



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ÁREA: CONTABILIDADE GERENCIAL

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO DE NEGÓCIO PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

MARCIO NILIO NETO DA SILVA SANTOS

RA Nº 20301910

PROF. ORIENTADOR: JOÃO ALBERTO DE ARRUDA

Brasília/DF, 16 de novembro de 2010.

MARCIO NILIO NETO DA SILVA SANTOS

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO DE NEGÓCIO PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para Conclusão do Curso de
Ciências Contábeis do Centro
Universitário de Brasília – UniCEUB.
Prof. Orientador: João Alberto de Arruda

Brasília/DF, 16 de novembro de 2010.

MARCIO NILIO NETO DA SILVA SANTOS

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE
NEGÓCIO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Monografia apresentada como um dos requisitos para
Conclusão do Curso de Ciências Contábeis do Centro
Universitário de Brasília – UniCEUB.

Prof. Orientador: João Alberto de Arruda

BANCA EXAMINADORA:

Prof. JOÃO ALBERTO DE ARRUDA
Orientador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Brasília/DF, 16 de novembro de 2010.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que sempre me dá forças e ilumina o meu caminho, por ter me dado à vida, saúde, bons amigos e uma ótima família.

Ao professor orientador João Alberto de Arruda, pelo auxílio e atenção.

LISTA DE ABREVIATURAS

- S.A: Sociedade Anônima.
- DRE: Demonstração do Resultado do Exercício.
- CFC: Conselho Federal de Contabilidade.
- P.: Página.
- NBC: Normas Brasileiras de Contabilidade.
- Ed. : Edição.

RESUMO

SANTOS, Marcio Nilio Neto da Silva. Monografia acadêmica. Contabilidade gerencial como instrumento de gestão de negócio. Brasília: UniCEUB, 2010.

O presente trabalho versou sobre a Contabilidade Gerencial, tendo sido o foco principal demonstrar sua importância na tomada de decisões pelos gestores das pequenas e médias empresas, visto que é através dela que os gestores têm acesso aos dados referentes às movimentações financeiras, bem como à situação atual da mesma. O objetivo da pesquisa foi a análise da Contabilidade Gerencial como instrumento de geração de informações visando auxiliar os gestores das organizações no planejamento, controle e tomada de decisões, de modo a se verificar se a Contabilidade Gerencial serve como instrumento para auxiliar a tomada de decisão dos gestores. Para tanto foi utilizada a metodologia descritiva e explicativa, por meio de pesquisa bibliográfica, onde se buscou respostas ao problema proposto. O trabalho foi dividido em três partes: introdução, fundamentação teórica e considerações finais. Ao final da pesquisa foi possível concluir que a Contabilidade Gerencial serve como instrumento para auxiliar a tomada de decisão, ao ser comprovado que as informações geradas a partir dos dados são fundamentais para que se possa ter um posicionamento em relação à situação da empresa.

Palavras-chaves: Contabilidade Gerencial. Gestão de negócio. Decisão. Informação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 Contabilidade Gerencial como instrumento de gestão de negócio.....	10
2.2 Objetivo e Finalidade da Contabilidade Gerencial.....	11
2.3 Sistemas de Informações Contábeis.....	12
2.4 Áreas de atuação da contabilidade gerencial.....	15
2.4.1 Custos.....	15
2.4.1.1 Custos variáveis	17
2.4.1.2 Custos fixos.....	18
2.4.1.3 Custos diretos.....	19
2.4.1.4 Custos indiretos.....	19
2.4.1.5 Custos de oportunidade.....	20
2.4.1.6 Custo-padrão.....	20
2.5 Demonstrativos Contábeis Básicos.....	21
2.5.1 Análise do balanço patrimonial para fins decisórios.....	22
2.5.2 Análise da demonstração do resultado do exercício.....	25
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	31

INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial tem grande importância nas empresas, porque é ela quem vai oferecer informações a serem usadas pelos administradores. Essas, por sua vez, irão dar suporte nas funções gerenciais. Pode-se dizer que a contabilidade gerencial deve encarregar-se da coleta e análise dos dados, e daí os retira para que auxiliem na tomada de decisões de uma empresa de pequeno ou médio porte. Dentre as inúmeras vantagens em se usar a contabilidade para gerenciamento, estão as seguintes: análise dos custos, projeção de orçamentos empresariais, análise de desempenhos no que diz respeito aos índices financeiros, cálculo do ponto de equilíbrio, determinação de preços de vendas, planejamento tributário, controles orçamentários e auxílio no sistema de informação de gestão econômica.

Sendo assim, a contabilidade gerencial é o processo de produzir informações financeiras e operacionais para o gestor da organização. Tal processo deve ser dirigido pelas necessidades de informações internas da organização, e guiar as decisões operacionais e de investimentos.

É possível dizer, então, que o “público-alvo” da contabilidade gerencial são os gestores das empresas. Sendo o objetivo dela informar para a tomada de decisões internas, feitas por esses gestores, para fins de “feedback”, controle de vendas, preços, planejamento e outras atribuições da contabilidade gerencial. Para adquirir tais informações a contabilidade gerencial se baseia em fatos correntes com pretensão de se orientar, também, para o futuro. Sem regras estabelecidas, esse sistema de informações, “criado” pela contabilidade gerencial, são determinadas por gerentes para suprir necessidades estratégicas e funcionais. Os tipos de informações prestadas são financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e competidores.

A contabilidade gerencial é uma técnica que permite prestar uma orientação para manter um controle permanente do patrimônio. O “fracasso” de uma empresa, sem dúvida, pode estar associado a uma má gestão empresarial, que de alguma maneira está ligado à contabilidade gerencial. Ela é quem fornece dados relevantes para que se tome uma decisão na empresa.

Logo, se essas informações não forem analisadas corretamente, não é possível alcançar os objetivos pretendidos. Assim a análise errada feita em cima dos dados apresentados pela contabilidade gerencial poderá acarretar em uma má gestão, o que pode gerar resultados negativos levando, até mesmo, a empresa ao fracasso.

O objetivo geral desse trabalho foi o de analisar a contabilidade gerencial como instrumento de geração de informações para auxiliar os gestores das organizações de pequeno e médio porte no planejamento, controle e tomada de decisões. Nesse aspecto o estudo buscou analisar os seguintes pontos:

- Abordar a importância da contabilidade gerencial como instrumento eficiente de geração de informações internas para os gestores das organizações;

- Identificar qual a utilidade do balanço patrimonial para os gestores de negócios e, qual a sua importância na contabilidade gerencial para análise de performance;

- Analisar a Demonstração do Resultado do Exercício para auxiliar na gestão;

- Demonstrar que o sistema de custos é ferramenta geradora de informações para auxiliar na tomada de decisões.

No desenvolvimento desses pontos traçados e, na análise de cada um deles, pretende-se responder a seguinte indagação: A contabilidade gerencial serve como instrumento para auxiliar a tomada de decisão dos gestores nas empresas de pequeno e médio porte?

A metodologia usada para realização do trabalho, quanto aos fins, foi descritiva e explicativa. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, que buscou respostas ao problema proposto, através de livros, artigos, sites e trabalhos acadêmicos, e com base em situações reais de uma organização.

O método usado para verificação das informações foi o método dedutivo. A parte textual do trabalho está dividida em três partes: introdução, desenvolvimento e considerações finais.

Existe uma limitação quanto à extensão do trabalho segundo as regras impostas pela instituição, o que acaba por dispensar um capítulo próprio para a metodologia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE NEGÓCIO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A contabilidade gerencial é uma consequência da evolução das várias técnicas e procedimentos contábeis, já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira e na Contabilidade de Custos. Quando agrupadas elas permitem uma visão mais analítica e diferenciada, constituindo-se em uma ferramenta de extrema importância, desempenhada pela Contabilidade Gerencial, sobretudo a respeito da necessidade que as empresas possuem de serem competitivas. Assim, a Contabilidade Gerencial está voltada para a gestão da empresa, procurando completar informações que se encaixem de maneira válida e eficaz no modo decisório adotado na empresa.

É tarefa de a contabilidade gerencial coletar e analisar os dados, e a partir daí fornecer informações, que auxiliem o gestor empresarial a tomar decisões que façam parte das suas atividades.

Anthony (1970, p. 33) define controle gerencial como “um processo através do qual, os administradores certificam-se de que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente, na consecução dos objetivos do empreendimento”.

Ou seja, as ações da administração são, em resumo, a de interagir com o setor econômico e financeiro. Porém, para desempenhar ações, a empresa precisa de informações que serão oferecidas pela Contabilidade Gerencial.

Segundo Marion (1998, p. 24) “a contabilidade gerencial é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”.

Partindo desse conceito a contabilidade gerencial continua a mesma, porém, agora está mais voltada para as decisões dentro da empresa, servindo de instrumento para o gestor de negócios.

Álvaro Ricardino (2007, p. 1) é taxativo ao dizer que:

contabilidade gerencial corresponde ao somatório das informações demandadas pela administração da empresa, com o objetivo de apoiar seu processo decisório, porém, sem abrir mão dos procedimentos utilizados pela contabilidade societária, ainda que de forma mais livre, ou seja, sem se submeter, necessariamente, às restrições impostas pelos princípios fundamentais da contabilidade.

2.2 OBJETIVO E FINALIDADE DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Crepaldi (2008, p. 2) cita que “pode-se afirmar que o grande objetivo da contabilidade gerencial é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos”.

Esse ramo da contabilidade tem como finalidade fornecer informações para auxiliar gestores no processo de decisão. Essas informações prestadas pela contabilidade gerencial trarão mais certeza, mais segurança para se tomar uma decisão.

Assim Crepaldi (2008, p. 2) cita que:

a contabilidade é instrumento gerencial que se utiliza de um sistema de informações para registrar as operações da organização, para elaborar e interpretar relatórios que mensurem os resultados e forneçam informações necessárias, para subsidiar o processo de tomadas de decisões e para o processo de gestão, planejamento, execução e controle.

Seguindo o raciocínio desse autor pode-se atribuir alguns objetivos a contabilidade gerencial, sendo eles: auxiliar no processo decisório, fornecer dados da empresa através de um sistema de informação, gerar relatórios referentes às transações ocorridas no negócio etc. Esses são os principais objetivos da contabilidade gerencial que dizem respeito à gestão de um negócio. Não só as informações prestadas pela contabilidade, mas a própria contabilidade gerencial deve manter-se sempre atualizada e conciliada com tudo que ocorre em seus setores, para que, de forma concisa esses objetivos sejam alcançados. Portanto, a contabilidade sempre representará para uma empresa uma fonte de informações a fim de auxiliar os gestores.

Crepaldi (2008. p. 5) salienta, ainda que:

é importante ressaltar que as informações são importantes, na medida em que, os gestores consigam identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece às empresas.

Assim sendo, mesmo prestadas as informações que irão auxiliar as decisões, deverão atentar-se, também, ao fato de que ela pode trazer tanto resultados positivos como prevenções para a empresa. Esses resultados positivos referem-se à performance do negócio. Já as prevenções seriam as medidas tomadas para evitar resultados que poderiam prejudicar a continuidade da empresa.

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Nas organizações, a criação de um sistema de informação adequado e eficiente permitirá uma gestão satisfatória na área econômico-financeira da empresa, assim como mostrará o alto grau de custo-benefício que a relação de troca e geração de informações trará para a gestão do negócio. Todas elas devem ser elaboradas de acordo com a necessidade dos gerentes, precisam ser detalhadas e de curta periodicidade para o controle operacional. A Contabilidade gerencial faz uso desses instrumentos para obter informações que orientem as decisões.

Segundo Crepaldi (2008, p. 11):

é possível implementar um sistema de informações gerenciais construindo uma base para decisão e controle. Para isso devemos considerar os seguintes aspectos: quais as informações seu sistema deverá possuir para controle econômico e financeiro de sua empresa; o que levar em consideração na decisão entre comprar pronto e desenvolver um sistema próprio; como a controladoria pode ser mais eficaz pela utilização de um sistema de informação contábil abrangente; o diálogo com os sistemas integrados de gestão; e, os requisitos necessários para se implantar um sistema de informações contábeis voltado para o usuário.

Crepaldi (2008, p 11), ainda afirma que:

um sistema de informação contábil bem estruturado irá permitir uma gestão eficaz, mediante a coleta de informações necessárias para a gestão econômica e financeira da empresa. Os principais objetivos de um sistema de informação gerencial, são as seguintes: apresentar os elementos componentes do sistema de informação contábil e sua integração com os objetivos da empresa; evidenciar o papel do sistema de informação contábil dentro de um sistema integrado de gestão empresarial e do conjunto da tecnologia da informação de apoio aos sistemas gerenciais; apresentar a abrangência do sistema de informação contábil para estruturar uma controladoria eficaz e o papel do *controller* dentro da empresa; demonstrar o potencial da ciência contábil dentro de um sistema contábil integrado, através do conceito de lançamento multidimensional, objetivando extrair ao máximo as possibilidades de informação de qualquer sistema contábil; identificar todos os subsistemas componentes do sistema de informação contábil, bem como todas as funcionalidades e operacionalidades necessárias para seu melhor desempenho; apresentar todas as integrações que devem existir com os demais sistemas operacionais da empresa, objetivando evitar qualquer redundância de dados e a maximização do uso das informações disponíveis em outros sistemas; e, apresentar todos os conceitos e requisitos necessários para o processo de decisão de aquisição e implantação de um sistema de informação contábil da maior eficácia.

Tanto a contabilidade gerencial quanto os sistemas de informações nela inseridos usam meios de buscar informações contábeis para serem utilizadas como ferramenta para a administração. O processo de produção de informações deve ser direcionado através da necessidade informacional interna da empresa, e deve ainda orientar a maioria das decisões dos gestores. O sistema de informação contábil gerencial poderá ser usado de forma eficiente, quando este estiver ligado a um sistema integrado de informações contábeis que abranjam tanto a parte dos recursos humanos quanto tecnológicos. Há dois tipos de sistema de informação: o sistema de informação contábil para planejamento de gestão e o sistema para controle de operações e controle gerencial.

O sistema de informação contábil para planejamento de gestão é, basicamente, um sistema de informação executado em softwares, assim como outros sistemas de informações. Esse sistema é usado na organização para “planejar” atividades gerenciais. É como se fosse uma rede de canais de

comunicação em uma organização. Esse sistema recolhe, manipula e dissemina dados ou informações que serão usadas pelos gestores. Já o sistema para controle de operações e controle gerencial é uma junção lógica das várias técnicas para associar e usar informações, a fim de tomar decisões de controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho da organização.

Os dois sistemas objetivam a resolução de problemas organizacionais internos, e a conseqüente preparação para enfrentar as tendências da crescente competitividade de mercado. As informações com qualidade e apresentadas em tempo hábil à tomada de decisão são importantes para as empresas modernas. O uso adequado dos recursos da Tecnologia de Informação garante a qualidade e pontualidade das informações.

De forma estruturada, os sistemas de informação dão condições para que as empresas reajam às mutações do mercado e se sintam alicerçadas por um processo decisório forte o suficiente para garantir a resolução dos problemas. Cada vez mais, a gestão empresarial sente necessidade do apoio de sistemas, pois estes dão segurança, agilidade e versatilidade para a empresa no momento em que se processam as decisões.

Aspecto relevante da contabilidade gerencial como instrumento de gestão de negócio é que este sempre buscará pela eficácia de sua atividade. Essa busca se dá através de sistemas disponíveis que fornecem informações válidas e verdadeiras acerca das condições econômicas e financeiras da organização. Essas informações, por sua vez, oferecem ao administrador um rol de opções para que seja realizado seu trabalho. É mediante o resultado do trabalho dos administradores de uma empresa que se vai provar tanto a eficácia dos sistemas de informação quanto também, que a contabilidade gerencial pode ser um instrumento contábil de fácil interpretação e de utilização para se obter informações internas.

Assim, pode-se dizer que não só as grandes organizações devem se preocupar com o planejamento e utilizar-se das ferramentas gerenciais que a contabilidade pode fornecer. A sua eficácia depende fundamentalmente de informações precisas, oportunas e pertinentes sobre o ambiente em que a

empresa atua. É essencial para a sobrevivência da empresa, inserida num ambiente competitivo e diante de um cenário de incertezas, que seus gestores estejam assessorados e recebam informações que mostrem os problemas, que subsidiem decisões racionais, ao invés de apenas demonstrações estáticas que revelam dados passados.

Em relação à contabilidade gerencial na geração de informações, têm-se quatro relevantes funções: controle operacional, custeio de produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico. O controle operacional fornece informações sobre eficiência e a qualidade das tarefas executadas. O custeio de produto e do cliente mensura custos dos recursos para produção, venda e entrega de produtos ou serviços. Já para controle administrativo sua função é fornecer informação sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais. Por fim, para controle estratégico fornece informações sobre desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas. Essas são algumas das importantes funções do fornecimento de informações geradas pela contabilidade gerencial.

2.4 ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Algumas das áreas de atuação da contabilidade gerencial são: os custos e preços de vendas, orçamentos e projeções, contabilidade por responsabilidade, centros de lucros e unidades de negócios, análise de balanço etc. Embora todas elas tenham sua relevância e, todas se apresentarem como instrumento da contabilidade gerencial, será apresentado três áreas de atuação da contabilidade gerencial, sendo elas: os custos, análise de balanço e a demonstração do resultado de exercício.

2.4.1 Custos

A sobrevivência de uma organização está diretamente ligada às atividades gerenciais de apuração, análise, controle dos custos do que é produzido e vendido por ela. Para o gestor o maior objetivo em relação ao

custo de bens ou serviços é diminuí-los, pois com o custo menor poderá surgir maiores oportunidades de mercado e, conseqüentemente, um maior índice lucrativo. Sendo assim, o custo para o gestor é um dos mais importantes departamentos da empresa, pois associado à contabilidade gerencial tem a finalidade de assessorar no processo de tomada de decisões. Para isso é necessária a geração de informações, através da análise, sendo elas a principal fonte para auxiliar na tomada de decisões. Na verdade tem-se a contabilidade de custos como uma ferramenta eficiente no auxílio do desempenho das funções dos gestores. São tipos de custos: custos fixos, custos variáveis, custos diretos, custos indiretos, custos de oportunidade, custos primários, custos de transformação, custos próprios, custos rateados, custo-padrão, custos evitáveis, custos inevitáveis. Embora todos esses custos tenham importância para a atividade gerencial, o estudo ficará apenas nos custos fixos, variáveis, diretos, de oportunidade e custo-padrão.

Martins (2003, p. 21) afirma que:

[...] a Contabilidade de custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para a comparação com os valores anteriormente definidos. No que tange a decisão, seu papel reveste-se de suma importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às conseqüências de curto e longo prazo sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção etc.

Já Souza (2008, p. 39) é de opinião que “para as finalidades de tomadas de decisões gerenciais são úteis os conceitos de custos fixos e custos variáveis e ainda, custos diferenciais, custos de oportunidade e custos afundados [...]”.

O custo na finalidade gerencial pode ter como base o cálculo do custo atual, do custo futuro, entre outros, buscando meios eficazes para gerenciar o sistema produtivo, no curto e longo prazo, estabelecendo metas, parâmetros e estratégias.

Alguns dos objetivos principais do sistema de custo gerencial são:

- suprir a administração de informação para a tomada de decisão;
- servir como ponto de orientação quanto a medidas de correção;
- acompanhar distorções de valores, níveis de eficiência de produção e qualidade dos padrões estabelecidos.

Uma das principais ferramentas da contabilidade gerencial em relação à informações de custos é usada para auxiliar no processo decisório. Em alguns casos de tomadas de decisões pode-se identificar o uso dessas informações, como por exemplo, qual produto é mais lucrativo, qual bem ou serviço deve ser colocado no mercado e, qual produto deve ser fabricado ou comprado.

2.4.1.1 custos variáveis

Lima (2000, p. 46) diz que “custos variáveis são os custos que estão relacionados com os volumes de produção ou de vendas, sendo diretamente proporcionais as suas variações”.

Assim, se o volume de produção ou serviço varia, o custo variável do produto também irá variar. O valor desse custo cresce ou diminui de acordo com o volume das atividades e produções da empresa. As características desse custo são: valor total varia de acordo com o volume produzido e, o valor é constante por unidade independente da quantidade produzida. São exemplos desse tipo de custo: impostos incidentes sobre o faturamento, comissão dos vendedores, gastos com fretes de entrega de produtos, os gastos com faturamento e cobrança de vendas a prazo.

Souza (2008, p. 37), fala que:

sob um enfoque útil à contabilidade os custos variáveis variam linearmente com o nível de produção, se referidos no total. Em termos unitários os custos variáveis são constantes para todas as unidades produzidas, dentro de um intervalo operacional de interesse.

E Leone (1997, p.322), refere-se ao custo variável:

como sendo muito útil para intervir no processo de planejamento e de tomada de decisão, até porque uma de suas potencialidades está centrada na análise da variabilidade das despesas e dos custos.

Assim, os custos variáveis estão previstos dentro do valor de cada objeto fabricado ou vendido. Sendo dividido entre os produtos fabricados, o valor desse custo representa o valor que varia proporcionalmente em relação ao volume que foi produzido. Esse custo só irá existir se houver volume de produção, caso não se produza não se terá esse valor. Sua importância está, essencialmente, em analisar a variação das despesas, e através dessa análise extrair informações que ajudem a planejar e orientar as decisões gerenciais.

2.4.1.2 custos fixos

Martins (2005, p. 67) dá a seguinte definição para custos fixos:

são aqueles custos que permanecem constantes dentro de determinada capacidade instalada, independentemente do volume de produção. Consequentemente, não são identificados como custos da produção no período, mas como custos de um período de produção.

Ou seja, os custos fixos não variam mesmo que o volume de produção aumente ou diminua, ele se mantém inalterado, não sofrerá oscilações. Alguns custos fixos são: salários e encargos sociais das chefias dos departamentos e setores produtivos, salários e encargos pessoais do pessoal da segurança, aluguel do prédio ou das máquinas produtivas, depreciação do prédio ou das máquinas. Nenhuma alteração no volume de produção irá alterar esses custos.

São características dos custos fixos: valor constante em determinado período de produção e, o valor da unidade que só varia se o volume de produção variar.

Sendo assim, os custos fixos são aqueles gastos que a empresa possui independente do volume que for produzido ou vendido. Embora o custo

fixo não se altere em relação ao nível de produtividade, quanto maior for o volume produzido, menor será o custo fixo por unidade produzida. O valor dele só vai alterar em relação à unidade, mas não em relação aos custos que foram previstos para a empresa.

2.4.1.3 custos diretos

Lima (2000, p. 45) refere-se a custos diretos como “custos que podem ser adequadamente identificados com os bens produzidos ou com os serviços prestados”.

Fazem parte desses custos: matéria-prima, mão-de-obra direta e os materiais diretos usados na produção. Esse tipo de custo é aquele em que se identifica o que foi empregado para a sua produção, ou seja, através dele é possível identificar o que foi usado para produzi-lo e, assim definir quais os custos do bem ou serviço.

Então, os custos diretos são aqueles que podem ser facilmente identificados com o produto em seu processo produtivo, pois são fáceis e diretamente apropriáveis ao mesmo em sua fase final.

2.4.1.4 custos indiretos

Oliveira (2005, p. 75) nota que:

os custos indiretos são aqueles custos, que, por não serem perfeitamente identificados nos produtos ou serviços não podem ser apropriados de forma direta para as unidades específicas, ordens de serviço ou produto. Necessitam da utilização de algum critério para que possam ser identificados.

Exemplos desses custos são: mão-de-obra indireta que é o trabalho realizado nos departamentos auxiliares da empresa, materiais indiretos que são aqueles empregados nos trabalhos auxiliares e, outros custos indiretos podem ser aqueles que estão ligados a existência do setor produtivo, como a manutenção das máquinas.

Em vista disso, custos indiretos são aqueles incorridos dentro do processo produtivo, mas que necessitam ser rateados aos produtos por não serem facilmente identificados com os objetos de custeio. Esses custos não são possíveis de serem vistos com objetividade e segurança as quais os produtos se referem.

2.4.1.5 custos de oportunidade

Souza (2008, p. 41) diz que “um custo de oportunidade é o valor desprezado ou sacrificado, como resultado de tomar uma decisão alternativa”.

Pode-se dizer que o custo oportunidade representa um valor associado a uma alternativa não escolhida. Ele é um valor que foi cortado quando os gestores da empresa tomam uma decisão diferente.

Lima (2000, p. 48), diz que “os custos de oportunidade estão representados pelo valor do benefício que se deixa de ganhar como consequência de determinada opção, no processo decisório, em detrimento da outra alternativa”.

Então, o custo de oportunidade corresponde àquilo que se deixa de ganhar na segunda melhor alternativa por se escolher a primeira. Ao se fazer determinada escolha, deixa-se de lado as demais possibilidades, pois são excludentes. À alternativa escolhida, associa-se como "custo de oportunidade", o maior benefício não obtido das possibilidades não escolhidas, isto é, a escolha de determinada opção impede o usufruto dos benefícios que as outras opções poderiam proporcionar. Para a contabilidade gerencial o custo de oportunidade é uma ferramenta administrativa que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, estruturando o trâmite adequado.

2.4.1.6 custo-padrão

Crepaldi (2008, p. 175) define o custo-padrão como:

o custo estabelecido pela empresa como meta para produtos de sua linha de fabricação, levando-se em consideração características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta.

O objetivo desse custo é planejar e controlar os custos de produção, ele estabelece uma base de comparação entre o que ocorreu e o que deveria ter ocorrido com os custos. Ele é um instrumento de controle para os gestores, pois através dele será visualizado o que foi usado para a produção do bem ou serviço. Existem três tipos de custo-padrão: o custo-padrão ideal que diz respeito à qualidade dos materiais e a eficiência da mão-de-obra usada na produção, o custo-padrão estimado é aquele que observando os custos passados estabelece uma média de custos e, o custo-padrão corrente representa o objetivo de curto e médio prazo da empresa.

Souza (2008, p. 93), cita que:

a grande vantagem do custo-padrão é que facilita a identificação das variações ou exceções que devem merecer a atenção da administração. Na prática, o custo-padrão deve estar conjugado com o orçamento operacional para que dele possa ser extraído o máximo proveito em informações.

Assim, o custo-padrão é uma fixação dos custos que deveriam incorrer e servem de base para comparação com os custos que realmente incorreram. Ele é utilizado com a finalidade de oferecer informações para o controle do gestor. Sendo sua finalidade principal o controle, ele só terá utilidade se a empresa tiver um sistema de custo baseado em custos reais, para que haja condições de comparar o real com o padrão, pois isto dará condições para a empresa encontrar e analisar as causas das distorções ocorridas e corrigi-las.

2.5 Demonstrativos Contábeis

A análise dos demonstrativos contábeis para a contabilidade gerencial serve para transformar os dados extraídos em informações úteis para que os gestores tomem decisões. Esses demonstrativos são analisados com a

finalidade de se comparar e interpretar os dados da empresa para que se alcancem os objetivos para os quais eles servem.

São demonstrativos contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros e Prejuízos Acumulados, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração do Valor Agregado se a empresa for S.A de capital aberto. Embora seja significativo o número de demonstrativos contábeis, constará deste estudo apenas a análise do Balanço Patrimonial como auxiliador para a tomada de decisão e a Demonstração do Resultado do Exercício. Os demonstrativos escolhidos serão exemplificados com os valores extraídos referentes ao exercício de 2009 da companhia Souza Cruz S.A. Não será analisado o balanço nem tão pouco nenhum dos outros demonstrativos da empresa, apenas retiramos os dados para demonstrar qual a forma que a contabilidade gerencial utiliza para apresentar as informações geradas aos gestores da empresa.

A escolha pelo estudo desses dois demonstrativos contábeis, Balanço Patrimonial e Resultado do Exercício se deu pela relevância que os dois apresentam para gestores como ferramenta da tomada de decisão.

Importância essa que é destacada por Franco (1992, p. 97.), dizendo o mesmo que:

as demonstrações contábeis que melhores e mais completos elementos oferecem para análise são: 1. o Balanço Patrimonial, que é a síntese de todos os componentes do patrimônio em determinado momento; e 2. a Demonstração do Resultado do Exercício, que é a síntese dos componentes da dinâmica patrimonial (receitas, custo e resultado).

2.5.1 Análise do Balanço Patrimonial para Fins Decisórios

Segundo a Resolução CFC Nº. 1283/10, na NBC T 3.2 item 3.2.1.1 o conceito de balanço patrimonial é:

3.2.1.1 – O Balanço Patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Entidade.

A análise do Balanço Patrimonial tem por objetivo demonstrar informações aos gestores. É através dessas que poderá ser avaliada a situação econômico-financeira da empresa, e após o estudo dessas informações tomar decisões quanto a projeções futuras. Tal análise que se faz em relação ao Balanço Patrimonial diz respeito à avaliação do ativo, passivo e da situação líquida patrimonial.

Alexandre (2005, p.103), assim diz:

a análise do balanço patrimonial visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras. Na realidade, o que se pretende avaliar são os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa determinam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade.

Dentro da análise que foi feita enfatizou-se o estudo da liquidez imediata, liquidez seca, liquidez corrente e liquidez geral.

Franco (1992, p. 147.), diz que “o quociente de liquidez imediata é a comparação entre o disponível e o passivo circulante, indicando a porcentagem dos compromissos que a empresa pode liquidar imediatamente”.

$$\text{LIQUIDEZ IMEDIATA} = \text{DISPONÍVEL} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Utilizando os valores do Balanço da Souza Cruz S.A., teremos:

$$\text{LIQUIDEZ IMEDIATA} = 1.035,3 / 1.406,1 = 0,73$$

Do valor devido pela empresa, a mesma possui 73% para liquidez imediata.

Sobre a liquidez seca, Franco (1992, p. 148), diz que ele “é o quociente de comparação do disponível, mais os direitos realizáveis a curto prazo, com o exigível a curto prazo”.

$$\text{LIQUIDEZ SECA} = \text{DISPONÍVEL} + \text{CRÉDITO} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Usando os dados da companhia escolhida, teremos:

$$1.686,7 / 1.406,1 = 1,2$$

A cada um real de dívida que a empresa tem ela possui um real e vinte centavos para pagá-la.

A liquidez corrente é explicada por Franco (1992, p. 149), como sendo:

o quociente da comparação do ativo circulante com o passivo circulante, esse quociente nós dá a possibilidade de solução dos compromissos em caso de conversão total dos direitos a curto prazo. Trata-se, portanto, da relação entre o total do ativo circulante e o passivo circulante.

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE} = \text{ATIVO CIRCULANTE} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Exemplificando com os dados da Souza Cruz S.A., tem-se:

$$2.584 / 1.406,1 = 1,84$$

A cada real devido tem-se um real e oitenta e quatro centavos para a quitação dos débitos.

Por fim, a liquidez geral que é definida por Franco (1992, p. 141.) como sendo “o quociente que reúne todos os valores conversíveis, ativo circulante e realizável a longo prazo, em cotejo com o total das responsabilidades, passivo circulante e exigível a longo prazo”.

$$\text{LIQUIDEZ GERAL} = \text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO} / \text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}$$

Usando os dados extraídos da companhia Souza Cruz S.A., verifica-se que:

$$3.050,7 / 1.921,7 = 1,58$$

Assim a cada real devido à empresa possui um real e cinquenta e oito centavos para sanar seu débito.

2.5.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A Resolução do CFC Nº 1283/10, define a demonstração do resultado do exercício da seguinte maneira:

3.3.1.1 – A demonstração do resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da entidade.

3.3.1.2 – A demonstração do resultado, observado o princípio de competência, evidenciará a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas.

O estudo do resultado do exercício foi feito em face de uma comparação entre o ano de 2008 e 2009 da companhia Souza Cruz S.A.. Sendo essa comparação usada para mostrar a tendência de determinados componentes do exercício. Mostrando as variações que a empresa sofreu em um determinado período quando comparado a outro.

**DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS EXERCÍCIOS ENCERRADO EM 31 DE
DEZEMBRO**

	2009	QUOEFICIENTE	2008	QUOEFICIENTE	VARIAÇÕES
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS	5.792,70		5.300,60		
Custo dos Produtos Vendidos (-)	2.348,10	40,55	2.281,10	43,15	(-) 2,60
LUCRO BRUTO	3.444,00	59,45	3.013,50	56,85	(+) 2,60
Despesas (Receitas) Operacionais					
Com Vendas (-)	841,50	14,63	182,80	14,77	(-) 0,14
Gerais e Administrativas (-)	150,30	12,95	109,40	13,38	(-) 0,43
Outras (Receitas) Despesas, Líquidas	-43,40		-82,20		
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO E DAS PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS	1.889,6	32,62	1603,50	30,25	(+) 2,37
RESULTADO FINANCEIRO					
Receitas Financeiras	93,10		84,40		
Despesas Financeiras	-45,20		-40,80		
Receitas com Variações Cambiais, Líquidas	19,10		40,50		
PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS					
Resultado de Equivalência Patrimonial	1,90		8,60		
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1.965,10		1696,20		
Imposto de Renda e Contribuição Social					
Corrente	419,60		442,50		
Diferido	0,60		4,10		
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1.484,90	25,63	1.249,60	23,57	(+) 2,60
Lucro líquido por ação (básico e diluído)					
do capital social no fim do exercício - R\$	4,86		4,09		

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado tempo, nele sobressai um dos valores mais importantes para as pessoas nela interessadas, o resultado líquido do período, Lucro ou Prejuízo.

Foi apurado através da confrontação ordenada e sucessiva entre seus fatores contribuintes: Receitas, Custos e Despesas.

Da formação do RESULTADO, já apurado, destacam-se seus:

- Fatores contribuintes;
- Destinação.

Essa demonstração evidencia o resultado que a empresa obteve na operação de suas atividades, de forma resumida, destacando os principais fatores contribuintes para o Resultado Líquido do Período.

O ponto de partida da demonstração é iniciado a partir do valor total da receita apurada nas operações de vendas.

Desse somatório é deduzido o custo total correspondente a essas vendas, apurando-se o resultado bruto, que, se positivo, denomina-se LUCRO BRUTO.

As Despesas e Receitas Operacionais são demonstradas de forma segregadas por subtotais, segundo sua natureza, quais sejam:

- Despesas com Vendas;
- Despesas Financeiras – deduzidas das Receitas Financeiras;
- Despesas Gerais e Administrativas;
- Outras Despesas e Receitas Operacionais.

Deduzindo-se os valores de natureza operacionais acima expostos, chegaremos ao resultado operacional que é o LUCRO OPERACIONAL.

As transações estranhas ao objeto da empresa constituem as Receitas e Despesas Não Operacionais. Essas são transações não vinculadas à exploração do objeto da empresa.

Com isso, chega-se ao Resultado do Exercício Antes das Participações, Contribuição Social antes do Lucro Líquido e Imposto de Renda.

As participações de terceiros são deduzidas, desse Resultado. São elas:

- Debenturistas;
- Empregados;
- Administradores;
- Partes Beneficiárias;

- Fundos de Assistência e Previdência.

Chegando-se ao Lucro Líquido Antes da Contribuição Social (tributos).

Deduzida a Contribuição Social sobre o Lucro, obtém-se o Lucro Líquido antes do Imposto de Renda.

Deduzido o Imposto de Renda sobre o Lucro, obtém-se o Lucro Líquido após o Imposto de Renda.

Para chegar ao Lucro Líquido do Exercício por Ação divide-se o Lucro Líquido do Exercício pelo total de ações em circulação.

Assim, partindo de uma visão crítica do gestor e tomando como exemplo o resultado da companhia Souza Cruz S.A., infere-se que o custo dos produtos vendidos, entre 2009 e 2008, teve uma variação de - 2,6 pontos percentuais, o que caracteriza uma situação positiva.

Destaca-se, também, o resultado das despesas com vendas de – 0,14 pontos percentuais representando outro fator positivo.

Outra ênfase é que as despesas administrativas aumentaram em relação ao exercício anterior, e por ser uma despesa fixa constitui um dado negativo.

Interpretando os dados o lucro líquido do exercício aumentou em 2 pontos percentuais.

Os indicadores a seguir informam quanto o lucro da empresa se relacionam com outro parâmetro de comparabilidade.

- Margem Bruta: evidencia o lucro bruto sobre as vendas líquidas. A fórmula é:

$\text{Lucro Bruto} / \text{Vendas Líquidas} = 3.444,00 / 5.792,70 = 59,45 \%$
--

Quanto maior o percentual, melhor, porque o lucro será maior.

- Margem Operacional: compara, percentualmente, o lucro operacional com as vendas. Quanto maior o percentual, melhor, porque o lucro será maior. A fórmula é:

$$\text{Margem Operacional} = \text{Lucro Operacional} / \text{Vendas}$$

$$1.889,60 / 5.792,70 = 32,62 \%$$

O lucro operacional, em 2009, foi superior ao anterior.

- Margem Líquida: similar ao índice anterior. Também nesse caso, quanto maior, melhor. A fórmula é:

$$\text{Lucro Líquido} / \text{Vendas} = 1.484,90 / 5.792,70 = 25,63 \%$$

- Rentabilidade do patrimônio líquido: corresponde à remuneração do capital próprio, que é o capital investido pelos acionistas. A fórmula é:

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \text{Lucro líquido Final} / \text{Patrimônio Líquido}$$

$$1.484,90 / 1.895,40 = 78 \%$$

Portanto, a rentabilidade corresponde a 78% do patrimônio líquido.

Mesmo com uma análise sucinta dos tópicos acima, viu-se a importância da DRE para o gestor.

Assim a contabilidade gerencial serve como instrumento para auxiliar a tomada de decisão. O estudo comprova que as informações geradas a partir dos dados são fundamentais para se posicionar em relação à situação da empresa. Os meios adotados nesse estudo foram à demonstração do resultado do exercício e a análise do balanço patrimonial. Elas podem auxiliar os gestores a melhorar a qualidade das operações, do planejamento e do processo decisório.

Através do estudo realizado comprovou-se que a contabilidade gerencial é a ferramenta para a tomada de decisão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações de pequeno e médio porte estão cada vez mais impossibilitadas de realizar seus ideais devido à escassez de recursos. Isso as têm levado a rever suas estruturas de custos, na tentativa de otimizar os recursos disponíveis e diminuir desperdícios.

A verdade é que com a globalização e a evolução da tecnologia e, conseqüentemente, o aumento da competitividade, as empresas fizeram com que se iniciasse um processo intenso na redução de custos.

Com a análise de balanço obtêm-se informações mais precisas para a tomada de decisões gerenciais.

Nesse sentido, tornam-se necessárias, uma análise detalhada dos custos da empresa, além de proceder à avaliação do valor agregado das atividades por macro-processo, podendo-se assim, propor oportunidades de melhoria.

Sendo assim, a análise de balanço e a demonstração do resultado do exercício são ferramentas uteis para que a contabilidade gerencial possa cumprir sua função.

De acordo com o estudo realizado, as informações prestadas pela contabilidade gerencial tornaram-se instrumento para a tomada de decisão. Isso porque elas atendem as necessidades dos gestores, instruindo as melhores alternativas a serem adotadas por eles. Por fornecer informações precisas ela acaba valorizando ainda mais a empresa, pois, além de se tomar uma decisão mais confiável e coerente, o gestor estará provido de informações atuais sobre a vida da organização.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial: Introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1976.

ASSAF, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC 1283/10 – trata de Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis. Brasília: CFC. 1990.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DREBIN, Harold Bierman Jr. e Allan R. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1979.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 15. ed. São Paulo, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, George S. Guerra. **Custos Planejamento, Implantação e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Análise das demonstrações contábeis – contabilidade empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. e Adenilson Honório Soares. **Contabilidade como instrumento para tomada de decisões**. São Paulo: Alínea, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MENDES, Takeshy Tachizawa e Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RICARDINO, Álvaro. **Resumão – Contabilidade Gerencial** (série Administração e Negócios, nº9). São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de e José Hernandez Perez Jr. **Contabilidade de custos para não contadores**. 2. ed. São Paulo, 2005.

SILVA, G. R. Lima e José Barbosa - coordenador. **Custos: ferramenta de gestão**. Coleção Seminários CRC-SP/IBRACON. São Paulo, 2000.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de contabilidade gerencial – um instrumento para agregar valor**. Curitiba: Juruá, 2008.