

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FONTE PARA MELHORIA DOS RESULTADOS

Alequexandre Galvez de Andrade, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Vilma da Silva Santos, Paulo César Ribeiro Quinteiros

Universidade de Taubaté – UNITAU, Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – Rua Visconde do Rio Branco, 210. Centro – 12020-040 – Taubaté – SP – Brasil.
aleq.andrade@yahoo.com.br; edson@unitau.br; vilma70@gmail.com; quinteiros@gmail.com.

Resumo- A competitividade no ambiente empresarial faz com que as empresas busquem processos mais enxutos de produção e administração, eliminando as atividades que não agregam valor. A manutenção dos estoques demanda significativos aportes de recursos financeiros, que podem limitar a capacidade de faturamento e crescimento da empresa. Neste contexto, a contabilidade gerencial é uma importante ferramenta como fonte para melhoria dos resultados, integrando medidas financeiras e não financeiras. Este trabalho resultou de uma pesquisa bibliográfica e exploratória e o objetivo geral foi identificar se a implantação do indicador de giro e idade dos estoques contribuiu para a melhoria no resultado. A empresa pesquisada pertence ao segmento automotivo, localizada no município de Guarulhos, estado de São Paulo. Os resultados demonstram que estes indicadores contribuíram para a melhoria do resultado da empresa por meio da redução dos aportes de recursos financeiros para a manutenção dos estoques.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Sistemas de Informações, Índices

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

A Globalização tornou as mudanças constantes e incertas. As organizações devem ter sistemas capazes de informar os eventos externos e propor oportunidades (KLOTTER; CASLIONI, 2009).

Uma das mudanças importantes no segmento automotivo é que as empresas participantes deste têm procurado sistemas de produção mais enxutos (*lean production*), um dos passos para se adaptar a este sistema, é a redução de estoques por meio do sistema puxado de produção, ou seja, produção conforme a demanda (*Just in time*), estes sistemas reduzem os investimentos em estoques e conseqüentemente capital de giro, mitigando os riscos com a morosidade dos mesmos.

A contabilidade gerencial visa a fornecer informações financeiras e não financeiras para a tomada de decisões, de acordo com os objetivos e metas propostos pelos gestores (KAPLAN, 2000). É neste ponto que se encontra o seu caráter subjetivo.

Neste contexto, a contabilidade gerencial é uma importante ferramenta como fonte para melhoria dos resultados.

A qualidade do processo de tomada de decisão de uma organização é dependente da disponibilidade de boas informações para os gestores. Somente assim eles poderão tomar

decisões com melhor assertividade. Disponibilizar essas informações é um importante papel da contabilidade gerencial (KAPLAN, 2000).

A empresa analisada pertence ao segmento automotivo e esta localizada na cidade de Guarulhos, estado de São Paulo. Este trabalho resultou de uma pesquisa bibliográfica e exploratória e o objetivo geral foi identificar se a implantação do indicador de giro e idade dos estoques contribuiu para a melhoria no resultado. Os resultados demonstram que estes indicadores contribuíram para a melhoria do resultado da empresa por meio da redução dos aportes de recursos financeiros para a manutenção dos estoques.

Metodologia

O presente trabalho de pesquisa tem caráter exploratório. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, tendo sido desenvolvido a partir da análise da base de dados disponível na empresa pesquisada, localizada no município de São Paulo.

A escolha dos estoques como prioridade deve-se ao fato de que o capital de giro limita o faturamento da empresa (ASSAF NETO, 2007).

Resultados e Discussão

“A contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”. (KAPLAN, 2000 p.36)

Conforme o apêndice do pronunciamento do IFA (1998), a contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, elaboração, interpretação e comunicação de informações (tanto financeira como operacional) usada pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma organização e assegurar a utilização e responsabilização dos seus recursos.

Contabilidade Gerencial, portanto, é parte integrante do processo de gestão. Ela fornece informações essenciais para, controlar, planejar, otimizar, medir, reduzir a subjetividade do processo decisório e melhorar a comunicação interna e externa (IFA, 1998).

Para Jiambalvo (2009), as decisões integram o processo de planejamento e controle e são utilizadas para recompensar ou punir os gerentes e ainda para mudar as operações ou rever planos.

Conforme a Figura 1, a contabilidade gerencial gera informações contábeis gerenciais que apóiam as empresas principalmente no processo de planejamento e controle. Neste ciclo as atividades de planejamento, direção e motivação e controle, ambas circulam pela tomada de decisão. Desta forma, a contabilidade gerencial fornece boas informações para apoiar a gerencia no processo de tomada de decisão. (GARRISON, 2001)

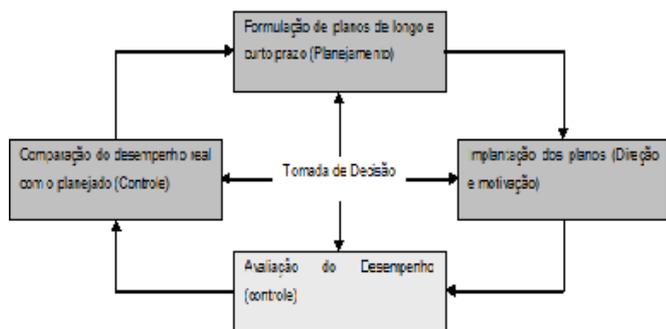


Figura 1 – Ciclo do planejamento e controle
Fonte: Garrison (2001 p.3)

Segundo Jiambalvo (2009), uma das idéias chaves da contabilidade gerencial é obter o que se mede. Desta forma é necessário estabelecer medidas de desempenho para direcionar o comportamento dos gerentes. Entretanto, os gerentes são avaliados pelas medidas de desempenho o que pode negligenciar o que não esta sendo medido.

A utilização da contabilidade gerencial pode ser variada como em projetos, sejam eles

para melhoria de capacidade produtiva, aberturas de novas fábricas, novos produtos, a contabilidade gerencial gera informações para orçar e acompanhar os resultados destas atividades. Entretanto gera informações presentes e futuras para que as organizações possam aperfeiçoar o planejamento. A gerência necessita obter feedback das suas atividades, para verificar se há algum problema a ser corrigido e também o que pode ser melhorado, para isto precisam de relatórios de desempenho que forneçam informações sobre o que não ocorreu conforme o planejado e as áreas mais criticas. (GARRISON, 2001)

Para Horgren (1997 p. 5), o *feedback* (opinião) requer dos gestores uma avaliação do passado para estabelecer caminhos alternativos para o futuro, o que conduz a uma série de reações incluindo as seguintes: Alteração de metas, procura de meios operacionais alternativos, mudança nos métodos para tomada de decisão, elaboração das previsões, mudanças dos processos operacionais e mudança no sistema de premiação.

Para Padoveze, (2008), para se fazer contabilidade gerencial é preciso à construção de um sistema de informações gerenciais que abrange outras áreas. O Quadro 1 fornece os elementos tanto de natureza financeira como não financeiras. Para Kaplan, (2000) estas informações são geradas para que os gestores possam utilizá-las como apoio no processo de tomada de decisão. Este sistema de informações deve estar relacionado com os objetivos da organização.

Contabilidade Financeira	Aspectos tributários, Societários, plano de contas, lançamentos contábeis, fonte de utilização pela contabilidade gerencial
Contabilidade em outras moedas	Empresas com filiais em diversos países, ou operações em moeda estrangeira, devem converter os lançamentos em moeda constante
Custos	Atendimento a legislação, aspectos de avaliação de inventários, registros dos controles de estoque, ligação da área produtiva a informação contábil
Administração Financeira e Orçamentos	A contabilidade deve ser útil para que decisões futuras sejam tomadas, por isso o orçamento é uma importante ferramenta
Contabilidade por responsabilidade e Consolidação de Balanço	Segmentação controle e gerenciamento das unidades de lucros se tiverem suas contabilidades centralizadas, criar divisões se forem descentralizadas, deve-se ter o subsistema de consolidação.
Análise Financeira, Padrões Setoriais e Concorrências	Avaliação do comportamento dos indicadores, que são elementos fundamentais para a transmissão de conhecimento de contabilidade, principalmente para a gerência.
Áreas não quantitativas	Dados Quantitativos - Quantidade vendida, horas trabalhas, peças reprovadas, carteira de pedidos, indicadores de qualidade. Análise Estatística - Combinação de dados contábeis quantitativos

Quadro 1 – Áreas da contabilidade gerencial
Fonte: Padoveze, (2008)

As organizações criam sistemas de informações para auxiliar a tomada de decisão, estes sistemas se caracterizam pelo ambiente,

Conforme descrito por Guerreiro (2004). Estes sistemas podem se utilizar de índices para comunicar os objetivos da companhia.

Para Matarazzo (1997), índices é a relação entre conta ou grupo de contas, tendo como objetivo identificar determinados aspectos da situação econômica e financeira da empresa.

O indicador utilizado para monitorar os estoques, foi o de prazo médio dos estoques “prazo médio” acrescido da análise do *aging* (idade dos estoques), conforme fórmula 1.

Fórmula 1	Prazo Médio de Estoques	$\text{Prazo Médio de Estoques} = \frac{\text{Estoque}}{\text{Custo dos Produtos Vendidos}} \times 360$
-----------	-------------------------	---

Por meio das atas, observa-se que havia problemas de várias naturezas que estavam afetando inclusive a formação do custo de alguns produtos, segundo o acompanhamento dos planos de ação, a equipe os realizou pelo critério de prioridade e baixo investimento, ainda há planos de ação em andamento, principalmente na área de tecnologia da informação, devido também a disponibilidade de pessoas para executar a atividade e algumas ocasiões por falta de recurso para realizar os investimentos necessários.

O Gráfico 1 apresenta o prazo médio de 2007 a 2010, base 12 meses e 2011 base jan e fev.

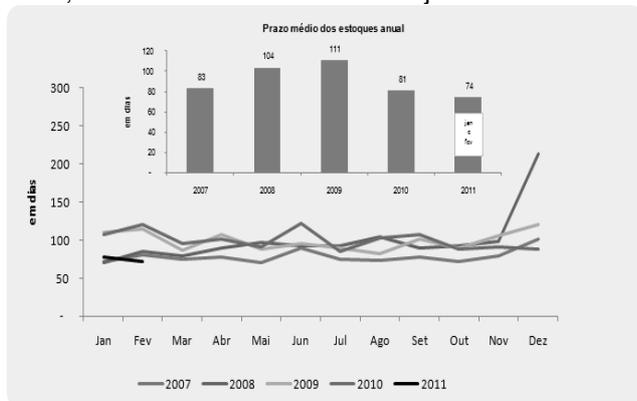


Gráfico 1 – Evolução dos estoques mensal e giro anual

Observa-se no gráfico 1, que a partir de Setembro de 2010, houve uma queda significativa no prazo médio. Em Dezembro de 2010, há uma alteração de tendência de elevação deste indicador, comparando com Dezembro de anos anteriores. Nota-se que em Fevereiro de 2011 o prazo médio foi inferior ao mesmo período de 2007 a 2010.

Caso a empresa mantenha o mesmo ritmo dos meses de Janeiro e Fevereiro de 2011, o prazo médio dos estoques que era de 83 dias em 2007, 104 dias em 2008, 111 dias em 2009 e 81 dias em 2010, será de 74 dias em 2011, representando

uma redução de 33%, comparando 2011 com 2009.

Conclusão

Os ambientes incertos e as turbulências, aliados a globalização, alteram constantemente a variável ambiental em que as empresas estão situadas e isto provoca reflexos, que podem ser visto como oportunidades ou problemas.

Para que a empresa consiga obter um monitoramento adequado do ambiente, é necessário criar sistemas gerenciais eficazes, capazes de informar quando estes ocorrerem.

Neste cenário para que as empresas obtenham vantagem competitiva é preciso melhorar continuamente, e esta melhoria pode ser incentivada por meio da contabilidade gerencial

Os resultados obtidos com o indicador de giro e idade dos estoques permitiram uma melhoria no capital de giro da empresa, por meio da redução de 33% do prazo médio dos estoques em dias, comparando 2011 (dois meses acrescido de ritmo) com 2009.

Referências

- ASSAF NETO A. **Estrutura e análise de Balanço**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- GUERREIRO, R. ; MOLINARI, S. K. R. In: Congresso USP de Controladoria e Finanças, 4., 2004, São Paulo. **Artigo Teoria da Contingência e Contabilidade Gerencial: um Estudo de Caso sobre o Processo de Mudança na Controladoria do Banco do Brasil**, São Paulo, 2004
- GARRISON, RAY H; NOREEN, ERIC W. **Contabilidade Gerencial**. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001
- HORGREN, C; FOSTER, G; DATAR, S. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: LTC, 1997
- IFA (1998). International Management Accounting Practice 1. Recuperado de: <http://www.mia.org.my/handbook/guide/IMAP/imap_1.htm>, acesso em 23 de Maio de 2010.
- JIAMBALVO, JAMES. **Contabilidade Gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009
- KLOTTER, P.; CASLIONE, J. **Vencer no caos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009

XVINIC

Encontro Latino Americano
de Iniciação Científica

XI EPG

Encontro Latino Americano
de Pós Graduação

VINIC Jr

Encontro Latino Americano
de Iniciação Científica Júnior

- KAPLAN, R. S. ; ATKINSON, A.; YOUNG, S. M.
; BANKER, R. D. **Contabilidade Gerencial**. São
Paulo: Atlas, 2000

- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de
Balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1997

- PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial**: um
enfoque em sistema de informação contábil. São
Paulo: Atlas, 2008