

A CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS DE SUBSÍDIO AO PROCESSO DECISÓRIO NUMA INDÚSTRIA DO OESTE DA BAHIA: um estudo de caso da indústria de cerâmicas XY.

Mateus Marcos de Souza Pereira^{*}

Fernando Linhares da Silva^{**}

Rosa Maria Silva Furtado^{***}

RESUMO

O presente estudo monográfico se propõe a evidenciar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta subsidiária de informações úteis ao processo decisório aplicado a uma indústria de cerâmicas no oeste baiano. O estudo realizado caracteriza-se como sendo um estudo de caso, possuindo como principal instrumento de coleta de dados a análise documental dos registros contábeis e gerenciais da entidade estudada, além de questionário aplicado aos gerentes da mesma. De início, realizou-se uma revisão literária que serviu de fomento ao desenvolvimento do estudo, além da descrição da metodologia aplicada. Posteriormente, foi realizado um levantamento dos dados contábeis e gerenciais da empresa a fim de se checar o custo do produto, utilizando-se para isso o método do custeio variável e do custeio por absorção. Ademais, de posse das informações a respeito do custo, foi elaborada uma análise CVL (Custo x Volume x Lucro) seguida de uma análise financeira através dos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade. A parte prática concluiu-se com um questionário antecedente à apresentação dos dados, sugerindo situações relacionadas ao dia-a-dia de qualquer empresa, visando conhecer quais seriam as decisões tomadas pelos gestores. Os resultados do questionário, juntamente com os demais dados apresentados, mostram claramente que as decisões dos gerentes da empresa são influenciadas positivamente pelas informações oriundas da contabilidade gerencial, e que decisões errôneas viriam a ser tomadas sem o apoio gerencial da contabilidade, deixando clara a sua importância como fator de diferenciação em um ambiente competitivo.

Palavras chave: Contabilidade gerencial. Métodos de custeio. Análise financeira.

^{*} Acadêmico do 8º Semestre do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB – E-mail: mateus.contador96@hotmail.com

^{**} Orientador – Bacharel em Ciências Contábeis, professor da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. E-mail: fernandolinhaires@fasb.edu.br

^{***} Co-orientadora – Graduada em Pedagogia, Mestre em Educação e Contemporaneidade pela UNEB, professora e pesquisadora da Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. E-mail: rosa@fasb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade não é uma ciência recente, havendo indícios de registros inventariantes desde a época pré-histórica, onde o “homem das cavernas” fazia a contagem física dos seus bens e efetuava marcações em rochas para indicar as devidas quantidades, com a finalidade única de mensurar o seu patrimônio de forma quantitativa. Sendo esta finalidade pré-histórica da contabilidade mantida como principal até poucas décadas atrás, fazendo desta ciência tão poderosa uma mera contadora de patrimônios.

O governo, na figura de ente arrecadador de tributos, lança mão da contabilidade, enquanto ciência, como uma aliada no processo de fiscalização tributária das empresas, passando a utilizar, em partes, os demonstrativos contábeis das empresas como uma maneira rápida de rastrear possíveis irregularidades ou fraudes que possam acarretar em prejuízo aos cofres públicos.

A partir de então, a visão das empresas a respeito da contabilidade foi transformada de uma ferramenta de mensuração patrimonial para uma ferramenta meramente burocrática, já que o governo passou a obrigar que as empresas mantivessem escrituração contábil regular. Sendo esta, infelizmente, a visão de muitas empresas ainda nos dias atuais, principalmente as de pequeno e médio porte, que não veem na contabilidade uma aliada na gestão dos seus negócios.

Neste sentido, este estudo surgiu da necessidade de um repensar acerca da importância e do significado da contabilidade, em sua face gerencial, como ferramenta de diferenciação aplicada no âmbito de uma indústria de pequeno porte do interior baiano.

Para tanto, estabeleceu-se como tema o seguinte: “A contabilidade gerencial e suas ferramentas de subsídio ao processo decisório numa indústria do oeste da Bahia: um estudo de caso da indústria de cerâmicas XY”. E como problemática o seguinte questionamento: “Como a contabilidade gerencial pode auxiliar o processo de gestão de uma indústria de cerâmicas do oeste baiano, maximizando seus resultados e minimizando os riscos iminentes do processo decisório?”.

A empresa que foi objeto do estudo trata-se de uma indústria situada na região oeste do estado da Bahia, atuante no ramo de produção de blocos cerâmicos para uso na construção civil, optante pelo simples nacional, e enquadrada como Empresa de Pequeno Porte – EPP, conforme dispõe a Lei Complementar nº123/2006. Possui como principal mercado o oeste baiano, no entanto está presente também no Piauí e em outras regiões da Bahia, de maneira muito menos representativa.

O seu quadro societário é formado basicamente por uma unidade familiar, na qual todos os membros da família possuem também cargos ligados à gerência. Possui um capital social no valor de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), integralizado em fevereiro de 2009. Conta em média com 40 funcionários, incluindo a linha de produção e o setor de vendas e administrativo.

O presente estudo está estruturado em quatro capítulos, sendo este o primeiro. O segundo capítulo destina-se a revisão bibliográfica dos temas que serão abordados de maneira objetiva no decorrer da análise. Já o terceiro abarca a análise dos dados coletados junto à investigada, encerrando-se no quarto e último capítulo, o qual apresenta as conclusões extraídas com a realização desta pesquisa.

O objetivo geral deste estudo foi demonstrar como os resultados do processo decisório podem ser maximizados por meio da aplicação das técnicas oriundas da contabilidade gerencial, de tal forma que o risco ligado a tal processo seja também reduzido de maneira substancial. No que tange aos objetivos específicos, foram estabelecidos de início os seguintes:

- Entender a contabilidade gerencial e as principais técnicas utilizadas por ela no processo de fomento à decisão;
- Demonstrar a aplicação das técnicas oriundas da contabilidade gerencial numa indústria de cerâmicas do oeste baiano, a fim de auxiliá-la no processo decisório sobre investimentos.
- Analisar como a contabilidade gerencial pode se tornar indispensável dentro do processo decisório de uma manufatura;

Para alcançar tais objetivos, foi proposta inicialmente uma revisão bibliográfica, a fim de conceituar a contabilidade gerencial e as principais técnicas utilizadas por ela no processo de fomento à decisão. Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível identificar também uma das principais dificuldades encontradas pela contabilidade gerencial no processo de adaptação das informações oriundas da contabilidade financeiras, de modo que as tornem úteis à tomada de decisões.

Posteriormente, iniciou-se uma análise documental com o maior grau de minuciosidade possível. Para tanto, foi realizado um levantamento inicial das demonstrações contábeis, além de relatórios adicionais que nos permitiram conhecer a situação financeira e

patrimonial prévia da empresa. Mais adiante, foi realizado um acompanhamento dos gastos mês a mês, em um período compreendido entre janeiro de 2016 e maio do mesmo ano.

Com esses dados já estruturados foi efetuada a apuração do custo do produto tendo por base o Custeio por Absorção e o Custeio Variável. Foi realizado também uma análise do CVL (Custo-Volume-Lucro) e uma análise financeira do balanço e da demonstração de resultados, ambos apurados ao fim do mês de maio de 2016.

Com os dados já tabulados e organizados em forma de relatórios e de planilhas, foi marcada uma reunião com a gerência da empresa para que os resultados da pesquisa fossem apresentados aos mesmos. No entanto, a fim de que fosse possível observar claramente como a contabilidade gerencial pode se tornar indispensável dentro do processo decisório de uma organização, foi proposto um questionário antecedente à apresentação dos resultados, no qual foram sugeridas aos gestores algumas situações corriqueiras do dia-a-dia de qualquer indústria, para que os mesmos pudessem indicar quais seriam as decisões que seriam tomadas por eles caso aquelas situações de fato acontecessem.

Ao final da apresentação dos resultados os gestores puderam notar nitidamente que algumas das decisões que seriam tomadas por eles sem o apoio da contabilidade gerencial incorreriam em prejuízos à empresa gerida, podendo até mesmo levar a entidade ao declínio, uma vez que vendas vantajosas deixariam de ser efetuadas, descontos abusivos seriam aplicados, ou mesmo clientes poderiam ser perdidos por falta de flexibilidade na fixação do preço. Com isso, foi possível deixar claro e evidente a importância que as informações oriundas da contabilidade gerencial possuem sobre as decisões diárias da empresa, podendo contribuir imensamente para que decisões errôneas não comprometam a continuidade sadia da organização.

2 A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE DECISÃO: DA CONTABILIDADE FINANCEIRA À GERENCIAL

Segundo Bruni e Famá (2012, p. 2) “a contabilidade consiste no processo sistemático e ordenado de registrar as alterações ocorridas no patrimônio de uma entidade”.

A contabilidade como ciência tem por característica a sua flexibilidade em suprir com informações a diferentes usuários, sendo que o fim determinará os meios com os quais serão apresentadas essas informações, ou seja, a forma como a informação contábil será apresentada está diretamente relacionada ao usuário final de tal informação.

De acordo com Atkinson (2011, p.37):

A contabilidade financeira lida com a elaboração e a comunicação de informação econômica sobre uma organização ao público externo: acionistas, credores (bancos, financeiras e fornecedores), órgãos reguladores e autoridades governamentais tributárias.

Já a contabilidade gerencial, outra importante vertente da ciência contábil, direciona seu foco aos administradores do capital, ou seja, os gestores do negócio. Para Iudícibus (2013) a contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no processo decisório do administrador.

2.1 ANÁLISE DE BALANÇOS COMO FERRAMENTA GERENCIAL

A análise financeira de balanços, apesar de ser assim comumente chamada, não se dedica exclusivamente ao balanço patrimonial, muito pelo contrário, ela trata de analisar e correlacionar todas as demonstrações financeiras de modo a se chegar a um consenso da real situação financeira e patrimonial da entidade..

2.1.1 Análise Horizontal e Vertical

Um dos pilares básicos para se iniciar uma boa análise dos demonstrativos financeiros está em se conhecer a composição de cada saldo, sua relevância, e qual tem sido a sua evolução ao longo de períodos pré-análise. Para Iudícibus (2009, p.86) “este tipo de análise é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo”.

De início, para que se tenha ciência da relevância das contas, surge a análise vertical, que destacará item a item e sua respectiva participação percentual sobre o todo. Já a análise horizontal demonstrará a evolução ou involução dos saldos ao longo de períodos pré-análise, tendo sempre em vista um ano como base.

2.1.2 Indicadores de Liquidez

Os índices de liquidez têm por finalidade demonstrar a capacidade de pagamento que possui a empresa. Basicamente relacionam itens de ativo, recursos disponíveis, contra o passivo, recursos exigíveis. Sobre a finalidade deste índice, Marion (2002, p.83) ressalta que a análise da liquidez constitui-se de “uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para

saldar seus compromissos”. Já para Assaf Neto (2012, p.176), “os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros”.

2.1.2.1 Liquidez Geral

A liquidez geral indica a capacidade de pagamento a médio e longo prazo, relacionando o ativo circulante juntamente com o realizável a longo prazo com o passivo exigível total. Para Iudícibus (2013) este índice tem como pretensão retratar a saúde financeira de longo prazo da entidade. A representação da sua fórmula seria a seguinte:

$$\frac{(AC + RLP)}{\text{PASSIVO EXIGÍVEL}}$$

Onde: AC = Ativo circulante; RLP = Realizável a longo prazo (Subconta do Ativo não Circulante); PASSIVO EXIGÍVEL = Passivo Circulante + Passivo não Circulante

2.1.2.2 Liquidez Corrente

A liquidez corrente evidencia a capacidade de pagamento a curto prazo, confrontando os itens disponíveis ou realizáveis até o fim do exercício seguinte com o passivo exigível também até o fim do mesmo período. Assaf Neto (2012, p.177) resume dizendo que “a liquidez corrente indica quanto existe de ativo circulante para cada \$ 1 de dívida a curto prazo”. A representação da sua fórmula seria a seguinte:

$$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

2.1.2.3 Liquidez Seca

A liquidez seca segue a mesma linha de raciocínio da geral, no entanto sem considerar no ativo circulante o item estoques. A representação da sua fórmula pode ser então assim representada:

$$\frac{(\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques})}{\text{Passivo Circulante}}$$

De acordo com Iudícibus (2013) este seria o quociente mais significativo na grande maioria dos casos, pois, segundo o autor, ao se eliminar o item estoques do ativo circulante estamos também anulando um fator de grande incerteza, e passamos a considerar somente os recursos efetivamente disponíveis para fazer frente às obrigações a curto prazo.

2.1.2.4 Liquidez Imediata

Se a liquidez seca já era considerada um tanto quanto conservadora, a liquidez imediata é o ápice do conservadorismo, pois considera e relaciona somente os itens em numerários, caixa e equivalentes de caixa, bancos e aplicações financeiras de liquidez imediata. Sua fórmula é assim apresentada:

$$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Marion (2002) considera que para efeitos de análise financeira este índice não possui muita relevância, pois, segundo o autor, o item considera recursos já existentes com obrigações que ainda nem venceram.

2.1.3 Indicadores de Composição do Endividamento

Os índices que estudam a estrutura do capital se preocuparão em analisar como estão sendo tomadas as decisões de captação de recursos junto a terceiros e/ou sócios. Marion (2002) explica que são os quocientes de endividamento que informarão se a empresa faz uso mais de recursos de terceiros ou de capital próprio, e que através deles pode-se identificar se os recursos de terceiros possuem vencimento no longo prazo, e qual a participação dos recursos vencíveis no curto prazo.

2.1.3.1 Dependência Financeira

De acordo com Assaf Neto (2012, p.149) este quociente “revela a dependência da empresa com relação a suas exigibilidades totais, isto é, do montante investido em seus ativos, qual a participação dos recursos de terceiros”. Em outras palavras, demonstra quanto a empresa possui em dívidas exigíveis para cada R\$ 1,00 investido em seu ativo.

Sua fórmula então ficaria a seguinte:

$$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$$

2.1.3.2 Composição (ou qualidade) do Endividamento

Este quociente relaciona a dívida vencível no curto prazo, com o montante total do passivo exigível. Visto isso, a fórmula para se chegar ao índice é a seguinte:

$$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$$

Na concepção de Iudícibus (2009) a empresa que possui interesse de expandir-se deve optar, em grande parte, por capital de longo prazo, de forma que, a medida que vá ganhando capacidade operacional tenha condições de começar a amortizar suas dívidas. Com base nisso, quanto menos forem os passivos circulantes em relação ao total da dívida, maior será a folga financeira do empreendimento, o qual terá mais tranquilidade para gerar os recursos necessários para que sejam horados seus compromissos.

2.1.3.3 Comprometimento ou Garantia

O quociente de comprometimento ou garantia relaciona o patrimônio líquido com o total do ativo. Assaf Neto (2012, p.150) chama este quociente de “independência financeira”, segundo o autor este quociente indica o quanto a empresa possui de independência com relação aos recursos de terceiros, o autor afirma ainda que “quanto maior o quociente de independência, maior a garantia oferecida pela empresa a seus credores pelo maior uso de recursos próprios”. A representação de sua fórmula é a seguinte:

$$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

2.1.3.4 Imobilização do Patrimônio Líquido

Este quociente relaciona o imobilizado com o patrimônio líquido da organização, com a finalidade de retratar o quanto do patrimônio próprio está comprometido com a imobilização do negócio. De acordo com Iudícibus (2013, p.84), a pretensão deste índice é “retratar qual a

porcentagem dos recursos próprios que está imobilizada ou que não está em ‘giro’”. A sua fórmula é assim representada:

$$\frac{\text{Imobilizado}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

2.1.3.5 Imobilização de Recursos Não-Correntes

Para se chegar a este quociente é preciso relacionar o imobilizado, ou o ativo não circulante como um todo, a depender das pretensões da análise, com os recursos não correntes. Classificam-se como recursos não correntes o patrimônio líquido e as obrigações de longo prazo junto a terceiros. A representação da fórmula deste quociente é a seguinte:

$$\frac{\text{Ativo não Circulante}}{(\text{Patrimônio líquido} + \text{Passivo não circulante})}$$

2.1.4 Indicadores de Rentabilidade

De nada valeria mensurar a rentabilidade de uma empresa somente pela expressão absoluta de seu lucro em determinado período. Para que se extraia uma informação útil ao processo de gestão é necessário que se relacione o lucro com alguma outra grandeza patrimonial de modo que seja possível se alcançar uma base mensurável período a período.

2.1.4.1 Margem x Giro

Segundo Blatt (2001, p.83) este quociente teria como principal função demonstrar “o desempenho da empresa ao controlar custos em relação aos níveis de vendas”. Já Iudícibus (2013) prefere chamar este índice de Margem Operacional, pois segundo o autor, apesar de comumente ser utilizado o lucro líquido em relação às vendas, seria mais conveniente do ponto de vista analítico que se utilizasse o lucro operacional. Seguindo o entendimento de Iudícibus, a representação da fórmula da margem seria a seguinte:

$$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas (ou receita operacional)}}$$

Já o giro diz respeito à correlação entre as vendas, ou a receita operacional, com o total investido na empresa (neste caso, o valor do investimento diz respeito a todo o ativo da

empresa), e tem por pretensão expor quantas vezes o ativo da empresa foi transformado em vendas, ou seja, quantas vezes ele foi renovado pelas vendas. A representação da sua fórmula é a seguinte:

$$\frac{\text{Receita líquida (ou operacional)}}{\text{Ativo total (ou operacional)}}$$

2.1.4.2 Retorno Sobre o Investimento

Este quociente pode ser obtido através da multiplicação de dois outros quocientes: a margem e o giro do ativo. Para Iudícibus (2009, p.109) este quociente é um dos que possuem maior poder de análise individual, pois “representa a medida global de desempenho da empresa”. Por este motivo, o autor julga necessário que se desmembre o quociente em dois, a margem, relação do lucro com as vendas, e o giro, a relação entre o lucro e o total dos investimentos (ativo).

2.1.4.3 Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

Este quociente, muito mais voltado aos quotistas ou acionistas, reflete a rentabilidade da empresa do em relação ao do capital subscrito pelos sócios, ou seja, quanto determinada empresa está sendo lucrativa do ponto de vista dos aportadores de capital. Para tal fim, este relaciona o lucro com o patrimônio líquido (ou somente o capital social), ficando sua fórmula representada da seguinte forma:

$$\frac{\text{Lucro (Líquido, Operacional ou EBTIDA)}}{\text{Patrimônio Líquido (ou capital social)}}$$

2.2 CONTABILIDADE DE CUSTOS COMO FERRAMENTA GERENCIAL: CONCEITO E HISTÓRIA

A contabilidade de custos é o ramo da ciência contábil que estuda os gastos incorridos no processo produtivo de bens e serviços. Segundo Bruni e Famá (2012, p. 4) a Revolução Industrial seria o estopim para o nascimento e o crescimento intenso da contabilidade de custos. A partir de então, as empresas passaram a adquirir matéria-prima e transforma-la em novos produtos. Sendo que o novo bem era o resultado da agregação de diferentes materiais e

esforços de produção, tais como a mão de obra e os custos indiretos, constituindo o que se convencionou chamar de custos de produção.

2.2.1 Terminologia na Contabilidade de Custos

Gastos podem ser definidos como compromissos financeiros assumidos para aquisição de bens ou serviços (Leone, 2000). O que irá dizer se esses gastos são despesas ou custos é aplicação a que será dada a tais bens ou serviços adquiridos. Se forem utilizados no processo produtivo configuram-se custos, caso contrário, se estiverem relacionados com a administração do negócio, com as vendas ou demais gastos que não estejam ligados ao processo produtivo, configuram-se como despesas.

Os gastos podem ainda fazer surgir outro estágio que antecede a ida desses ao resultado. Isso acontece quando eles são efetuados com a aquisição de bens/serviços de longa duração, ou seja, que beneficiarão a empresa por mais de um ciclo produtivo, sendo considerados como Investimentos.

2.2.2 Classificações em Custos

Os custos de uma empresa podem ser classificados e divididos de diversas formas, a depender das informações que se pretende extrair deles. Os métodos de classificação mais utilizados são aqueles que classificam o custo de acordo com a sua origem, sua relação com o produto ou centro de custo e com o volume de produção total.

2.2.2.1 Classificação do custo quanto à ocorrência

O método de classificação que relaciona o custo levando em conta a sua ocorrência os separa em primários e de transformação. Entende-se por custo primário aquele relacionado com a matéria-prima que será convertida em outros bens ou serviços. Cardoso, Mário e Aquino (2007) resumem que o custo primário se caracteriza como condição *sine qua non* para se ter o produto acabado. Já os custos de transformação podem ser identificados como sendo todos aqueles relacionados com a produção, a exceção da matéria-prima.

2.2.2.2 Relação do custo com a unidade produzida

O método de classificação que relaciona o custo com a unidade do produto destrincha o elemento de custo como direto ou indireto. Segundo Crepaldi (1998, p. 59), custos diretos são:

[...] os que podem ser diretamente (sem rateio) apropriados aos produtos, bastando existir uma medida de consumo (quilos, horas de mão-de-obra ou de máquina, quantidade de força consumida etc.). Em geral, identificam-se com os produtos e variam proporcionalmente à quantidade produzida. São aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos fabricados, porque há uma medida objetiva de consumo nesta fabricação.

Já os custos indiretos são aqueles que, apesar de possuírem relação com a produção, não podem ser atribuídos ou identificados de forma quantitativa ao produto final. Para Bernardi (1998) os custos indiretos são imputados aos produtos de forma irracional, ou seja, não possuem como base de atribuição razões técnicas, operacionais ou de relevância, não havendo possibilidade de medição objetiva individual.

2.2.2.3 Relação do custo com o volume de produção

Os custos podem ser elencados de acordo com a influência que o volume da produção possui sobre o seu valor total. Para tanto, são divididos em fixos e variáveis. São fixos aqueles custos cujo valor total permanece inalterado mesmo com a oscilação no volume de produção, desde que não extrapolada a capacidade de produtiva. Leone (2000, p. 55) define como fixos aqueles “custos (ou despesas) que não variam com a variabilidade da atividade escolhida”.

Os custos fixos podem se transformar no grande vilão se analisados de maneira equivocada. Isso porque a característica de estabilidade deles é concebida com a comparação dos totais de custos fixos com o total da produção, porém, se analisados unitariamente, eles variam de forma decrescente em relação ao volume de produção, causando uma falsa redução dos custos unitários.

Como regra, advertimos contra expressar custos fixos em uma média por unidade em relatórios internos porque isso cria a falsa impressão de que os custos fixos são como os custos variáveis e que o total dos custos fixos realmente varia proporcionalmente à mudança nos níveis de atividade. (Garrison, 2013, p.31)

Classificam-se como variáveis aqueles custos que mantêm relação direta entre seu montante total e o volume de produção, ou seja, quanto maior a produção maior será o montante de custos variáveis. Na imensa maioria das vezes os custos variáveis serão também

diretos. Warren, Reeve e Fess (2001, p.90) definem como custos variáveis aqueles custos “que variam no total proporcionalmente às mudanças no nível de atividade”.

2.2.3 Métodos de Custeio – Absorção X Variável

Pompermayer (1999, p.23), entende por sistema de custos “[...] o conjunto dos meios que a empresa utilizará para coletar e sistematizar os dados de que necessita para produzir informações gerenciais úteis para toda a organização e seus níveis hierárquicos”.

Os métodos de custeio mais utilizados são: Custeio por Absorção e Custeio Variável. Sobre o custeio por absorção, Hernandez, Oliveira e Costa (2012, p.62-63) afirmam que ele não se trata de um princípio em si, mas sim de um método que é oriundo da aplicação de tais princípios, os autores o definem (custeio por absorção) como um método em que “[...] todos os custos são alocados aos produtos fabricados. Assim, tanto os custos diretos quanto os indiretos incorporam-se aos produtos”. Sendo que os indiretos farão uso de bases de rateio para que sejam atribuídos aos produtos

Sobre o custeio variável, Leone (2000, p.391) esclarece que o ele “é assim denominado porque trata dos custos que variam com o parâmetro operacional que foi escolhido para ser a base de volume [...]”. Em outras palavras, o custeio variável, como o próprio nome dá a entender, seleciona somente aqueles gastos variáveis para que sejam atribuídos como custo unitário do produto

2.2.4 Análises de custos para a tomada de decisão

Para Cardoso, Mário e Aquino (2007, p.126) “a análise de custo-volume-lucro pode ser usada para examinar como várias alternativas de simulação levadas em consideração por um tomador de decisão afetam o lucro operacional”.

Os principais métodos de análise do CVL são: Ponto de Equilíbrio; Margem de Contribuição e de Segurança; e Alavancagem Operacional. Vale ressaltar que como forma de se ampliar o poder decisório desses métodos aplicar-se-á as despesas a mesma classificação quanto ao produto aplicada aos custos, ou seja, aquelas que variam por produto vendido e aquelas que permanecem fixas.

2.2.4.1 Ponto de equilíbrio: contábil, econômico e financeiro

Basicamente, pode-se resumir que o ponto de equilíbrio contábil determina qual a quantidade mínima de produtos vendidos para que se possam cobrir todos os custos de fabricação, e tão somente, sem que haja lucro ou prejuízo. Para Horngren, Foster e Datar (2000, p. 45), “o ponto de equilíbrio é o nível de atividade em que as receitas totais e os custos totais se igualam, ou seja, onde o lucro é igual a zero”.

A fórmula do PEC é a seguinte:

$$\frac{\text{GASTOS FIXOS TOTAIS}}{(\text{PREÇO UNITÁRIO} - \text{GASTOS VARIÁVEIS UNITÁRIOS})}$$

Como uma forma de adaptar o conceito de PEC, criou-se o PEF (ponto de equilíbrio financeiro), que despreza na soma dos gastos aqueles itens que não apresentam desembolso efetivo, tais como depreciação, amortização, provisões e outros itens de caráter expressamente contábil. Com isso, a fórmula do PEF é assim apresentada:

$$\frac{(\text{GASTOS FIXOS TOTAIS} - \text{GASTOS NÃO DESEMBOLSÁVEIS})}{(\text{PREÇO UNITÁRIO} - \text{GASTOS VARIÁVEIS UNITÁRIOS})}$$

Outra vertente de cálculo do ponto de equilíbrio é a que considera, além dos gastos fixos, também uma margem de lucro almejada, é o chamado PEE (ponto de equilíbrio econômico). A fórmula para se chegar ao PEE é a seguinte:

$$\frac{(\text{GASTOS FIXOS TOTAIS} + \text{LUCRO ALMEJADO})}{(\text{PREÇO UNITÁRIO} - \text{GASTOS VARIÁVEIS UNITÁRIOS})}$$

2.2.4.2 Margem de contribuição e de segurança

O conceito de margem está atrelado à relação existente entre o que se gasta e o que efetivamente se ganha, ou seja, basicamente seria a medição do quanto cada unidade de produto agregaria ao lucro do período.

Para Martins (2003), a margem de contribuição (MC) é tão somente a diferença entre o preço de venda de cada produto e o seu custo variável, o autor completa afirmando que a MC seria o valor que cada unidade de produto vendida efetivamente traria de sobra à empresa, ou seja, a diferença entre sua receita e o gasto diretamente atribuível ao produto que a gerou.

A fórmula da margem de contribuição pode ser assim definida:

$$(\text{PREÇO UNITÁRIO} - \text{GASTOS VARIÁVEIS UNITÁRIOS})$$

Já o conceito de margem de segurança (MS) é entendido por Garrison et al (2013, p.201) como sendo:

[...] o montante de vendas orçado ou efetivo acima do volume de vendas do ponto de equilíbrio. É o valor no qual as vendas podem cair antes de serem incorridas como prejuízo. Quanto mais alta a margem de segurança, menor o risco em não alcançar o ponto de equilíbrio e incorrer em prejuízo.

A formula para se chegar a MS é a seguinte:

$$\frac{(\text{VENDAS} - \text{PONTO DE EQUILIBRIO FINANCEIRO})}{\text{VENDAS}} \quad \times 100$$

2.2.4.3 Determinação do preço ideal com base nos custos: Mark-up

O termo Mark-up vem do inglês, e significa “marca acima”. Bruni e Famá (2012, p.267) definem o Mark-up como um “índice que, aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, permite a obtenção do preço de venda”. Os autores explicam também que este índice pode ser aplicado em diversas bases, seja sobre o custo variável, sobre os gastos variáveis, ou até sobre os gastos integrais.

O Mark-up mais comum, principalmente no varejo, é aquele aplicado sobre os custos variáveis, no caso específico do varejo o valor pago pela compra da mercadoria, incluído os custos diretamente atribuíveis a operação.

Sobre o Mark-up, Baily et al (2013, p.218) diz o seguinte:

O preço de Mark-up, amplamente usado na área de varejo, acrescenta uma porcentagem sobre o custo de compra [ou o custo de produção, no caso das indústrias] para se chegar ao preço de venda. A porcentagem de Mark-up varia com os produtos de giro rápido, como os hortifrutigranjeiros tipicamente, proporcionando uma margem baixa, e com os bens de giro lento, como as joias ou os móveis, permitindo uma margem alta.

De maneira generalizada, a fórmula do Mark-up pode ser representada de duas formas:

$$\boxed{\text{Índice multiplicador} = 1 / (1 - \text{soma das taxas percentuais})}$$

$$\boxed{\text{Índice divisor} = 1 - \text{soma das taxas percentuais}}$$

Essa “soma das taxas percentuais” apresentada nas duas fórmulas são, segundo Bruni e Famá (2012, p.269), “ a soma de valores expressos em percentuais que influenciam no processo de formação de preços”, como por exemplo a margem de lucro desejada, as alíquotas de impostos sobre a venda (já liquidadas de possíveis créditos), entre outras. Basicamente, são as mesmas taxas que podem ser vistas na demonstração de resultado, quando realizada uma análise vertical.

3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Em virtude das diferenças inevitáveis entre a contabilidade financeira, que segue à risca normas e princípios, e a contabilidade gerencial, voltada unicamente ao processo de gestão, todos os dados referentes ao balancete e a demonstração de resultados foram apurados por meio de levantamento físico de saldos e relatórios gerenciais internos, a fim de que fossem expurgados quaisquer desvios tendenciosos que pudessem levar a interpretações errôneas. Com isso, foram identificados e contabilizados os seguintes saldos referentes à posição patrimonial ao fim do mês de Maio de 2016:

Tabela 1 - Balancete em Maio de 2016

Ativo	2.733.647,00	Passivo	2.733.647,00
Ativo Circulante	664.840,52	Passivo Circulante	513.995,09
Caixa Geral	166.681,94	Empréstimos e Financ.	513.995,09
Bancos - Conta Movimento	77.547,93	Passivo Não Circulante	545.373,05
Aplicações Financeiras	31.686,14	Empréstimos e Financ.	545.373,05
Duplicatas a Receber	388.924,51	Patrimônio Líquido	1.674.278,86
Ativo Não Circulante	2.068.806,48	Capital Social	30.000,00
Imobilizado ¹	2.068.806,48	Resultados Acumulados	1.644.278,86

Fonte: O próprio autor (2016)

Foi apurado também o resultado do período compreendido entre o dia 01/01/2016 e 31/05/2016, para tanto, utilizou-se inicialmente as técnicas oriundas da contabilidade financeira, culminando na seguinte demonstração de resultados:

Tabela 2 - Demonstração do Resultado - Financeira

Receita Líquida	R\$ 1.702.596,41	R\$ 0,32
Custo do Produto Vendido	R\$ 1.081.846,78	R\$ 0,20
Lucro Bruto	R\$ 620.749,63	R\$ 0,12
Despesas Operacionais	R\$ 316.371,74	R\$ 0,06
Lucro Líquido	R\$ 304.377,89	R\$ 0,06

Fonte: o próprio autor (2016)

¹ Líquido da respectiva depreciação

3.1 ANÁLISE FINANCEIRA POR MEIO DE ÍNDICES

Primeiramente, utilizando-se da Análise Vertical, pode-se observar a distribuição dos saldos entre as contas patrimoniais e assim mensurar qual a relevância que cada uma possui sobre o total do Ativo. Por meio desta análise, chegou-se aos seguintes percentuais:

Tabela 3 - Análise Vertical - Ativo

Ativo	2.733.647,00	%
Ativo Circulante	664.840,52	24%
Caixa Geral	166.681,94	6%
Bancos - Conta Movimento	77.547,93	3%
Aplicações Financeiras	31.686,14	1%
Duplicatas a Receber	388.924,51	14%
Ativo Não Circulante	2.068.806,48	76%
Imobilizado	2.068.806,48	76%

Fonte: o próprio autor (2016)

Observa-se inicialmente que 76% de todo o ativo da empresa, que representa os investimentos realizados pela mesma, encontra-se aplicado na forma de imobilizado, restando apenas 24% sob a forma de disponibilidades. Essa enorme diferença existente justifica-se pelo fato de a investigada tratar-se de uma indústria de transformação, e não de um comércio ou uma prestadora de serviços.

Ademais, pode-se observar a disposição das contas do passivo, também por meio da Análise Vertical:

Tabela 4 - Análise Vertical – Passivo

Passivo	2.733.647,00	%
Passivo Circulante	513.995,09	19%
Empréstimos e Financiamentos	513.995,09	19%
Passivo Não Circulante	545.373,05	20%
Empréstimos E Financiamentos	545.373,05	20%
Patrimônio Líquido	1.674.278,86	61%

Fonte: o próprio autor (2016)

É possível determinar que 61% de todo o passivo da entidade corresponde a capital próprio, patrimônio líquido. Isto torna evidente que esta é uma empresa sólida no que diz respeito à estruturação das suas obrigações, pois a maioria dos recursos investidos no ativo advém de capital gerado internamente (Lucros) ou integralizado pelos sócios (Capital Social). Tal solidez poderá ser confirmada mais a frente na análise do endividamento.

Por fim, a demonstração do resultado compreendendo o período de 01/01/2016 à 31/05/2016 possui os seguintes percentuais, também com base na análise vertical:

Tabela 5 - Análise Vertical - Demonstração do Resultado

Receita Líquida	R\$ 1.702.596,41	R\$	0,32	100%
Custo Do Produto Vendido	R\$ 1.081.846,78	R\$	0,20	64%
Lucro Bruto	R\$ 620.749,63	R\$	0,12	36%
Despesas Operacionais	R\$ 316.371,74	R\$	0,06	19%
Lucro Líquido	R\$ 304.377,89	R\$	0,06	18%

Fonte: o próprio autor (2016)

Por meio da análise vertical da DRE pode-se apontar que a margem de lucro da empresa investigada representa 18% do seu preço de venda, e que o custo do produto vendido representa 64% sobre o preço unitário.

3.1.1 Análise da liquidez

O cálculo dos Índices de Liquidez pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 6 - Índices de Liquidez

Liquidez Imediata	0,54
Liquidez Corrente	1,29
Liquidez Seca	1,29
Liquidez Geral	0,63

Fonte: o próprio autor (2016)

Observa-se, logo à primeira vista, que os índices de liquidez seca e corrente são exatamente os mesmos. Isso ocorre pelo fato de que a única diferença que existe entre eles é que a Liquidez Corrente considera todo o circulante e a Liquidez Seca subtrai do circulante o montante referente aos estoques. No entanto, o que se constatou na empresa investigada é que a mesma não possui valores em estoques, resultando nesta igualdade entre os índices.

Ademais, cabe ressaltar que a empresa investigada possui uma excelente capacidade de pagamento no curto prazo, tendo em vista que o índice de Liquidez Corrente mostrou-se superior a 1,00, chegando à marca de 1,29. Em linhas gerais, isto significa que para cada real em dívidas vencíveis no curto prazo a empresa conta com saldo superior de 29%, ou R\$ 0,29 de “sobra” financeira.

No entanto, o mesmo não se pode dizer do índice de Liquidez Geral, que mede a capacidade de pagamento numa perspectiva em longo prazo. Tal índice alcança somente a expressão de 0,63, significando que a empresa possui capacidade de honrar apenas 63% de

suas dívidas no longo prazo. Porém, uma atenção especial deve ser depositada a este índice, isso por que, apesar de a empresa não possuir total capacidade de honrar estes compromissos atualmente, há de se considerar o fato de que os mesmos somente serão exigíveis após o fim do exercício seguinte, a partir de 01 de janeiro de 2018.

3.1.2 Análise do endividamento

Para a análise do endividamento da empresa investigada foi utilizado o balanço levantado em 31 de maio de 2016, chegando-se aos seguintes valores:

Tabela 7 - Índices de Endividamento

Dependência Financeira	38,75%
Composição do Endividamento	48,52%
Comprometimento	61,25%
Imobilização do PL	123,56%
Imobilização de Recursos Não Correntes	93,20%

Fonte: o próprio autor (2016)

O índice de dependência financeira tem por finalidade evidenciar qual o percentual que os passivos exigíveis, capital de terceiros, representam em relação ao total do passivo (Capital de terceiros + Capital Próprio). Na empresa investigada esse percentual alcançou o patamar de 38,75%, significando que de todos os passivos da empresa pouco mais de 1/3 foram captados junto a terceiros, muito pouco, tendo em vista ainda haver outros 61,25% representando recursos próprios.

Sobre o percentual de capital de terceiros de 38,75% pode-se louvar ainda o fato de que deste montante apenas 48,52% são exigíveis no curto prazo, representando menos de 20% de todo o passivo da empresa. Esta pouca participação de capital de terceiros exigível no curto prazo refletiu também nos índices de Liquidez, conforme explicado anteriormente. Pelo fato de a maior parte das obrigações exigíveis da entidade estar no longo prazo, a capacidade de pagamento no curto prazo é imensamente favorecida, conforme evidenciado no índice de Liquidez Corrente. Por outro lado, acaba por prejudicar a capacidade de pagamento no longo prazo, conforme visto no índice de Liquidez Geral.

Já o índice de Imobilização do Patrimônio Líquido representa o quanto dos recursos próprios encontra-se investido em itens do Imobilizado. Na empresa investigada este quociente alcançou a expressão de 123,56%, quando o ideal seria que este se mantivesse abaixo dos 100%. No entanto, não se pode ainda concluir se este fato é ou não prejudicial para

a entidade, isto porque deve-se ainda determinar qual a fonte de capital utilizada para o financiamento desse excedente. Para esta análise mais profunda se faz uso do índice de Imobilização de Recursos Não-Correntes, que evidencia justamente quais as fontes de capital utilizadas para financiar o imobilizado, se são correntes (Passivo Circulante) ou não correntes (Passivo não Circulante + Patrimônio Líquido).

No caso da entidade investigada, este quociente alcançou a expressão de 93,20%, indicando que de todo o montante de recursos não correntes, 93,20% encontra-se investido em itens do Imobilizado, sendo o restante aplicado a itens do circulante. Atenção especial deve ser depositada sobre este quociente, pois, apesar de o mesmo encontrar-se dentro do limite aceitável, determinado como sendo abaixo de 100%, este se apresenta perigosamente perto de alcançar tal limite, correndo grande risco de em períodos próximos fatalmente ultrapassar essa faixa de aceitabilidade.

3.1.3 Análise da rentabilidade

A tabela a seguir apresenta os índices de rentabilidade da empresa investigada:

Tabela 8 - Índices de Rentabilidade

Margem	18%
Giro	0,62
Retorno s/Investimento	11%
Retorno s/PL	0,63

Fonte: o próprio autor (2016)

Todo este processo culmina no ROI – Retorno sobre o investimento, que representa qual retorno proporcionado ao ativo da empresa. Na investigada, este quociente alcançou a expressão de 11%, considerado altamente satisfatório levando-se em conta a vultuosidade dos investimentos da mesma, principalmente em itens do Imobilizado.

O quociente de retorno sobre o patrimônio líquido apresenta pouca ou nenhuma utilidade quando se trata de empresas de capital fechado, como é o caso da investigada, isso por que, diferentemente das empresas de capital aberto, não é comum que sejam incorporados novos investimentos de pessoas estranhas aos atuais investidores, não sendo, portanto, necessária uma determinação de quais seriam os retornos futuros, sendo muito mais interessante aos atuais ou futuros investidores que possam vir a integrar o quadro societário que se avaliem o ROI e a margem.

3.2 ANÁLISE DE CUSTOS

Para a empresa investigada realizou-se inicialmente um mapeamento de todos os seus gastos, sejam eles de produção (custos) ou não (despesas), ao longo de 5 meses, compreendidos entre janeiro e maio de 2016.

Tabela 9 - Resumos dos Gastos

1	Custo	R\$ 1.081.846,78	77%
2	Despesa	R\$ 316.371,74	23%

Fonte: o próprio autor (2016)

Os mesmos valores acima apresentados podem ser ainda mais destrinchados, de modo que se obtenha uma classificação mais apurada de sua relação com o processo produtivo, conforme visto na tabela a seguir:

Tabela 10 - Classificação dos Gastos

Materiais	R\$	349.607,25	25%
Mão De Obra Direta	R\$	353.832,80	25%
Gastos Gerais	R\$	378.406,74	27%
Despesas	R\$	316.371,74	23%

Fonte: o próprio autor (2016)

Outras informações importantes e que serão utilizadas nos próximos itens constam na tabela a seguir:

Tabela 11 - Informações Complementares

Preço de Venda Unit.	R\$ 0,32
Vendas - R\$ Total	R\$ 1.702.596,41
Produção/Vendas - Unidades	5.378.573

Fonte: o próprio autor (2016)

3.2.1 Calculando o Custo Unitário – Absorção X Variável

Pelo fato de a entidade investigada dedicar-se exclusivamente a produção de um tipo de produto específico, blocos cerâmicos, todos os custos são considerados como sendo diretos. Portanto, para o cálculo do custo unitário basta que se divida o total dos custos pela quantidade produzida, conforme a tabela a seguir:

Tabela 12 - Custo Unitário - Custeio por Absorção

Custos Totais - Diretos	R\$ 1.081.846,78
Produção do Período	5.378.573
Custo Unitário	R\$ 0,20

Fonte: o próprio autor (2016)

Já no caso da contabilidade gerencial, visando o aprimoramento da informação a respeito do custo do produto, faz-se uso do método de custeio variável, no qual são considerados como custo somente aqueles gastos que possuem relação direta com a quantidade produzida e/ou vendida, conforme a tabela a seguir:

Tabela 13 - Classificação dos Gastos em Fixos e Variáveis

Gastos Fixos	R\$	650.382,59	100%
Gastos Variáveis	R\$	747.835,94	100%

Fonte: o próprio autor (2016)

A tabela seguinte demonstra o cálculo do custo com base no Custeio Variável:

Tabela 14 - Custo Unitário - Custeio Variável

Gastos Variáveis Totais	R\$	747.835,94
Produção do Período		5.378.573
Custo Unitário	R\$	0,14

Fonte: o próprio autor (2016)

Por fim, pode-se afirmar que, do ponto de vista gerencial (Custeio Variável), o custo unitário do produto corresponde a R\$ 0,14, conforme a Tabela 20, muito abaixo dos R\$ 0,20 determinado pela contabilidade financeira (Custeio por Absorção) e apresentados na Tabela 18. Um comparativo entre os dois métodos pode ser vislumbrado na tabela a seguir:

Tabela 15 - Comparativo: Absorção X Variável

Custeio por Absorção	
Custos Totais - Diretos	R\$ 1.081.846,78
Custo Unitário	R\$ 0,20
Custeio Variável	
Gastos Variáveis Totais	R\$ 747.835,94
Custo Unitário	R\$ 0,14

Fonte: o próprio autor (2016)

Essa discrepância existente entre os dois métodos demonstra que decisões que seriam facilmente tomadas no modelo gerencial seriam tratadas como “prejuízos certos” no modelo financeiro, conforme será demonstrado nos próximos itens.

3.2.2 Análise CVL - Custo X Volume X Lucro

Na entidade estudada os principais indicadores de análise CVL são os seguintes:

Tabela 16 - Análise Custo x Volume x Lucro

Margem de Contribuição	R\$	0,18
Ponto De Equilíbrio Contábil		3.663.883

Ponto de Equilíbrio Financeiro	R\$ 1.159.808,24
Margem de Segurança	32%
Mark-Up	1,2282

Fonte: O próprio autor (2016)

A Margem de Contribuição indica que cada produto vendido contribui em R\$0,18 para a cobertura dos gastos fixos, representando, portanto, uma margem de contribuição de 56,25% em relação ao preço de venda unitário. Ademais, a empresa investigada apresenta-se ainda acima do seu ponto de equilíbrio, ponto em que os custos/despesas e as receitas se igualam, possuindo uma margem de segurança de 32%. Isto significa que eventuais variações negativas nas vendas que não superem esta margem não acarretarão em prejuízos à entidade.

Apresenta-se ainda o índice Mark-up para a indústria investigada, o qual representa 1,2282. Como parte da proposta apresentada à investigada, este índice Mark-up apresenta-se como unicamente suficiente para cobrir o custo de fabricação pelo Custeio por Absorção, não apresentando lucro algum para a contabilidade financeira, para que a partir de então seja adicionada a margem de lucro desejada.

Por fim, apresenta-se abaixo a demonstração de resultados com base no custeio variável:

Tabela 17 - Demonstração de Resultado - Gerencial

Receita Líquida	R\$ 1.702.596,41	R\$ 0,32
Custos e Despesas Variáveis	R\$ 747.835,94	R\$ 0,14
Margem de Contribuição	R\$ 954.760,47	R\$ 0,18
Custos e Despesas Fixas	R\$ 650.382,59	R\$ 0,12
Lucro Líquido	R\$ 304.377,89	R\$ 0,06

Fonte: o próprio autor (2016)

Observa-se que o lucro, tanto na demonstração da contabilidade financeira quanto na gerencial, permaneceu o mesmo. Tal igualdade deve-se ao fato de que a empresa investigada não apresentava estoques iniciais ou finais de produtos acabados ou em fabricação.

3.3 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR

De início, foi indagado ao gestor qual o preço máximo pelo qual consegue repassar o seu produto, com o intuito de conhecer como se comporta o mercado específico para a entidade estudada. Segundo o gestor, em média, o preço máximo pelo qual consegue concretizar uma venda é de R\$0,30 por unidade.

Posteriormente, foi perguntado ao gerente qual o principal critério utilizado por ele para a fixação do preço de venda. O mesmo respondeu que leva em conta principalmente o custo do produto. Esta é uma posição adequada até certo ponto, tendo em vista que em uma economia globalizada e livre de monopólios o preço é determinado pelas forças de mercado, cabendo à empresa, muitas vezes, adequar a sua estrutura de modo que possa arcar com o preço estipulado pelo mercado. No entanto, outra observação que deve ser levada em consideração a respeito da resposta do administrador é a seguinte: como o mesmo leva em conta o seu custo para fixação dos preços, se nem mesmo possui um sistema de custeio eficiente implantado?

Como prova dos riscos desta atitude surgiu a resposta dada à terceira pergunta, que o questionava sobre qual seria o custo do seu produto. O gestor afirma que o seu produto custa R\$ 268,00 por milheiro, ou R\$0,27 por unidade, muito acima do que de fato foi atestado pelo estudo, na Tabela 18, com uma diferença de aproximadamente 34% em relação ao verdadeiro custo do produto.

Esta realidade, que infelizmente está presente em grande parte das indústrias de pequeno e médio porte no Brasil, pode obviamente levar o gestor a tomar decisões errôneas e altamente prejudiciais à continuidade do negócio. A prova disto está na resposta dada pelo gestor ao questionamento seguinte, o qual o indagava se o mesmo aceitaria uma proposta de venda por um preço unitário de R\$0,19. O gerente não hesitou em assinalar que não aceitaria tal proposta.

Esta seria uma atitude precipitada por parte do gestor, pois, levando-se em conta o fato de a empresa não se apresentar no limite da sua capacidade de produção, possuindo, portanto, capacidade ociosa, e que ainda apresenta-se acima do seu ponto de equilíbrio, esta venda, a um preço de R\$0,19, seria vantajosa para o resultado líquido da entidade, visto que os gastos variáveis representam R\$0,14.

No entanto, nem sempre a culpa por estas decisões pode ser depositada somente na conta do empresário, uma vez que os profissionais de contabilidade muitas vezes se abstêm do processo decisório da entidade. Questionado sobre isto, o gestor afirmou que consulta a contabilidade somente às vezes, não sendo esta uma atitude que faz parte do seu cotidiano. Contudo, o mesmo reconhece que a contabilidade gerencial pode sim agir como um fator de diferenciação, e que pode auxiliar no crescimento do negócio. Afirmou ainda, que não hesitaria em pagar mais caro por um serviço de contabilidade gerencial, levando-se em conta as vantagens desta em relação à contabilidade financeira.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou demonstrar como os resultados do processo decisório podem ser maximizados por meio da aplicação das técnicas oriundas da contabilidade gerencial, de modo que o risco ligado a tal processo fosse reduzido de maneira substancial.

Para tanto, foi necessário a princípio que se conceituasse as principais técnicas utilizadas pela contabilidade gerencial no processo de fomento à decisão. Foram identificadas e conceituadas neste estudo o custo e os métodos de custeio, mais especificamente o custeio por absorção e o custeio variável, a análise custo x volume lucro, e a análise financeira de balanços, a qual inclui a análise da liquidez, do endividamento e da rentabilidade.

Ademais, identificou-se ainda que o valor do dinheiro no tempo se apresenta como um grande empecilho ao processo de adaptação das informações oriundas da contabilidade financeira de forma que as tornem úteis ao processo gerencial estratégico. Com isso, concluiu-se que cabe ao bom contador gerencial se atentar a este fato, a fim de que avalie a relação custo x benefício do processo de atualização monetária das informações, sendo que, caso esta seja viável, considera-se como altamente recomendável que seja realizada de maneira prévia à aplicação da contabilidade gerencial.

Por fim, foi realizada a aplicação *in loco* das técnicas oriundas da contabilidade gerencial numa indústria de cerâmicas do oeste baiano, a fim de auxiliá-la no processo decisório. Identificou-se através deste processo de implantação que a empresa possui uma excelente capacidade de pagamento no curto prazo, e que apesar de numericamente não possuir boa capacidade no longo prazo, este fato não deverá ser um agravante aos seus fluxos de caixa e a sua capacidade financeira, tendo como base o fato de a maioria de suas vendas serem efetuadas a vista, e o pouco índice de inadimplência por parte dos devedores. Considerou-se ainda o fato de que as obrigações consideradas de longo prazo somente serão exigíveis após o término do exercício seguinte, além do fato de os setores ligados à construção civil, como é o caso da investigada, serem os que mais crescem, mesmo em períodos de crise.

A empresa possui uma correta distribuição do seu endividamento, no entanto deve atentar-se às fontes que estão sendo utilizadas na sua imobilização, visto que o índice de imobilização dos recursos não-correntes apresenta-se muito próximo do limite estabelecido de 100%. Sendo que, depois de ultrapassado, dará a entender que recursos captados junto a terceiros de curto prazo estão sendo aplicados no imobilizado, fato este altamente prejudicial para capacidade financeira da entidade.

Foram calculados ainda os índices de rentabilidade, os quais se mostraram aparentemente aceitáveis. Ademais, uma análise com um período mais abrangente seria necessária para se determinar a evolução ou a involução destes índices, possibilitando maior poder de análise. Além disto, seria necessária uma análise tendo por base a média do setor correspondente.

Por fim, foram analisados os gastos da empresa, com o intuito de dividi-los entre custos e despesas. Posteriormente, foi apurado o custo do produto, tanto pelo método de custeio por absorção, quanto pelo método de custeio variável, além da indicação da margem de contribuição unitária. Foram apresentados ao gestor ainda informações referentes ao ponto de equilíbrio e a margem de segurança da entidade, possibilitando ao mesmo a oportunidade de se planejar estrategicamente para eventuais períodos onde as vendas não correspondam às expectativas.

Como forma de materializar a imensa utilidade da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio decisório, foi realizado um questionário ao gestor, com perguntas simples, mas que fazem parte do dia-a-dia de qualquer indústria. Através das respostas dadas pelo gestor identificou-se que o mesmo possuía uma visão distorcida a respeito do verdadeiro custo do seu produto, tendo em vista que o mesmo considerava um custo 34% maior do que de fato foi evidenciado, conforme a Tabela 18.

Atestou-se ainda que vendas altamente vantajosas a atual estrutura da empresa seriam rejeitadas, pois o gestor desconhecia os conceitos referentes à margem de contribuição. Prova disto está no fato de que, segundo o questionário, o gestor abriria mão de uma venda a um preço de R\$ 0,19, alegando que a mesma seria prejuízo certo. No entanto, levando-se em conta os custos variáveis unitários apresentados na Tabela 20, que são de R\$ 0,14, esta venda contribuiria diretamente ao lucro em R\$ 0,05 por cada peça.

Visto isto, conclui-se que de fato a contabilidade gerencial contribui positivamente com a maximização do lucro empresarial, e conseqüentemente para a continuidade do negócio, reduzindo substancialmente os riscos ligados ao processo decisório, uma vez que, ao possuir informações tão específicas sobre o custo do produto, além da composição e do comportamento destes custos, o gestor poderia planejar desde a redução ou a majoração de preços, o estabelecimento ou não de promoções, as possibilidades de agregação de mais um produto à linha de fabricação, dentre tantas outras possibilidades de utilização da informação gerencial.

No entanto, em virtude das diferenças inevitáveis entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, optou-se neste estudo pela delimitação de um período fixo de tempo,

compreendido entre janeiro e maio de 2016. Recomenda-se, portanto, para que as informações apresentadas neste estudo sejam ainda mais apuradas e o grau de confiabilidade seja majorado, que sejam realizados estudos posteriores que considerem um maior período de tempo, ou, para findar quaisquer dúvidas, que de fato seja implementado um sistema de contabilidade gerencial de maneira contínua, tendo em vista as imensas contribuições que tal sistema mostrou agregar à entidade estudada.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BAILY, Peter et al. **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Política de formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BLATT, Adriano. **Análise de Balanços: Estruturação e Avaliação das Demonstrações Financeiras e Contábeis**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRUNI, Adriano Leal. FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARDOSO, Ricardo Lopes. MÁRIO, Poueri do Carmo. AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. 1. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

FERREIRA, Ricardo José. **Contabilidade de custos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2007.

GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade gerencial**. 14^o ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

LEONE, George Sebastião G. **Curso de Contabilidade de Custos: Contém Critério do Custeio ABC**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Custos. Planejamento, implantação e controle.** São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

POMPERMAYER, Cleonice Bastos. **Sistemas de gestão de custos:** Dificuldades na implantação. Rev. FAE. Curitiba. 1999.

WARREN, Carl S. REEVE, James M. FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. Tradução André O. D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA INVESTIGADA

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE BARREIRAS

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ACADÊMICO: MATEUS MARCOS DE SOUZA PEREIRA

(Opcional) Nome: _____

Cargo Exercido: _____

Respostas dadas antes da apresentação dos resultados do estudo:

01. Qual o preço máximo pelo qual consegue vender o seu produto (Por peça)?
02. Qual o principal critério utilizado na fixação do preço?
 - () O custo do produto
 - () Afinidade com o cliente
 - () O preço praticado pelos concorrentes
 - () Outro: _____
03. Quanto custou o seu produto?
04. Qual o maior desconto que você daria a um cliente especial?
05. Você aceitaria uma venda de 10.000 peças por R\$ 0,19?
 - () Sim () Não
06. Você costuma consultar a contabilidade antes de tomar alguma decisão?
 - () Sim () Não
07. Você reconhece que a contabilidade gerencial pode agir como um fator de diferenciação e auxiliar no crescimento do negócio?
 - () Sim () Não
08. Você aceitaria pagar mais caro por um serviço de contabilidade gerencial?
 - () Sim () Não

AUTORIZO A PUBLICAÇÃO DOS DADOS DESTA PESQUISA:
