

CONTABILIDADE GERENCIAL - FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO

STEFANI, Ana Carolina^{1*}

DOMINGOS, Drieli^{2*}

FRANCO, Giovana^{3*}

VASCONCELLOS, Laís^{4*}

PIMENTA, Renata^{5*}

RESUMO

A Contabilidade Gerencial é considerada um sistema de informação indispensável à gestão dos negócios é sustentado diariamente pelas transações realizadas na empresa. A Contabilidade é exigida por lei, nem sempre é considerada uma ferramenta gerencial. O contador é quem demonstra ao administrador que a contabilidade financeira pode se transformar em uma ferramenta gerencial, a principal finalidade é auxiliar os gestores nos processos de decisões. São gradativos os números de empresas que buscam um diferencial competitivo e crescente, investindo em meios que oferecem informações estratégicas com o intuito de viabilizar as tomadas de decisões propícias e eficientes. O trabalho foi desenvolvido para demonstrar os dados contábeis e a sua importância para a gestão empresarial, sendo baseado em bibliografias sobre o assunto, pesquisas na internet e conteúdos apresentados em aula.

Palavras-chave: Contabilidade, gestão empresarial e tomada de decisões.

^{1 a 5*} Graduando o Curso de Ciências Contábeis da UNIFEQB.

INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é caracterizada por ser uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, dentro de um sistema de informação contábil. É relacionada com o fornecimento de informações para os administradores e aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial também pode ser constatada como contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização.

A contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Medindo o impacto de ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial também serve como agente motivador, pois bonificam as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa, esta tem o objetivo de fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa.

A Compensação Tributária é um dos principais instrumentos legais utilizados pelas empresas, tanto na razão não cumulativa de tributos, bem como em decorrência de créditos fiscais.

O artigo demonstrará a importância da Contabilidade Gerencial na administração das empresas, reconhecendo o papel do contador como principal meio de facilitar as tomadas de decisões. Serão apresentadas as Demonstrações Contábeis exigidas pela Legislação, a importância da utilização de indicadores financeiros e não financeiros, e a precificação, que engloba uma estratégia para calcular e descobrir quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto e quanto ele realmente vale.

1. DESENVOLVIMENTO

O artigo será desenvolvido através de pesquisas em que demonstrará alguns conceitos gerenciais usados nos dias atuais para melhores controles internos.

1.1 Contabilidade Gerencial

COSTA (2011, p. 17) menciona que “a contabilidade surgiu com a necessidade do homem de registrar as variações em seu patrimônio e tomar decisões utilizando essas informações”, ou seja, percebemos que a essência ou a finalidade da contabilidade é auxiliar seus usuários a tomarem decisões através das informações produzidas pela mesma, contudo analisando a evolução da contabilidade no tempo percebe-se que foi dada outras finalidades para ela, fugindo um pouco da essência de auxílio no processo de tomada de decisão, como por exemplo, como COSTA (2011, p. 17) diz,

Primeiramente, era utilizada para mensurar o lucro das transações comerciais realizadas pelas cidades Italianas com o Oriente na época das Cruzadas. Em seguida, foi utilizada por governos para controlar a arrecadação dos impostos (quando as empresas a utilizavam tão somente para fins fiscais) e por credores para garantir as condições de pagamento de seus investimentos (quando a contabilidade era extremamente conservadora na mensuração dos seus ativos e passivos).

Vemos que a utilidade da contabilidade passou a ser para verificar o resultado das operações efetuadas entre Fornecedores e Clientes, e conjuntamente com o Governo para pagamento e arrecadação de tributos, mas com a globalização, isto é, o mercado abriu-se para transações internacionais, “entre países do mundo a fora”, tanto em compra e venda de produtos ou serviços, como também para o mercado de investimentos em outras empresas, surgiu-se a necessidade de padronizar a contabilidade a nível global para permitir o processo de comparabilidade entre empresas situadas em países diferentes, esse processo de convergência das normas contábeis é mencionado por COSTA (2011, p. 17) “existe um processo de convergência das normas contábeis para um único padrão, o do International Accounting Standards Board (IASB), que é o órgão responsável pelo estabelecimento de normas contábeis que possam ser utilizadas por todos os países”, através desse processo o foco da contabilidade volta novamente para sua essência que é auxiliar seus usuários no processo de tomada de decisão, ainda vale comentar que qualquer gestão que não utilize a contabilidade sob o aspecto gerencial, muito provavelmente se tornara despreparada para enfrentar a alta concorrência existente no mercado atual, também é oportuno dizer que para

utilizar a contabilidade com eficiência os gestores necessitam de ferramentas que consigam resumir o grande volume de dados gerados no dia-a-dia da empresa, sendo estes financeiros ou não financeiros.

De acordo com a teoria de COSTA (2011, p. 19) descreve:

A contabilidade gerencial surge com o objetivo de utilizar as informações financeiras (contábeis, objetivas, auditáveis e em tempo), e não financeiras (relevantes para a decisão, mas que podem apresentar subjetivismo e não ser verificáveis) para dar suporte ao processo gerencial.

Podemos dizer então que a contabilidade gerencial é um braço da contabilidade tradicional, “financeira”, que além de utilizar conhecimentos da ciência tradicional, também usa-se de conhecimentos em Administração, Economia, Finanças, Estatística, Pesquisa Operacional, etc, e ainda podemos concluir com um exemplo simples, mas que faz uma diferença gigantesca ao analisar os produtos oferecidos por determinada empresa, que é a informação acerca da margem de contribuição oferecida por cada produtos que vai contribuir para o pagamento dos meus custos e despesas fixas juntamente também para melhorar meu resultado final, influenciando na decisão de continuar ou descontinuar determinado tipo de produto dependendo do resultado oferecido pelo mesmo, esse tipo de informação não é encontrada nos demonstrativos contábeis tradicionais, “Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício”, apresentados, mas sim elaborados e validados pela contabilidade gerencial, segue abaixo algumas diferenças:

Tabela 1- Principais diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Característica da Informação	Objetiva, auditável, em tempo	Subjetiva, menos verificável
Usuários	Internos e externos	Internos
Restrições nas informações	Princípios de contabilidade geralmente aceitos	Não há restrições
Enfoque Temporal	Orientada para o passado	Orientada para o futuro

Horizontal de Tempo	Rígida, geralmente anual ou trimestral	Flexível, de minutos até anos
Forma dos Relatórios	Padroizados: Demonstrações Contábeis	Elaborados conforme necessidade da administração
Base de Mensuração	Moeda corrente	Moeda corrente, estrangeira, medidas físicas de tempo, indicadores, etc.
Arcabouço Teórico	Ciência Contábil	Ciência Contabil, economia, finanças, estatísticas, pesquisa operacional, comportamental, organizacional, etc

1.2 Custo do Produto

Derberck e Nagy (2001, p. 13), relatam que “a contabilidade de custos fornece as informações que permitem à gerência alocar recursos para as áreas mais eficientes e rentáveis da operação”.

Atualmente as organizações buscam cada vez mais ferramentas de controles de seus custos, de processos, com objetivo de tornarem-se mais competitivas, perante seus concorrentes. Em meio a tantas mudanças tecnológicas, as empresas estão enxergando cada vez mais a contabilidade de custos como uma ferramenta no auxílio das tomadas de decisões, de uma vez que as empresas necessitam controlar e reduzir constantemente seus custos de fabricação/produção ou serviços.

É a parte que se dedica ao estudo racional dos gastos feitos, para que se consiga, um bem de vendas ou de consumo, quer seja um produto, uma mercadoria ou um serviço. É formado por um registro através das contas de custeio, onde a movimentação dos componentes do custo é controlada e registrada.

A contabilidade de custo informa ao administrador quais os resultados que precisam ser tomadas devidas decisões e auxiliar na solução de vários problemas, como: preço do produto, análise das inversões, expansão das facilidades a fim de aumentar a produção ou vendas; decisões no sentido de comprar ou fazer, entre outros.

Mais especificamente, poderíamos acrescentar que a Contabilidade de Custo tem como tarefa de controlar as quantidades físicas produzidas, através do custo médio; fornecer dados de custos com relação a determinadas alternativas, a fim de que a administração possa

tomar decisões corretas; estabelecer sistemas de controle de custo que permitam análises e melhorias.

O Custo dentro da empresa, torna-se uma especulação cooperativa que envolve todos os departamentos da empresa. Para que tenha um desenvolvimento correto das apurações de custos, precisa sistematizar e organizar os registros e os diversos controles, entre eles: mão de obra, despesas gerais de produção, produtos em fabricação, produto acabado e outros.

Gastos para Wernke (2004, p. 11 e 12), é um termo usado para:

Definir as transações financeiras nas quais a empresa utiliza recursos ou assume uma dívida, em troca da obtenção de algum bem ou serviço. É um conceito abrangente e pode englobar os demais itens. Por exemplo: um gasto poder ser relacionado a algum investimento (caso em que será contabilizado no ativo da empresa) ou a alguma forma de consumo (como custo ou despesa, quando será registrado em conta de resultado).

Compreende como gastos, atividades que as empresas efetuam e que resultam num produto ou serviço.

Investimentos para Wernke (2004, p. 11 e 12), define os investimentos como:

Gastos que irão beneficiar a empresa em períodos futuros. Enquadram-se nessa categoria, por exemplo, as aquisições de ativos, como estoques e máquinas. Nesses casos, por ocasião da compra, a empresa desembolsa recursos, visando a um retorno futuro sob a forma de produtos fabricados.

Serão classificadas contabilmente como investimento, qualquer imobilizado ou matéria-prima, sendo considerado benefícios futuros.

Despesas para Wernke (2004, p. 11 e 12), descreve que:

O valor dos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas, de forma voluntária. Esse conceito é utilizado para identificar os gastos não relacionados com a produção, ou seja, os que se referem às atividades não produtivas da empresa.

As despesas estão relacionadas com todos os gastos a partir dos produtos e/ou serviços no mercado.

Custos para Wernke (2004, p. 11 e 12) é considerado custos como,

Gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços. No caso industrial, são os fatores utilizados na produção como matérias-primas, salários e encargos sociais dos operários da fábrica, depreciação das máquinas, dos móveis e das ferramentas utilizadas no processo produtivo.

O custo, nada mais é, do que um gasto que pode transformar-se de investimento para custo ou despesa ou diretamente custo ou despesas.

A contabilidade de custos é de grande importância para a gestão empresarial, sendo considerado um instrumento capaz de produzir relatórios eficazes e eficientes para as tomadas de decisões. As empresas de hoje, estão cada vez mais desenvolvendo recursos capazes de analisar todos os processos produtivos das organizações.

Essa análise da contabilidade de custo, foi desenvolvida através de pesquisas, tendo como objetivo as melhorias contínuas nas organizações e motivar interesses por esses instrumentos na gestão de tomada de decisão nas organizações.

1.3 Formação do Preço de Venda

A formação de preço é um processo vital que garante a longevidade, como também o crescimento, entrada de novos produtos ou serviços no mercado, que está cada vez mais competitivo, para tal tarefa existem alguns meios como segue abaixo:

Para PADOVEZE (2010, p. 428),

Dependendo do valor dos itens comprados de terceiros, algumas empresas não requisitam, no preço de venda, absorção das despesas operacionais e margem de lucro dos valores desses materiais ou serviços adquiridos de terceiros, levando como base apenas os valores gastos a título de transformação do produto.

Entendemos que se pode partir do custo total apurado para se produzir determinado produto ou serviço, aplicar a margem de lucro, ou seja, o quanto a empresa deseja ganhar pela venda desse produto, para chegar-se ao preço de venda, contudo o mercado está cada vez mais exigente com relação a preço, que também pode ser percebido como um fator de qualidade e crucial para a compra, ou não, para isso também existe a possibilidade de partir-se do preço que o mercado está disposto a pagar, PADOVEZE (2010, p. 428) diz que “quem faz o preço de venda dos produtos é o mercado, basicamente através da oferta e da procura”, com isso podemos perceber que o mercado também diz se vai ter aceitabilidade de seu do seu produto ou serviço, ainda deve-se mencionar que o melhor seria fazer uma comparação entre os dois 2 métodos, ou seja, comparar o que o mercado está disposto a pagar por determinado produto ou serviço juntamente com o custo que a empresa vai incorrer para ofertar o mesmo, com isso é possível se planejar para uma colocação no mercado, ou para uma análise em seus processos afim de reduzir custos.

Uma forma rápida de se calcular o preço de venda é a utilização de um conceito chamado Mark-up.

Para PADOVEZE (2010, p. 430) Mark-up é:

Amplamente utilizado pelas empresas, tanto as de grande porte como as microempresas, parte do pressuposto de que a base para diferenciação de preços de venda dos diversos produtos produzidos pela empresa é o custo por absorção.

Subentende-se que o mark-up é um índice ou multiplicador que é utilizado com o custo total unitário de determinado produto ou serviço para se chegar ao preço de venda de forma que o mesmo remunere adequadamente o custo total, os impostos e a margem de lucro desejada pela empresa.

Para PADOVEZE (2010, p. 430) “ todos os componentes do mark-up são determinados através de relações percentuais médias sobre preços de vendas e, a seguir, aplicados sobre o custo dos produtos”.

PADOVEZE (2010, p. 431) menciona que os componentes do mark-up são:

- 1.Despesas Administrativas;
- 2.Despesas Comerciais;
- 3.Outras despesas operacionais (assistência técnica, engenharia);
- 4.Custo Financeiro de produção e vendas;
- 5.Margem de lucro desejada;
- 6.ICMS;
- 7.PIS;
- 8.COFINS.

Podemos resumir esses componentes através da seguinte formula:

$$\text{Mark - up} = \frac{1}{1 - (\text{soma}\%)}$$

Vamos ilustrar com um exemplo simples, de acordo com os seguintes dados:

Custos e Despesas fixas uni. = R\$ 15,00

Custos e Despesas Variáveis uni. = R\$ 10,00

Lucro desejado = 30,00%

Comissões sobre vendas = 15,00%

Temos o seguinte resultado, mark-up igual á 1,8182, esse resultado é um multiplicador, ou seja, se a empresa multiplicar seu custo por esse multiplicador ela chega

rapidamente no preço final de seu produto de modo que remunere totalmente sua estrutura de custos, despesas, comissões e margem de lucro desejada, vamos testar abaixo:

Gasto Total = R\$ 25,00

Mark-up da empresa = 1,8182

Preço Final = R\$ 45,45

Analisando o exemplo acima:

Tabela 2- Exemplo de Mark-up

Preço de Venda	R\$ 45,45
Confirmação do Cálculo	
Custo Total	R\$ 25,00
Comissões s/ vendas (15%)	R\$ 6,82
Margem de Lucro desejada (30%)	R\$ 13,64
Total	R\$ 45,45

COSTA (2011, p. 128) diz “que o custo do produto em que será aplicado o mark-up deve estar líquido de impostos que possam gerar crédito, por exemplo, o ICMS, IPI, PIS e Cofins”, ou seja, esses impostos geram créditos no momento das compras, e o seu valor é descontado do imposto calculado sobre as vendas, então isso pode distorcer o seu Mark-up precificando seu produto ou serviço de maneira errônea.

Podemos concluir que com a utilização dessa ferramenta além de economizar tempo para precificar seu produto ou serviço, também evita - se erros conceituais, e ajuda a melhorar a estratégia de precificação da empresa.

1.4 Análise Vertical e Horizontal

A análise horizontal é definida como uma comparação que se faz entre valores de uma mesma conta ou grupo de contas, em diferentes períodos de exercícios. As comparações ano a ano são importantes para analisar o desempenho, visto que a análise comparativa das demonstrações financeiras informa tanto o valor total cumulativo correspondente ao período analisado quanto a média do período.

Matarazzo (1997 p. 251) afirma que a análise horizontal se baseia na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior, geralmente a mais antiga da série.

Já a análise vertical é definida, segundo Franco (1991), como "a determinação da porcentagem de cada elemento patrimonial em relação ao conjunto indicando o coeficiente dos diversos grupos patrimoniais, dando-nos assim ideia precisa de distribuição dos valores no conjunto patrimonial".

Também denominada por análise do coeficiente, aquela que através de qual se compara cada um dos elementos do conjunto em relação ao total do conjunto. Diferente do que se trata na análise horizontal, a vertical verifica as demonstrações em virtude de seu tamanho, mostrando a participação percentual de cada conta ou de cada grupo de contas em relação ao total que integra em um período específico.

Conforme Blatt (2001) a Análise Vertical tem por objetivo determinar a relevância de cada uma das contas em relação ao total. No Balanço

Matarazzo (1997, p. 255) recomenda que as análises vertical e horizontal sejam usadas conjuntamente, pois uma complementa a outra.

Segundo Gomes (1997, p. 76), os indicadores de desempenho deverão ser selecionados para controlar a evolução da capacidade competitiva da organização.

Trata-se de uma comparação de representatividade em percentual de cada conta com o grupo de contas que a pertence, as particularidades das análises devem ser ligadas a necessidade da empresa e seu ramo de atividade. Os indicadores de desempenho deverão conter informações que satisfaçam tanto os gerentes como os funcionários.

As análises detectam se existem problemas ocorrendo em um ano específico ou também se há um problema ocorrendo em mais de um ramo de atividade. Podendo também analisar questões se a empresa é lucrativa ou, ainda, porque as margens brutas estão caindo. É preciso ter cuidado com os cálculos e com as análises por meio de números índice visto que o aperfeiçoamento dos indicadores necessita ser contínuo, à medida que a empresa conseguir identificá-los e colocá-los em prática tornando um poderoso instrumento de medida do desempenho da empresa.

Potencialidades e Limitações

As potencialidades encontradas nas análises horizontal e vertical são:

- Permitir que se analise a tendência passada e futura de cada valor contábil (ASSAF NETO, 2001, p. 104 e 105)
- Possibilidade de conhecer a tendência de determinados grupos patrimoniais, em relação ao conjunto (FRANCO, 1992, p. 134).

Quanto às limitações, observou-se nos métodos analisados:

- Certos itens do balanço podem não refletir exatamente o montante lançado (ASSAF NETO, 2001, p. 111);
- Necessidade de ajustes ao balanço, visando que se enquadrem com maior realismo às exigências e aos objetivos da análise.
- Consolidação das demonstrações contábeis da empresa controladora com as da controlada, considerando a existência de um lucro “gerado” em operações entre empresas integrantes da mesma unidade econômica, sem que tais operações aumentem o fluxo de recursos financeiros, poderia levar o analista a sério erro na avaliação das tendências do empreendimento, sugerindo, às vezes, aplicações em uma empresa cujo horizonte, talvez, esteja no fim (BRAGA, 1999, p. 122.)

É recomendado não utilizar uma quantidade excessiva de quocientes, pois esse procedimento tende a facilitar a perda do foco inicial, que é a compreensão dos valores expostos em determinada demonstração contábil.

Os grupos de quocientes mais utilizados pelos usuários são:

- a) quocientes de liquidez;
- b) quocientes de endividamento;
- c) quocientes de atividade (rotação);
- d) quocientes de rentabilidade.

A harmonia entre os indicadores financeiros e não financeiros auxiliará o administrador na identificação dos pontos fortes e fracos da empresa. Os indicadores não financeiros envolvem o contexto social e qualitativo da empresa, os quais são definidos de acordo com as particularidades de cada uma delas. Como exemplos podem ser citados o valor intelectual, a criatividade e a rotatividade dos empregados, as promoções, o número de dias sem acidentes de trabalho, o sucesso no recrutamento de empregados, a qualidade dos produtos, o nível de satisfação dos clientes e a evolução participativa no mercado.

Cada vez mais, o capital humano tem se tornado um diferencial competitivo nas empresas, principalmente nas que prestam serviços. Investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários deixou de ser um investimento de difícil retorno, pois a tecnologia e a informação passaram a fazer parte do cotidiano empresarial.

2. CONCLUSÃO

Ao desenvolver o Artigo Científico sobre Contabilidade Gerencial, com o auxílio de livros e artigos relacionados, ficou nítido sua importância tanto para as organizações, quanto para seus sócios, fornecedores, clientes, etc. Ela surgiu para ajudar nas tomadas de decisões, para contribuir junto ao governo a controlar a arrecadação de impostos, e juntos aos credores, para assegurar as condições de pagamento de seus investimentos.

A contabilidade gerencial surgiu durante a Revolução Industrial, e desde aquela época é de extrema importância para realizar estudos sobre o empreendimento, seus concorrentes, consumidores, entre outros. Ela também contribui para fortalecer o negócio e a tornar preparada para enfrentar dificuldades em um futuro próximo, já que vale ressaltar sobre a concorrência de mercado.

Ela visa o futuro da organização, sendo flexível, subjetiva e ainda tendo a função de planejar com êxito seu objetivo, trazendo sucesso para a entidade. A contabilidade gerencial veio com o propósito de ajudar pessoas a alavancarem suas empresas no mercado, ganhando mais visibilidade e espaço, e assim o fez.

REFERÊNCIAS

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Normas para apresentação de monografia**. 3. ed. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Biblioteca Karl A. Boedecker. São Paulo: FGV-EAESP, 2003. 95 p. (normasbib.pdf, 462kb). Disponível em: <www.fgvsp.br/biblioteca>. Acesso em: 23 set. 2004.

IENH. **Manual de normas de ABNT**. Disponível em: <www.ienh.com.br>. Acesso em: 23 set. 2004.

OLIVEIRA, N. M.; ESPINDOLA, C. R. **Trabalhos acadêmicos: recomendações práticas**. São Paulo: CEETPS, 2003.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia científica: abordagem teórico-prática**. 10. ed. ver. atual. Campinas, SP: Papirus, 2004.

PADOVEZE, CLÓVIS LUÍS. **Contabilidade Gerencial um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A., 2010, pag. 428; 430; 431.

COSTA, RODRIGO SIMÃO DA. **Práticas de Contabilidade Gerencial**. São Paulo: EDITORA SENAC, 2011, pag. 17; 19; 129.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos: Uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DERBECK, Edward J. Van; NAGY, Charles F. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Thomson, 2001.