

## ANÁLISE DO SISTEMA DE CONTABILIDADE GERENCIAL DA CENTELHA EQUIPAMENTOS ELÉTRICOS:

### Um Estudo de Caso

Heliton José Ribeiro \*

Cauê Marcio dos Reis \*\*

#### RESUMO

Esta pesquisa de campo consiste na análise do sistema de contabilidade gerencial de uma empresa de médio porte, a Centelha Equipamentos Elétricos, que atua no ramo de comercialização de materiais elétricos, no Rio de Janeiro. O método de pesquisa utilizado, para este artigo, foi o estudo de caso, como forma de contribuição ao conhecimento dos sistemas de contabilidade gerencial de empresas brasileiras. Dada a complexidade e amplitude desses sistemas, aliadas à sua publicidade limitada, o estudo de caso é um instrumento com propriedades investigativas que se presta à compreensão do objeto de estudo. A pesquisa de campo na Centelha Equipamentos Elétricos deu-se também pelo fato de, ao longo dos últimos anos, obter uma expansão veloz em um mercado de alta competitividade. Foram analisados, com base na literatura, os elementos do sistema de contabilidade gerencial, por meio do confronto do referencial teórico com as evidências observadas.

**Palavras-Chave:** Contabilidade Geral; Estudo de Caso; Controle Organizacional.

#### ABSTRACT

This field research analyses the accounting system of a medium-sized company, the Centelha Electrical Equipment, settle in Rio de Janeiro acting in the electrical materials business. The research method used for this article was the study case to contribute to the knowledge of accounting systems of Brazilian companies. Given the complexity and scale of these systems, gather with their limited advertising, the study case is an investigative tool provides a better understanding of the study object. The field research in Centelha Electrical Equipment, was made because over the last few years it got a boomtown in a highly competitive market. Based on the available literature, confronting the theoretical with the observed evidence the elements of the management accounting system were analyzed.

**Keywords:** General Accounting; Case Study; Organizational Control.

---

\*Mestre em Ciências Contábeis FAF/UERJ - [helitonribeiro@yahoo.com.br](mailto:helitonribeiro@yahoo.com.br)

\*\* Mestre em Economia CAEN/UFC

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças provocadas pelos avanços tecnológicos, pelo crescimento da competitividade global e pela escassez de recursos disponíveis têm contribuído para as constantes modificações na gestão dos negócios. Como consequência natural desse processo, cada vez mais, os administradores necessitam de informações que os auxiliem nas tomadas de decisões e em seus controles organizacionais.

Nessa necessidade de informações que auxiliem a tomada de decisão, os sistemas de contabilidade gerencial são instrumentos com muitos recursos, assumem importância destacada, por conceder informações, especificamente, para a tomada de decisão.

As informações oferecidas pela contabilidade gerencial são importantes para os gestores, já que por meio delas fundamentam-se a identificação de oportunidades e ameaças para as organizações. O desafio da contabilidade gerencial é o grau de clareza e objetividade da interpretação desse ambiente empresarial, passando pelo processo de coleta de dados, mensuração, interpretação que culmina na informação.

Contudo, os sistemas de contabilidade gerencial de empresas brasileiras têm o corpo de conhecimento limitado, em parte, pela complexidade e amplitude demandarem maior riqueza de informações acerca do funcionamento e maior quantidade de pesquisas.

Assim, buscou-se contribuir na supressão dessa limitação do conhecimento, com essa pesquisa de campo, e a metodologia que melhor presta-se para este trabalho é método de estudo de caso. Esse método tem sua melhor aplicação, segundo Yin (1989, p.19), para eventos contemporâneos, em que não se consegue a manipulação dos comportamentos relevantes, entretanto, observações diretas e entrevistas sistemáticas são possíveis.

A escolha da Centelha Equipamentos Elétricos deu-se pela progressão acentuada na participação junto ao mercado consumidor final de equipamentos elétricos em geral, por ser uma empresa de médio porte e por encontrar-se no limiar da transição para uma empresa de grande porte. Com isso, ao final do trabalho, poder-se-á identificar quais e como são utilizados os instrumentos da contabilidade gerencial nessa empresa com crescimento veloz e com perspectiva de, em curto prazo, tornar-se uma empresa de grande porte.

Foi realizada uma estruturação teórica de um sistema de contabilidade gerencial, com base na literatura, que é utilizada como parâmetro das evidências encontradas na pesquisa de

campo, por meio de documentos, entrevistas e observações. A análise dessas evidências é realizada com contraposição delas à estrutura teórica traçada, para que se destacassem as incongruências do sistema de contabilidade gerencial.

## **2. MÉTODO**

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo elétrico que está em pleno processo de expansão. Para o levantamento de dados fez-se necessário uma coleta de dados primários e secundários, Mattar (2004, P. 48) define dados primários sendo aqueles “que ainda não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa” ainda o mesmo autor define dados secundários sendo “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Para o levantamento de dados primários o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, aplicado aos sócios e gerentes com o intuito de obter informações pertinentes à pesquisa; o questionário foi dividido em questões abertas, fechadas e de múltipla escolha.

Utilizou-se também um levantamento documental, no qual foram analisados relatórios e documentos internos, a fim de compará-los com as respostas dos gestores.

## **3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Centelha Equipamentos Elétricos Ltda. iniciou suas atividades em 1986; em 2001 foi adquirida pelos atuais donos, através de um plano de expansão; em 2003 houve abertura de filial em Macaé, Rio de Janeiro e, em 2004, abertura de filial em Serra, Espírito Santo.

Atualmente comercializa e distribui mais de 70 mil itens entre materiais elétricos, material blindado à prova de explosão, Telecom, segurança aumentada, gases, vapores e pó. Automação Industrial, Montagem de painéis e quadros; matérias para instalações elétricas, Industrial, Comercial, Predial e áreas classificadas: Química, Petroquímica, Naval, Civil e *Offshore*.

## **4. CONTABILIDADE GERENCIAL: O ESTADO DA ARTE**

Hornigren *et al.* (2004, p.4) definem a contabilidade gerencial como: “o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

O Instituto de Contadores Gerenciais dos Estados Unidos (IMA) (*apud* CHING, 2006, p. 4) define Contabilidade Gerencial como “um processo contínuo de melhoria de planejamento, desenho, mensuração e operação de sistema de informação financeiro e não-financeiro”.

Entretanto, Gomes e Salas (1999, p.22) explicam que o controle de gestão é um “mecanismo de reforço do comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados”. Os *controllers* têm a finalidade de auxiliar os gestores a conhecerem a forma de utilização dos recursos das empresas, fornecendo informações reais e em tempo certo para que possam tomar decisões mais bem embasadas, planejar o futuro e, assim, manter a empresa em uma posição competitiva.

#### **4.1. Métodos de Custeio**

Padoveze (2003, p.324) alerta acerca da importância de não se confundir método de custeio com sistema de acumulação de custos. Para o autor o método de custeio “indica quais custos devem fazer parte da apuração do custo dos produtos; o sistema de custeio; ou forma de custeio, está ligada à dimensão da unidade de mensuração e indica as opções de mensuração depois de adotado um método de custeio”. A seguir, essas definições encontram-se dispostas na Figura 1.

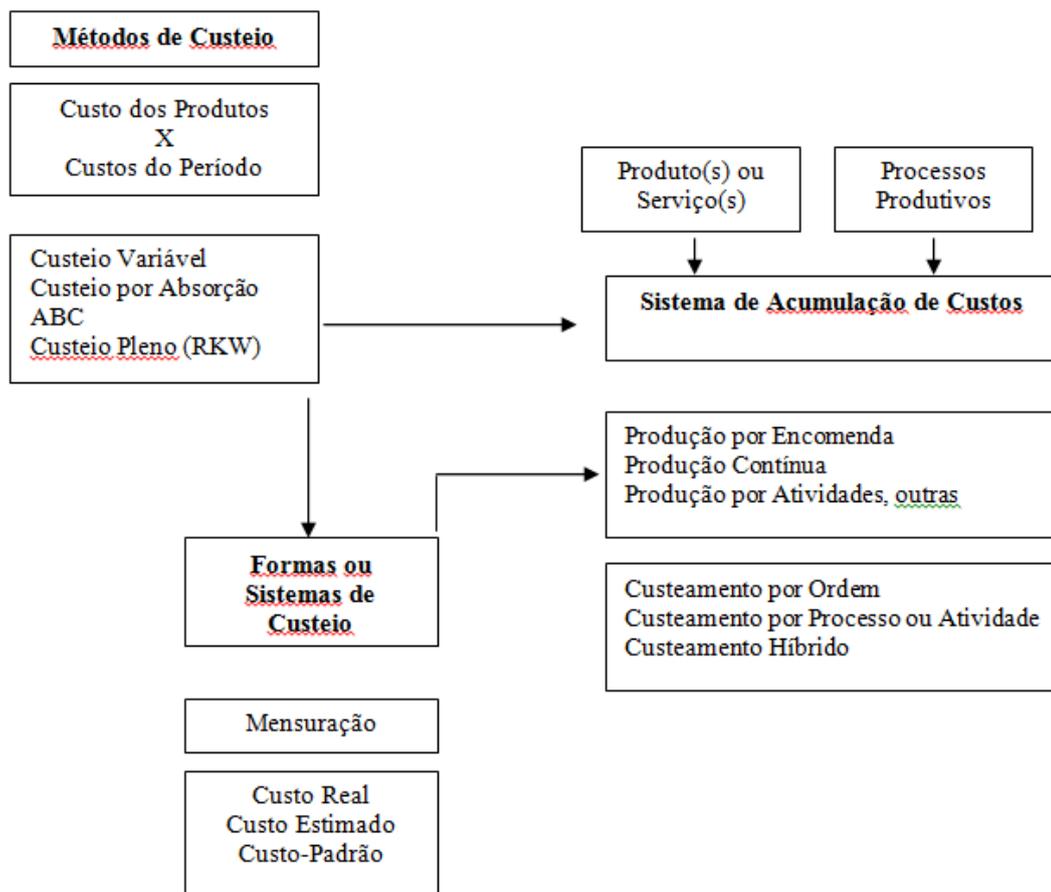


Figura 1 - Esquema de Contabilidade de Custos  
 Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p.324)

Para fins de escolha de que métodos de custeio deverão ser adotados, será necessário conhecer qual será o objetivo da informação, se para atender a usuários externos ou internos, se para atender à legislação da Receita Federal ou para fins gerenciais, pois os custos devem, necessariamente, atender a diferentes propósitos.

Nesse contexto, Hansen e Mowen (2003, p.65) explicam que um princípio fundamental da gestão de custos é “custos diferentes para propósitos diferentes”. Assim, o que custo do produto significa depende do objetivo gerencial que está sendo atendido.

Quando da escolha do Critério de Apropriação dos Gastos verifica-se quais os gastos deverão ser considerados com custo de produção e que deverão compor o custo do produto fabricado ou custo dos serviços prestados, conseqüentemente, ativados no grupo “estoques”; e quais os gastos que serão considerados com custos do período (despesas), sendo levados às contas de resultados. Encontramos, em literatura existente, quatro critérios: Custeio por

Absorção, Custeio Variável, Custeio Pleno e Custeio ABC.

O Custeio por Absorção tem como premissa a alocação total dos custos necessários para obtenção de bem e/ou serviços, independente do seu comportamento, fixos ou variáveis, ou seja, são tratados como custo do produto e conseqüentemente inventariados aos produtos/serviços.

No Custeio Variável, os produtos são mensurados somente com base nos custos variáveis, sejam eles diretos ou indiretos. Alguns autores, entretanto, denominam-no de Custeio Direto, o que pode ser considerado indevido, pois o que deve ser observado é que o objeto de custeio deve ser avaliado somente pelos gastos variáveis, sejam estes diretos ou indiretos. Dentro do Custeio Variável, somente os custos de produção variáveis são tratados como custo do produto e inventariado, enquanto que os custos fixos, repetitivos ou periódicos, são diretamente levados ao resultado do exercício.

Maher (2001, p.79) definiu o Custeio Pleno como “a soma de todos os custos de fabricar e vender uma unidade do produto”, ou seja, considera-se que os produtos e serviços devam ser avaliados pelos custos fixos e variáveis de produção e por todas as despesas da empresa, sejam administrativas, comerciais e financeiras, independente de sua variabilidade. Em síntese, esse critério consiste em apropriar todos os gastos necessários para a produção e comercialização dos produtos/serviços. Observa-se que a distinção entre o Custeio Pleno e o Custeio por Absorção é que no primeiro, o objeto de custeio é mensurado por todos os gastos realizados (custos e despesas), enquanto que no segundo, o objeto é avaliado somente pelos custos, sendo que as despesas são descarregadas imediatamente para o resultado da empresa.

Para Crepaldi (2004), o sistema de Custeio ABC mede o custo e o desempenho do processo. As atividades são o foco do processo de custeio e desencadeiam o consumo de recursos. Recursos esses que estão identificados como: custo de mão-de-obra, custo dos materiais, custo das mercadorias e administração. As atividades são as ações de produção de determinado produto tais como: disponibilização de um serviço, comercialização, marketing, compras, ou outra que a empresa executa para fornecer os seus produtos ou serviços aos clientes. Assim, para cada produto final, pode-se avaliar qual foi o seu custo nas várias fases de comercialização, identificando as atividades que adicionam valor aos produtos.

A importância do sistema de custeio ABC é constatada com base de não congregar

apenas um sistema que valorize estoques, mas conceda informações gerenciais que auxiliem os tomadores de decisão. O sistema proporciona aos gestores a possibilidade de atribuir responsabilidades aos funcionários que nele estão envolvidos. É um facilitador de mudanças dentro da organização, pois, através de sua utilização, as pessoas podem perceber o essencial a ser realizado.

A escolha adequada dos direcionadores de custos é o ponto crucial da operacionalização do ABC, uma escolha inadequada pode colocar todo o sistema sem utilidade fornecendo informações inadequadas. Na implantação do ABC pode haver problemas como: a) resistência à mudança por parte das pessoas; b) insuficiência de recursos humanos e de informática; e c) falta de apoio da alta gerência.

Kaplan (2000) afirma que o modelo ABC é um mapa econômico das despesas e da lucratividade da organização baseado nas atividades organizacionais. Referir-se a ele como um mapa econômico baseado na atividade e não como um sistema de custeio, talvez esclareça seu propósito. Esse sistema de custeio relaciona despesas relativas a recursos com atividades e usa geradores de custo da atividade para relacionar custos da atividade a objetos.

Os custos são formados com base em valores identificados nos processos, podendo ser valores históricos, reais ou estimados. O custo real ou custo histórico tem como fonte o valor do gasto realmente incorrido, ou seja, o valor pago (ou a ser pago) pela aquisição de um bem e/ou serviço. Os sistemas de custo baseados nos custos reais são importantes para traçar, através do tempo, o perfil da estrutura de custos da empresa, ou seja, analisar o comportamento dos gastos da empresa mediante a variação de um determinado parâmetro. Entretanto, esse critério de mensuração somente pode ser utilizado, quando da ocorrência do evento ou transação de gera o gasto, o que nem sempre será útil em algumas tomadas de decisão.

O custo estimado tem como fonte o valor projetado de um gasto a ser realizado no futuro. A projeção ou estimação do valor dos gastos a serem incorridos no futuro é efetuada com base nos valores ocorridos anteriormente (custo histórico) e em técnicas estatísticas apropriadas.

O custo padrão também é uma forma de prever qual será o valor do gasto no futuro, porém diferencia-se do gasto estimado por tentar prever o gasto que realmente deve ocorrer,

eliminando imperfeições dos dados passados e dentro de condições normais de produção ou execução dos serviços. Segundo Kohler (*apud* LEONE, 2000, p.281), “é uma previsão ou predeterminação do que os custos reais devem ser dentro de condições projetadas, servindo como base para o controle de custos e como uma medida de eficiência de produção (padrão de comparação), quando colocada diante de custos reais”, ou seja, o custo-padrão serve como parâmetro para avaliação de desempenho dos administradores e da empresa através do controle dos gastos realmente realizados no período.

A empresa que utilizar a mensuração dos gastos realizados através do custo estimado ou do custo padrão deverá permanecer com a mensuração através do custo real, com o objetivo de atender às necessidades da contabilidade financeira, bem como para apuração das variações em relação aos valores apurados pelo custo estimado ou custo-padrão. Dessa forma apuram-se os desvios, que deverão ser analisados e corrigidos, mantendo, assim, o desempenho operacional dentro dos rumos previamente estabelecidos.

#### **4.2. Sistemas de Acumulação de Custos**

Os sistemas de acumulação de custos mais utilizados são o por ordem e o por processo. Tanto o custeio por processo como o custeio por ordem são sistemas de custeio que utilizam o custeio por absorção, isto é, todos os custos de fabricação são apropriados aos produtos.

Os dois sistemas de custeio podem ser utilizados para diferentes tipos de produtos, sendo que, em empresas em que o produto (lote ou unidade) é único e identificável com facilidade, costuma-se utilizar o custeio por ordem. Quando a produção é mais massificada, através de uma série de processos diferenciados, utiliza-se o custeio por processo.

No sistema de custeio por ordem, os custos são estimados através da apropriação dos custos de produção às ordens de produção, que vem a ser os pedidos, em que o somatório total é dividido pelo número de unidades produzidas para se determinar o custo médio unitário. Os produtos que são produzidos através de lotes ou encomenda, tais como aviões, refeições, móveis, impressão, etc., podem utilizar tal sistema.

Segundo Leone (2000), o Sistema de Custeamento por Ordem de Produção é o sistema de custos que acumula e registra os dados e operações das empresas que trabalham sob o regime de fabricação, ou prestação de serviços por encomenda. Simplificando, quando

a empresa requisita um material para a produção, o estoque informa o custo unitário do item pedido, que tanto pode ser o custo médio ponderado do estoque quando da solicitação, como pode ser o custo de reposição. Note-se que o valor pode variar de acordo com o momento, de acordo com diversos fatores (tempo de estoque, inflação, preço de mercado).

Já o custeio por processo é mais utilizado nas empresas que fabricam muitas unidades de um mesmo produto, ou de produtos quase idênticos de forma contínua através dos processos de fabricação, tais como empresas alimentícias, indústrias químicas, plásticos, petróleo, engarrafamento de bebidas, etc.

Nesse sistema os custos são acumulados por um determinado período, de um determinado departamento de produção ou operação de unidades semelhantes. Assim, divide-se o custo total pelas unidades produzidas, chegando-se ao custo unitário por produto, ou dependendo do produto, por unidade de medida (kg, litro, etc.). Esse custo unitário médio pode ser aplicado a qualquer unidade produzida na linha de produção, uma vez que se trata de produto de natureza homogênea.

### **4.3. Gestão de Estoque**

Em um mundo ideal, dois custos principais são associados ao estoque: custo de pedido e custo de manter se os insumos/produtos forem comprados; ou custo de preparação e custo de manter se os materiais forem produzidos internamente. Porém, se a demanda for incerta, uma terceira categoria de custo de estoques existirá: o custo da falta de estoque.

Um resultado mais rentável exige que os custos interligados com os estoques sejam reduzidos. Porém, essa tarefa não é simples. Para isso, é indispensável equilibrar esses dois conjuntos de custos mencionados anteriormente, sendo esse um dos motivos que leva a gestão tradicional, a manter estoques.

Hansen e Mowen (2003) citam outros motivos tradicionais que fazem com que a administração opte por manter estoques:

1. Para equilibrar os custos de pedido e preparação;
2. Para satisfazer a demanda do cliente (por exemplo, cumprir prazos de entrega);
3. Para evitar paradas das instalações de manufatura por causa de: a) Falhas de máquinas; b)

Peças defeituosas; c) Peças indisponíveis; e Entrega atrasada de peça.

4. Processos de produção não-confiáveis;
5. Tirar vantagens de descontos;
6. Proteger-se contra futuros aumentos de preços.

A gestão tradicional também é citada como *Just-in-case*. Em alguns casos esse sistema é mais apropriado, pois lida melhor com as incertezas do mercado. Além disso, nem todas as empresas têm o poder de compra para supervisionar outros tipos de sistemas, tais como o *Just-in-time (JIT)*.

As novas técnicas de produção, necessariamente, geraram novas técnicas de gestão. Assim, o horizonte da gestão ampliou-se, saindo da fábrica e também da própria empresa para alcançar fatores externos a ela, como por exemplo, a relação cliente/empresa e fornecedor/empresa. Isso modificou a necessidade de informações, quando a visão de curto prazo, que media o custo do produto, deixou de ser prioritária, para dar lugar a uma visão de longo prazo, além do custo do ciclo produtivo.

Atualmente, através do uso do *Just-in-time* é possível utilizar, com maior racionalidade, os sistemas de acumulação de custos aos objetos de custeio, tornando o processo mais eficiente e, conseqüentemente, com menores custos e maior produtividade.

Em ambientes administrados pelo sistema JIT (*just-in-time*) há uma tendência a reduzir os estoques a níveis mínimos próximos a zero. A manufatura é mais orientada para uma eficácia ampla, enquanto os sistemas tradicionais de manufatura tendem a enfatizar a eficiência.

No sistema *Just-in-time*, os insumos são entregues à fábrica imediatamente antes de serem usados na produção, reduzindo significativamente os custos de manter esses estoques. Mas para que o JIT logre êxito, é preciso haver um sincronismo entre todos os participantes do processo; colaboradores, empresa e fornecedores.

Segundo Atkinson *et al.* (2000), *just-in-time* é produzir um bem ou prestar um serviço apenas quando o cliente, que pode ser interno ou externo, solicitá-lo.

O objetivo do JIT é definido por Hansen e Mowen (2003, p.446):

O objetivo da manufatura JIT é eliminar o desperdício ao produzir um produto apenas quando este é necessário, e apenas nas quantidades demandadas pelo cliente. A demanda puxa os produtos pelo processo de manufatura. Cada operação produz apenas o necessário para satisfazer a demanda da operação que sucede. Nenhuma produção é realizada até um sinal de um processo subsequente indicar a necessidade de produzir. As peças e materiais chegam apenas a tempo de serem consumidas na produção. A JIT supõe que todos os custos de todos os outros custos além dos materiais diretos são direcionadores pelo tempo e por direcionadores de espaço. Assim, a JIT focaliza na eliminação de desperdício ao comprimir o tempo e o espaço.

#### **4.4 Relações Custo-Volume-Lucro**

No processo de formação de um negócio, seja ele comercial, industrial, ou de serviços, existe planejamento, desenvolvimento e execução. Quando temos que identificar qual produto a ser produzido e por qual valor deve ser vendido para que a empresa possa ter o maior lucro possível, utilizando sua capacidade produtiva e seus recursos materiais, estamos analisando o planejamento.

No planejamento, trabalha-se com variáveis como margem de contribuição, limitações na capacidade de produção, preço de venda, quantidade a ser vendida para alcançar o *mix* de venda e maximização o lucro.

Maximizar o lucro sem fatores limitantes significa vender o produto de maior margem de contribuição absorvido pela demanda de mercado. Os fatores limitantes em uma produção podem ser mão-de-obra, energia elétrica, matéria prima, maquinário ou qualquer item que impeça a fabricação de um produto.

Quando temos alguns desses fatores que impedem a produção, deve-se escolher o produto com maior margem de contribuição que utilize o menor fator limitante e que atenda à demanda, para alcançar o maior retorno por produto.

Esse maior retorno é de difícil conquista, pois, caso a demanda seja elástica, na ocorrência de aumento elevado de preço do produto, sua demanda reduzirá de forma a prejudicar a participação desse produto na composição de vendas da empresa.

No entanto, na decisão de desenvolvimento do produto, as informações analisadas

devem ser balizadas pela relevância. Essas informações que chegam aos gestores, vindas da contabilidade gerencial, devem ser relevantes e de uma quantificação próxima da realidade, pois a exatidão da quantificação não é fator de relevância dentro do universo da tomada de decisão.

A fixação do preço de venda de um produto é uma tarefa difícil por envolver elasticidade da demanda, custo de produção, concorrência de mercado, entre muitas outras variáveis. Por ser uma tarefa que depende de vários pontos arbitrários na alocação dos custos, a fixação dos preços pode ser decidido com base no RKW (*Reichskuratorium Fur Wirtschaftlichkeit*), uso de conceitos de custo variável ou valor do mercado.

RKW consiste em juntar todas as despesas e custos do período, inclusive as financeiras, mais o lucro desejado e dividir para os produtos produzidos. Nesse caso temos que arbitrar o volume a ser vendido para podermos fazer a divisão dos custos totais tornando o método pouco prático.

A análise do custo variável é viável para decisões de curto prazo, mas o preço de venda de um produto deve ser no mínimo, igual ao custo variável e, portanto, qualquer valor cobrado acima do custo variável vai amortizar o custo fixo e gerar lucro.

O mercado é o determinante para o preço na maioria das vezes e, com isso, a empresa deve analisar o valor que está sendo praticado para considerar se é vantajoso produzir certo bem de consumo. Podemos ter como exemplo os produtos “in natura” cultivados, ou de extração mineral em que os preços são determinados pela bolsa de valores, essas commodities são todas consumidas, ou seja, se vender abaixo do preço de mercado estará sacrificando lucro.

Não existem soluções fáceis. A contabilidade pode auxiliar na formação do preço com relatórios de custos, margem de contribuição, planejamento da produção, relatórios de mercado.

#### **4.5. Precificação**

Na literatura pesquisada, os fatores que influenciam as decisões de precificação podem ser definidos e tratados de diversas formas, entretanto podemos vislumbrar quatro formas: estabelecimento de preço de um produto novo ou refinado; estabelecimento de preço de

produtos vendidos sob rótulos/pedidos particulares; reagir a um novo preço de um concorrente; e precificar ofertas em situações de licitações (concorrências) abertas e fechadas.

O conceito de precificação, conforme Horngren *et al.* (2004), pode ser dividido em dois casos hipotéticos, como seguem: em concorrência perfeita, uma empresa pode vender tanto de um produto quanto possa produzir, todos a um único preço de mercado. Logo, em concorrência imperfeita, o preço que uma empresa cobra por uma unidade influencia a quantidade de unidades que vende.

Para entender melhor os conceitos de precificação devemos considerar o que é e o que representa o Custo marginal: é o custo adicional resultante de produzir uma unidade adicional. Em correlação podemos também definir a Receita marginal: é a receita adicional resultante da venda de uma unidade adicional. Outro conceito importante é o de elasticidade de preço: é o efeito de variações de preço no volume de vendas.

As influências na precificação dos produtos, nas empresas, podem variar por diversos fatores que interagem para formar o mercado no qual os gestores tomam decisões de preço, tais como: exigências legais; ações dos concorrentes e demanda dos clientes.

O papel dos custos nas decisões de precificação, geralmente, é abordado de duas formas pelas empresas: custo total mais margem de lucro (*markup*) e custeio-alvo.

Em relação ao preço de venda alvo, há quatro fórmulas de margem para precificação. São elas: Porcentagem de custos variáveis de manufatura; Porcentagem dos custos variáveis totais; Porcentagem dos custos totais; e Porcentagem do total dos custos de manufatura.

Entre as técnicas de custeio utilizadas para a tomada de decisão sobre a fixação de preços na contabilidade gerencial, pode-se destacar o Custeio-alvo, que estabelece um custo antes que o produto seja criado ou mesmo projetado, ou seja, significa usar o custeio-alvo para decidir sobre a adição um novo produto e qual preço deve-se praticar e se está em conformidade com os seus custos de produção.

Outra metodologia que se pode utilizar na precificação de um produto é a chamada Engenharia de valor que é uma técnica de redução de custos usada, principalmente, durante a execução de um projeto, otimizando o valor dos custos de produção para adequá-los ao preço praticado pelo mercado.

A precificação de produtos/serviços é uma decisão *core* de qualquer empresa. Esta

importância estratégica deve-se ao fato de o preço ser estabelecido com base em diversas variáveis, como elasticidade da demanda, preço praticado pela concorrência, custos, valor percebido pelo cliente, posicionamento competitivo, taxa de recompra, entre outras. Em um projeto de precificação (precificação científica), o objetivo é fazer um estudo crítico para que a decisão quanto à precificação seja adequada. O projeto envolve não só preços sugeridos, mas também a construção de cenários e a percepção do público-alvo quanto ao preço praticado.

Um projeto de precificação científica deve abranger:

- a) Pesquisa de Mercado - Análise do público-alvo segundo fontes secundárias, benchmarking competitivo (posicionamento, preços praticados, práticas-modelo), análise microeconômica do setor e variáveis macroeconômicas relevantes;
- b) Pesquisa Primária - Atividades: *focus groups* e aplicação de questionários. Com o objetivo de levantar a sensibilidade a preço e percepção de valor pelos consumidores;
- c) Preços e Política de Pagamento - Construção de cenários (*worst, reasonable e best*) de acordo com variáveis influenciadoras e políticas de pagamento (levando-se em conta estrutura de custos e capital de giro); e
- d) Estratégia de Preços - Aplicação de simulação com conteúdo específicos, referente à empresa, seus clientes e aos produtos/serviços, levando em conta seu giro de estoque.

Se a companhia não atribui preço ao produto ou serviço de forma correta, não venderá o suficiente para permitir que tenha um lucro. O fato é que o sucesso e longevidade do produto dependem da sua capacidade de venda e isso está diretamente relacionado ao custo.

O valor de um produto se amarra com outro conceito econômico importante que afeta o preço: elasticidade da demanda, que já mencionamos anteriormente, mas exemplificamos sua forma de cálculo abaixo:

$$\text{Elasticidade da Demanda} = \frac{\% \text{ de variação na demanda do produto}}{\% \text{ de variação no preço}}$$

Em uma visão econômica, alguns fatores influenciam o grau de elasticidade-preço da demanda. Em Vasconcelos e Garcia (2004) destacam-se: a) disponibilidade de bens

substitutos; b) essencialidade do bem; e c) importância do bem, quanto a seu gasto, no orçamento do consumidor.

Segundo Argenti (2002), as estratégias de precificação podem ser divididas da seguinte forma:

*Precificação de Penetração* - Usada para introduzir um novo produto no mercado. Nessa estratégia, o preço colocado é o menor possível para gerar o maior volume possível de vendas do produto.

*Precificação por Valor Percebido* - Estratégia na qual o preço é colocado igual ao valor percebido pelo cliente e, portanto, a quanto o cliente está disposto a pagar.

*Precificação "Skimming"* - Nessa estratégia o preço colocado é o maior possível que o mercado permita.

*Precificação por Objetivo de Retorno* - Algumas companhias medem o sucesso ou fracasso de um produto, baseando na relação entre quanto faturamento ou lucro o produto gera em relação ao seu custo. Essa medida é chamada de *retorno sobre investimento* (ROI - Return on Investment). Essa estratégia é normalmente usada sob uma modelo de ROI, já que permite que o preço seja colocado em base valores de faturamento e retorno pré-definidos. A escolha dessa estratégia depende menos na categoria do produto e mais na filosofia geral da companhia que faz o produto.

*Precificação Dinâmica* – Atualmente, além de promoções e descontos, os fabricantes podem usar estratégias de precificação dinâmica para lucrar ainda mais. Essa estratégia envolve a mudança de preço em "tempo real" em base a preferências do cliente e hábitos de compra passados.

Osnaldo Araújo, em seu *site*, destaca que devemos atentar aos Aspectos Éticos da Precificação. Em muitos casos ocorrem práticas de táticas de precificação em que as empresas utilizam de artifícios de natureza ética e legal duvidosa no sentido de realizar vendas. Tais táticas demonstram perigosas ao longo do tempo, pois tendem a colaborar para deteriorar a credibilidade e, conseqüentemente, a imagem da empresa no mercado. Tais como: a) Precificação fictícia (anunciar uma redução de preço, por exemplo: de \$99,99 por \$49,99 quando, de fato, não houve nenhuma redução do mesmo. b) Precificação enganosa (ocorre quando a quantidade de produtos anunciados àquele preço é tão pequena, que leva a maioria

dos consumidores à frustração pela inexistência em estoque) c) Preço maquiado (técnica de precificação em que o vendedor aproveita-se da falta de competição para colocar preços muito altos com relação aos custos dos produtos; d) Discriminação de preço (Estratégia de precificação em que um vendedor cobra preços diferentes, a intermediários, pelo mesmo produto); e e) Venda casada (prática em que uma empresa que tem um produto de alta demanda aproveita-se desse fato para forçar o comprador a adquirir certa quantidade de produtos sem rotação, como condição de realização da venda).

#### 4.6. Orçamento

Para um sistema de contabilidade gerencial, um elemento fundamental no planejamento e controle de uma organização é o sistema de orçamentos. Ele permite planejar a alocação adequada dos recursos para a contemplação das metas almejadas, com base no comportamento histórico dos recursos, bem como na perspectiva do comportamento.

O orçamento tem a função de servir como parâmetro na avaliação do desempenho de uma organização, pelas comparações entre os resultados planejados e os obtidos, assim, contribui no rastreamento de problemas numa organização e sua potencial correção.

Hornigren *et al.* (2004, p. 230) definem orçamento como:

(...) uma ferramenta que apoia os gestores, com sua função de controle, não apenas para examinar o futuro, mas também para examinar o passado. Os orçamentos, certamente, lidam com o que os gestores planejam para o futuro. Eles, entretanto, também podem ser utilizados para avaliar o que aconteceu no passado. Os orçamentos podem ser utilizados com um nível de referência (benchmark) que permite aos gestores comparar o desempenho real com o desempenho estimado ou desejado.

Na obra literária de Atkinson *et al.* (2000, p. 465), orçamento empresarial “reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros para cada subunidade organizacional, com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo”. E define-o como “uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais.”.

Apesar de a primeira definição ter um enfoque mais amplo e a segunda ater-se a um mais financeiro, nas duas, as funções de planejamento e controle estão presentes como principais do orçamento empresarial.

Na literatura, é apresentada a figura do orçamento-mestre, que é o conjunto de orçamentos de uma empresa que abrange todas as atividades no período de um ano (HORNGREN *et al.*, 2004). O orçamento-mestre é composto pelos orçamentos operacionais e pelos financeiros.

Os orçamentos operacionais são os que contemplam as metas operacionais da empresa, assim, existe o orçamento de vendas para planejar o nível de vendas para cada produto ou serviço; o orçamento de compras para planejar todas as compras que serão realizadas; o orçamento de produção para projetar os recursos consumidos na produção; o orçamento de pessoal que contera o planejamento para o pessoal contratado capaz de cumprir o programado em outros orçamentos e o orçamento administrativo para programar as despesas com administração, publicidade, assessorias, pesquisa e desenvolvimento.

Os orçamentos financeiros abrangem o planejamento, recebimento e desembolsos de recursos financeiros, no período que a orçamentação compreender, na forma do orçamento de caixa. Esses recebimentos e desembolsos serão planejados como desdobramento dos demais orçamentos. O orçamento de caixa tem a função principal de prever os períodos em que haverá escassez e excesso de caixa, para a alocação adequada dos recursos financeiros, (ATKINSON *et al.*, 2000).

Em Horngren *et al.* (2004), o orçamento de capital é o detalhamento dos planos de longo prazo das organizações e faz parte dos orçamentos financeiros. Contudo, em Atkinson *et al.* (2000), o orçamento de capital figura junto aos orçamentos operacionais, pois é o planejamento dos investimentos de capital de longo prazo que serão capazes de estruturar as atividades planejadas, assim, relacionado diretamente com os objetivos da empresa.

Como produto do orçamento-mestre, ter-se-á os elementos que congregarão cada orçamento, por meio do reflexo dos seus resultados, na forma da demonstração de fluxos de caixas esperados, do balanço patrimonial projetado e da demonstração de resultado projetada.

Os orçamentos recebem classificações quanto ao nível de acompanhamento de sua consecução e aos meios de sua elaboração.

Quanto ao acompanhamento, os orçamentos são definidos como estáticos e flexíveis. Orçamento estático é o que não há revisão de suas metas, pela análise das variações entre o orçado e o real. Para o período em que é determinado, o orçamento não tem alterações mediante aos desempenhos obtidos pela organização. O orçamento flexível é diverso ao estático, uma vez que o acompanhamento é contínuo e o restabelecimento de metas é realizado em intervalos menores que o período que o orçamento abrange. Dessa forma, a flexibilidade é dada por meio das alterações efetuadas com base em análises das variações.

Quanto à elaboração de orçamentos, pessoal envolvido diretamente, forma de sua determinação e o seu alcance junto aos colaboradores, através da complexidade de sua apresentação, os orçamentos são classificados como autoritários, participativos e consultivos.

Os orçamentos autoritários são elaborados pelos gestores da organização, sem a participação dos subordinados, com o estabelecimento de metas pela compreensão exclusiva do gestor, mas impostos aos colaboradores, com apenas a comunicação das metas que deverão ser atendidas.

Os orçamentos participativos são elaborados pelos gestores e seus subordinados. Assim o estabelecimento de metas é realizado conjuntamente, através da tomada de decisão interativa.

Por fim, têm-se os orçamentos consultivos, em que os gestores recebem as ideias acerca do orçamento de seus subordinados, mas esses não participam da elaboração. Os gestores estabelecerão os orçamentos com base em suas ideias aliadas às dos subordinados.

## 5. TESTE LIMITADO DA TEORIA

A Centelha Equipamentos Elétricos Ltda. iniciou suas atividades em 1986, em 2001, adquirida pelos atuais donos, através de um plano de expansão em 2003 houve abertura de filial em Macaé, Rio de Janeiro, em 2004, abertura de filial em Serra, Espírito Santo.

Atualmente, comercializa e distribui mais de 70 mil itens entre materiais elétricos, material blindado à prova de explosão, Telecom, segurança aumentada, gases, vapores e pó. Automação Industrial, Montagem de painéis e quadros; matérias para instalações elétricas, Industrial, Comercial, Predial e áreas classificadas: Química, Petroquímica, Naval, Civil e *Offshore*.

A empresa utiliza para a contabilidade financeira o método de custeio por absorção e, para avaliação dos estoques, a empresa faz inventários periódicos com usando o PEPS. Para fins gerenciais, usa o custo de reposição, por meio de sistema de informação distinto da contabilidade financeira.

Na gestão do estoque, a Centelha Equipamentos Elétricos adota o sistema tradicional, o que implica em níveis elevados de estocagem de produtos. Os gestores entendem que necessitam de garantias para atender às demandas dos clientes e essa garantia é conseguida com níveis elevados de estoque, uma vez que os fornecedores têm prazos longos para a entrega de novos pedidos. Houve uma tentativa de implantação de um sistema *just-in-time*, todavia, como é necessário que os fornecedores também se adequem ao sistema, a tentativa foi descontinuada, por encontrar-se sustentação no atendimento pelos fornecedores.

Na divisão de serviços da Centelha Equipamentos Elétricos, utiliza-se de um sistema de acumulação de custos por ordem de serviço. No entanto, os custos acumulados, gerencialmente, são apenas os valores da mão-de-obra e os custos dos produtos necessários para cada ordem de serviço, sem a acumulação dos custos indiretos dos serviços.

No tocante ao custeio, baseado em atividades, não foi verificado sistema algum capaz de realizar tal processo de gestão de custos. Apesar de não haver um sistema de gestão de custos baseado, poderia haver uma análise da gestão de custos que utilizasse alguns conceitos do custeio baseado em atividades, contudo, não se identificou qualquer análise das atividades da empresa, de seus processos internos, nenhum mecanismo de rastreamento, ou direcionadores de custos que compatibilizassem com o custeio baseado em atividades.

Por meio da pesquisa, não se identificou análise custo-volume-lucro, sequer distinção dos custos em fixos e variáveis, assim os gestores não têm informações sobre as perspectivas do comportamento do resultado financeiro, com as variações dos custos e do volume de vendas.

Na empresa pesquisada, observa-se que a precificação possui um embasamento aparentemente simples, a utilização do custo mais margens (*mark-up*), entretanto verifica-se que o custo utilizado para a precificação tem em sua composição somente o custo variável, mais precisamente, elementos do custo de natureza direta, por meio de custo de reposição, sem a acumulação de custos variáveis de natureza indireta, bem como os custos fixos.

Ressalta-se que essa prática pode levar a decisões equivocadas, uma vez que a precificação pode ser realizada com margens muito altas, deixando o produto pouco atrativo para seus consumidores, ou muito baixo, podendo não absorver todos os custos fixos ou incrementais da empresa.

Observou-se que a estratégia de precificação da Centelha Equipamentos Elétricos, seguindo a metodologia de Argenti (2002), pode ser considerada como uma precificação dinâmica. Essa estratégia envolve a mudança de preço em tempo real, autorizadas pelos sócios a cada efetivação de um negócio, em base a preferências do cliente, hábitos de compra passados, necessidades específicas e urgências.

Nas entrevistas com os gestores, associadas à análise documental, verificou-se que o planejamento é realizado de forma intuitiva, com a utilização de orçamentos em menor escala que a prevista na literatura.

Um orçamento observado é o de vendas que é estabelecido de maneira incremental. As metas são estabelecidas pelo aumento das observações anteriores do comportamento das vendas. Não se observou a análise fundamentada do mercado consumidor e dos concorrentes, para a elaboração do orçamento de vendas e os preços de vendas são determinados conforme um *markup* para cada produto, sem a observação dos preços praticados pelas empresas concorrentes.

A elaboração é exclusiva dos sócios da empresa, sem a participação dos gestores imediatos e também dos colaboradores em geral. O acompanhamento é realizado continuamente e consome parcela considerável da atenção dos sócios. O orçamento de vendas pode classificar-se como flexível e autoritário, na Centelha Equipamentos Elétricos.

As atividades de compras efetuadas pela empresa são realizadas com base nas necessidades de cada momento, sem o devido planejamento. Logo, verificou-se que o controle tem debilidades, uma vez que não há parâmetros mínimos para balizar as compras. O mesmo ocorre com a atividade de comercialização que não tem planejamento através do orçamento de comercialização (orçamento de produção), conseqüentemente, a empresa direciona recursos além dos necessários aos estoques, pela atenção em atender às vendas e sem mensurar qual a real necessidade de recursos aplicados.

Pelo momento de expansão da participação no mercado pela Centelha, ocorre a

ampliação do número de empregados contratados, entretanto, não há a parametrização dessa expansão em um orçamento, que auxiliaria nas políticas de pessoal adotadas na empresa.

As despesas administrativas também não se encontram com o planejamento disposto na forma de orçamento. São realizadas conforme a estrutura da empresa e sua ampliação, sem serem dotadas de um planejamento que possa aperfeiçoar a própria estrutura administrativa.

A Centelha tem como uma de suas políticas de expansão a abertura de filiais pelo país. Essa política utiliza-se de elementos intuitivos para os investimentos de capital, sem dispor de estrutura orçamentária que possibilite uma análise de viabilidade. Assim, as filiais planejadas sem as informações dos recursos que demandarão, são colocadas em operação sem a previsão dos seus custos e despesas.

A empresa não realiza a elaboração do orçamento de caixa, por não possuir os elementos orçamentários necessários para sua devida construção. Entretanto, existe o acompanhamento dos fluxos de caixa esperados, baseados nas vendas e compras realizadas a prazo. Esse acompanhamento consiste no confronto diário entre o esperado e o real, com vistas a controlar de maneira próxima o comportamento dos fluxos de caixa.

Com isso, o sistema orçamentário da Centelha é considerado mínimo por apresentar somente o orçamento de vendas, com o objetivo de controle, uma vez que o planejamento é realizado de maneira intuitiva. Esse orçamento, com base na literatura, classifica-se como autoritário e flexível, por sua elaboração ser de competência exclusiva dos sócios e ter um acompanhamento contínuo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A contabilidade gerencial tornou-se um forte instrumento para auxiliar os tomadores de decisão, por emitir relatórios detalhados e sem ter que seguir um parâmetro imposto pela legislação. Os sistemas de informações gerenciais estão intimamente ligados com a contabilidade financeira e com o sistema orçamentário, pois é através deles que se extraem informações para o gestor tomar decisões gerenciais.

Na pesquisa, buscou-se identificar elementos capazes de evidenciar as características do sistema de contabilidade gerencial da Centelha Equipamentos Elétricos, como contribuição ao corpo de conhecimento acerca do objeto da pesquisa.

Dessa forma, destaca-se que essa empresa de médio porte, brevemente, pelas perspectivas, tornar-se-á de grande porte. Com crescimento acelerado, em um mercado de alta competitividade no estado do Rio de Janeiro, possui um sistema de contabilidade gerencial de baixa complexidade e utilização pelos gestores.

Identificou-se que as decisões, majoritariamente, são tomadas em bases intuitivas, sem as informações que poderiam ser concedidas pela contabilidade gerencial. A maior estruturação do sistema de contabilidade gerencial da Centelha Equipamentos Elétricos verifica-se na atividade de vendas, que é uma relação direta com o meio externo, a organização. As relações da organização com o meio interno dela têm baixo controle, pela contabilidade gerencial.

A baixa complexidade e utilização da contabilidade gerencial, nessa empresa, podem ter, como um de seus motivos, a própria estrutura organizacional, em que os departamentos têm um nível de autonomia elevado, com subordinação exclusiva aos sócios, sem a devida comunicação entre eles e, principalmente, mecanismos de controle.

A empresa tem um crescimento acelerado, com planejamento e controle intuitivos, logo, os gestores não se prescindem de um nível maior de informações gerenciais. O foco principal nas vendas garante à empresa, dentro da conjuntura analisada, crescimento e participação, considerados bons pelos sócios. Assim, os mecanismos da contabilidade gerenciais não verificados são entendidos como úteis, todavia, sua implementação é relegada a planos inferiores na empresa, pelos resultados obtidos ao longo dos últimos anos.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. A. **The fast forward MBA pocket reference**. New York: Paperback, 2002.

ARAÚJO, Osvaldo. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/precificacao.asp>>  
Acesso em 06 mai 2012.

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

CHING, H. Y. **Contabilidade gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. **Controles de gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1999.

HANSEN, D. R., MOWEN, M. M. **Gestão de custo:** contabilidade e controle. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORNGREN, C. T., SUNDEM, G. L., STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LEONE, G.S.G. **Custos:** planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

MAHER, Michael. Contabilidade de Custos: criando valor para a Administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K.. **Case study research:** design and methods. Thousand Oaks: Sage, 1989.

#### **COMO CITAR ESTE ARTIGO (ABNT):**

RIBEIRO, H. J.; REIS, C. M. Análise do sistema de contabilidade gerencial da centelha equipamentos elétricos: Estudo de caso. **Visão Crítica (NUPAD)**, vol. 2, n. 1, 2011.