilizado para determinar o volume de vendas.

A pesquisa mostra que o ponto de equilíbrio financeiro é majoritariamente utilizado pelas lojas varejistas em estudo, com 55% de utilização, seguida do ponto de equilíbrio econômico, com 22% de adeptos. Esses dados indicam que as empresas em análise dão maior enfoque na perspectiva financeira em detrimento da orientação contábil e econômica, que aparentam ser melhores indicadores para fins de análise de médio e longo prazo, ao contrário do ponto de equilíbrio financeiro que apresenta uma perspectiva imediata dos fluxos de caixa.

4. Qual a principal ferramenta utilizada na definição da quantidade de produtos a serem produzidos em determinado período.

27 respostas

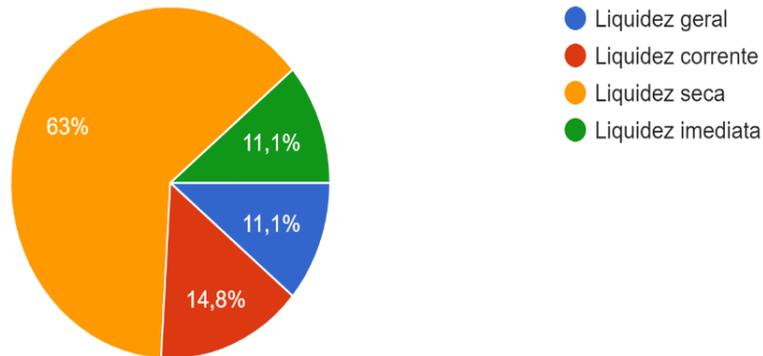


5.5 QUOCIENTES DE LIQUIDEZ OU SOLVÊNCIA

Com o intuito de identificar quais quocientes de liquidez ou solvência são utilizados para determinar o grau de liquidez no curto prazo, foi solicitado que apresente o principal indicador utilizado. Os dados retratam que as empresas utilizam amplamente o indicador de Liquidez seca, com 63% da amostra, o que vai ao encontro da teoria contábil, já que esse índice revela o grau de liquidez da instituição depois de desconsiderar os valores dos estoques e dos adiantamentos. Em segundo lugar aparece a liquidez corrente que representa a relação do ativo corrente com passivo corrente, com 15% de uso. A pesquisa revelou que a liquidez geral e liquidez imediata também são muitas utilizadas na tomada de decisão, juntas elas representam 22% da amostra.

5. Quais os principais quocientes de liquidez ou solvência são utilizados para determinar o grau de liquidez no curto prazo.

27 respostas



5.6 QUOCIENTES DE RENTABILIDADE

Com a finalidade de compreender quais os principais Quocientes de Rentabilidade são utilizados para medir a capacidade econômica da empresa, a pesquisa revela que a maioria das empresas utilizam o giro do ativo e a margem operacional para fins de tomada de decisão, juntas o percentual chega a 70% da amostra.

Os números favorecem o entendimento segundo o qual os indicadores de giro do ativo e a margem operacional são fundamentais para compreender o ROI, dado que este corresponde a multiplicação daqueles. Para mais, cerca de 19% das empresas veem o Prazo Médio de Recebimento de Contas a Receber como um indicador importante para análise econômica.

6. Quais os principais Quocientes de Rentabilidade são utilizados para medir a capacidade econômica da empresa.

27 respostas

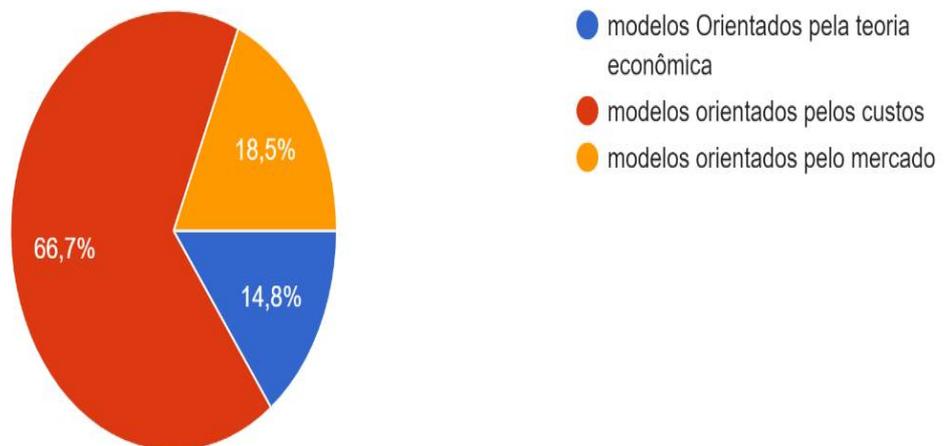


5.7 ESTABELECIMENTO DOS PREÇOS DE VENDA

No âmbito da contabilidade gerencial a fixação do preço de venda é parte essencial para manter a estabilidade financeira e econômica das empresas comerciais. Nesse sentido, a sétima e última pergunta foi direcionada para entender quais são os principais modelos para gestão para determinar o preço de venda.

7. Qual o principal modelo para gestão é mais utilizado no estabelecimento dos preços de venda.

27 respostas



O estudo da amostra revela que a ampla maioria das empresas, cerca de 77%, adotam o

modelo de decisão de preços orientados pelos custos que formam o preço dos produtos, por meio do cálculo de seus custos e da adição de uma margem de lucro objetivada. Esses dados mostram que, em termos de fixação de preços, os comerciantes varejistas optaram pelo método contábil, em detrimento dos métodos mercado e da teoria econômica, já que leva em consideração os custos dos fatores adicionados de uma margem de lucro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo identificar as principais ferramentas gerenciais utilizadas pelos comércios varejistas, localizados na quadra 1, 2, 3, 4, 5 e 6 da Vila Buritis, Planaltina-DF.

Buscou-se inicialmente apresentar a contabilidade como a principal ferramenta de comunicação dos negócios financeiros, na medida em que, como ciência social, evolui de acordo com as necessidades humanas e se adaptou à evolução das outras ciência correlatas com os ramos empresariais. Para a realização do seu objetivo final, que é fornecer informações para a tomada de decisão, a contabilidade emprega dados históricos e estimados, com intuito de fornecer informação ao usuário interno da instituição para responsabilização e tomada de decisão. No entanto, as exigências legais e tributárias desvirtuam o objetivo legítimo da contabilidade que é representar, mensurar e evidenciar a verdadeira situação patrimonial da entidade. Nesse contexto, surge a contabilidade gerencial como uma parte da contabilidade que detém maior autonomia para mensurar as variáveis que afetam o desempenho operacional da entidade.

Nesse diapasão, o presente trabalho apresentou inicialmente as principais diferenças entre contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, com o intuito de ressaltar a relevância da contabilidade gerencial para tomada de decisão, prestação de contas e responsabilização. Além disso, como não é raro confusão entre Contabilidade gerencial, controladoria e controle gerencial, foi apresentado o que difere uma função da outra para evidenciar como as várias disciplinas correlatas colaboram com o processo de tomada de decisão gerencial.

Para mais, buscou-se mostrar o histórico da contabilidade gerencial, a fim de analisar com profundidade as várias etapas que passou a contabilidade gerencial de moda a facilitar o entendimento de como essa área do conhecimento evoluiu até alcançar a relevância social e econômica que detém em pleno século XXI.

Para alcançar o objetivo do presente trabalho, a metodologia adotada foi a pesquisa descritiva, principalmente, pois utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, mas apresenta também características explicativas. Além disso, o estudo baseou-se em uma revisão da bibliografia, seguida de uma pesquisa de campo com objetivo de coleta de dados através de questionário. Para a realização da pesquisa, foi elaborado um questionário contendo sete perguntas relacionadas à gestão interna dos comerciantes varejistas.

Os dados, de modo geral, apontam que o custeio variável é o mais utilizados para fins

de contabilidade gerencial e tomada de decisão, já que mais de 55% das empresas em estudos apontaram o mesmo como objeto de mensuração dos estoques. a pesquisa aponta que as empresas utilizam os métodos PEPS, Custo Médio Ponderado e Critério do Custo são utilizados na mesma intensidade, dado que esses métodos têm cerca de 30% de representatividade da amostra e juntos somam mais de 90% de todas as empresas. A pesquisa mostra que o ponto de equilíbrio financeiro é majoritariamente utilizado pelas lojas varejistas em estudo, com 55% de utilização, seguida do ponto de equilíbrio econômico, com 22% de adeptos. Os dados retratam que as empresas utilizam amplamente o indicador de Liquidez seca, com 63% da amostra, o que vai ao encontro da teoria contábil, já que esse índice revela o grau de liquidez da instituição depois de desconsiderar os valores dos estoques e dos adiantamentos.

Os números favorecem o entendimento segundo o qual os indicadores de giro do ativo e a margem operacional são fundamentais para compreender o ROI, dado que este corresponde a multiplicação daqueles. O estudo da amostra revela que a ampla maioria das empresas, cerca de 77%, adotam o modelo de decisão de preços orientados pelos custos que formam o preço dos produtos, por meio do cálculo de seus custos e da adição de uma margem de lucro objetivada.

Além de apresentar as modernas técnicas gerenciais, mostrou-se também a importância de outros conceitos consagrados que são utilizados pela humanidade desde os primórdios da contabilidade, como o Custo-padrão, a Fixação de Preços e a Relação Custo/Volume/Lucro. Tais instrumentos, apesar de clássicos na filosofia contábil, constituem a base da contabilidade gerencial, uma vez que traduzem a real situação patrimonial de uma entidade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 197.

Atkinson, Anthony A. II. Kaplan, Robert S. III. **Matsumura, Ella Mae. IV. Young, S. Mark. Contabilidade gerencial** / Ray H. Garrioso, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer tradução: Christiane de Brito ; revisão técnica: Luciane Reginato. – 14. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : AMGH, 2013.

Crepaldi, Silvio Aparecido **Contabilidade Gerencial: teoria e prática** / Silvio Aparecido Crepaldi; Guilherme Simões Crepaldi. – 8. ed. – [2. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

Farias Filho, Milton Cordeiro **Planejamento da pesquisa científica** / Milton Cordeiro Farias Filho, Emílio J. M. Arruda Filho. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T; SUNDEM, Gary L; STRATTON, William O., **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Jiambalvo, James, 1948- **Contabilidade gerencial** / James Jiambalvo ; tradução Antônio Artur de Souza ; revisão técnica George S. Guerra Leone. - [Reimpr.]. - Rio de Janeiro : LTC, 2013.

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

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MACHADO, José R. **Administração de finanças empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. p. 164.

Marion, José Carlos, 1949 **Introdução à contabilidade gerencial** / José Carlos Marion, Osni Moura Ribeiro. – 3. ed. -- São Paulo : Saraiva, 2018.

Martins, Eliseu. **Contabilidade de custos** / Eliseu Martins. - 11. ed. - São Paulo : Atlas, 2018.

Matias-Pereira, José **Manual de metodologia da pesquisa científica** / José Matias-Pereira. – 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

MENDES, J. B.; HILDEBRAND, E. **Procedimentos para a concepção de um sistema de custos florestais**. Curitiba: Fupef - Silviconsult Engenharia, 1997.

OLIVEIRA, Sílvio L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1997.

Padoveze, Clóvis Luís **Contabilidade de custos : teoria, prática, Integração com Sistemas**

de Informações (ERP) / Clóvis Luís Padoveze. -- São Paulo : Cengage Learning, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

Técnicas de pesquisa / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos; atualização da edição João Bosco Medeiros. - 9. ed. - São Paulo : Atlas, 2021.