



**A CONTRIBUIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA  
OBSTAR OS RISCOS INERENTES ÀS EMPRESAS DO RAMO DE  
AUTOPEÇAS AUTOMOBILÍSTICAS**

***THE CONTRIBUTION OF MANAGERIAL ACCOUNTING TO PREVENT  
THE RISKS INHERENT TO COMPANIES IN THE AUTOMOBILE AUTO  
PARTS INDUSTRY***

Katiane Corrêa dos Santos<sup>1</sup>

Mário Henrique Sellis Porteira<sup>2</sup>

Aírton Cavazzana<sup>3</sup>

**RESUMO**

O presente artigo busca evidenciar os benefícios das práticas da Contabilidade Gerencial, apresentando os riscos para as empresas da não utilização de ferramentas que embasem a tomada de decisão em um mercado cada vez mais competitivo. Questiona-se quais os riscos que as empresas do ramo de autopeças automobilísticas estariam expostas pela utilização inadequada de ferramentas contábeis e gerenciais. Desta forma, objetivou-se demonstrar quais as contribuições da Contabilidade Gerencial na aplicação dos controles financeiros necessários, afastando assim os riscos devidos a sua falta. Para isso, foi realizada revisão bibliográfica e pesquisa exploratória com proprietários de empresas de autopeças. Conclui-se que a Contabilidade Gerencial possui diferentes ferramentas para auxiliar os gestores e proprietários a tomada de decisão de maneira assertiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contabilidade Gerencial; Riscos; Controles; Autopeças

**ABSTRACT**

*This article seeks to highlight the benefits of Management Accounting practices, presenting the risks for companies when they make a decision without considering appropriate tools into increasingly competitive market. Therefore the matter in question are the risks that the companies of the car parts industry could be exposed by the inadequate use of accounting and*

<sup>1</sup>Graduada em Ciências Contábeis, UNITOLEDO, 2018.

<sup>2</sup> Mestre em Ciências Contábeis, FECAP, 2019.

<sup>3</sup> Mestre em Educação, UNESP, 2011.



*management tools. Thus the objective proposed was to demonstrate the contributions of the Management Accounting when are applied necessary financial controls avoiding the risks due to their lack. For this, a bibliographic review and exploratory research was carried out with owners of car parts companies. And the conclusion is that Management Accounting has several tools to support managers and owners for making assertive decisions.*

**KEY-WORDS:** *Management Accounting; Risks; Controls; Car parts.*

## **1 INTRODUÇÃO**

No atual cenário econômico do país, a contabilidade se faz essencial para a gestão adequada das empresas. Para tanto, a Contabilidade Gerencial contribui diretamente com ferramentas que auxiliam os administradores e proprietários das empresas para que tomem decisões assertivas, afastando assim os riscos que a empresa está exposta, seja eles pela atual crise econômica ou o grande mercado competitivo.

A Contabilidade Gerencial está ligada diretamente a um melhor desempenho financeiro das empresas, trazendo vantagens a seus gestores, como o apoio a tomada de decisões, a melhoria no controle e o gerenciamento de custos, também pode colaborar para que a empresa alcance suas metas, possibilitando uma visão das operações regulares, de modo a melhorar os controles, organizar e planejar de forma mais eficaz e eficiente.

O trabalho questiona quais os riscos que as empresas do ramo de autopeças automobilísticas estariam expostas pela utilização inadequada de ferramentas contábeis e gerenciais.

Tem por objetivo geral demonstrar quais as contribuições da Contabilidade Gerencial como apoio a tomada de decisão e a aplicação dos controles financeiros necessários para obstar os riscos oriundos do uso de ferramentas contábeis ineficientes.

São objetivos específicos: apresentar a contribuição da Contabilidade Gerencial como apoio a tomada de decisão; expor os controles financeiros; explicar a quais riscos a empresa está exposta ao utilizar ferramentas contábeis inadequadas; expor a dificuldade do processo de formação de preço e controle de estoque das empresas do ramo de autopeças automobilísticas.



Para tanto, o presente trabalho utiliza como metodologia a revisão bibliográfica em artigos e publicações técnicas, bem como da pesquisa exploratória, com entrevista a empresários de empresas do ramo de autopeças automobilísticas.

O presente trabalho é importante para a sociedade, visando melhorar a qualidade nas prestações de serviço, atendimento, competitividade de mercado, fidelidade de clientes e oportunidade no mercado de trabalho, tendo em vista que uma empresa que possui controle financeiro está menos exposta aos riscos do mercado.

Contribuirá para a formação acadêmica de atuais e futuros alunos da área contábil. Contribuiu para agregar conhecimentos específicos e colocar em prática todo conteúdo estudado.

## **2 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO APOIO À TOMADA DE DECISÃO**

Com o desenvolvimento das sociedades e da economia, a Contabilidade passou a ter um amplo campo de atuação, mantendo ainda seu objeto – o patrimônio das entidades. Essa mudança se deve à ampliação do número e do tipo de entidades, como Estados, empresas, entidades do terceiro setor e indivíduos com objetivos diversos e as relações entre eles, que formam uma teia complexa e diversa. (LONDERO; PERES; CHARÃO, 2005, p. 53-54)

É a partir dessa necessidade, diante da realidade de concorrência que afeta diretamente o patrimônio – e a própria existência das empresas, que a contabilidade passou a ter um papel cada vez mais importante no cotidiano empresarial.

O conjunto de técnicas e procedimentos contábeis utilizados pela Contabilidade Gerencial, como a contabilidade financeira, a contabilidade de custos e a análise das demonstrações contábeis fornecem, quando atuando em conjunto, valiosas informações para o processo de tomada de decisão nas empresas.

Como apontam Souza, Lisboa e Rocha (2003, p. 41), a Contabilidade Gerencial tem ocupado um espaço nas empresas como “[...] um destacado alimentador das informações utilizadas pelos gestores empresariais.” tal entendimento, corroborado por diversos outros



autores, coloca a Contabilidade Gerencial como a fonte primária de informações gerenciais e, portanto, voltando-se para o usuário interno, isto é, o gestor da empresa.

Os elementos de análise, como relatórios, planilhas, balanços etc. e os produtos gerados, como os relatórios gerenciais, possuem a finalidade de fomentar a tomada de decisão nas empresas e constituem importante ferramenta à disposição do gestor para elaboração de orçamentos e a comparação entre os resultados de diversas ações, bem como para a delimitação do ponto de equilíbrio e uma definição do preço dos produtos ou serviços mais precisamente, podendo ser útil, inclusive, na definição de metas e objetivos da empresa e no acompanhamento do alcance destas.

Sendo uma ferramenta essencial e abrangente, é necessário investigar o motivo pelo qual a Contabilidade Gerencial ainda encontra resistência no universo das empresas.

Souza, Lisboa e Rocha (2003, p. 42) evidenciam uma série de críticas feitas à Contabilidade Gerencial, justamente por suas práticas de amparo às decisões gerenciais, julgadas estanques e desatualizadas. Segundo os autores “[...] a Contabilidade Gerencial não se atualizou, no sentido de adotar práticas mais capazes de suprir informações adequadas às novas exigências decisórias.” Tal crítica é pertinente, pois a dinamicidade dos instrumentos da Contabilidade Gerencial é o que confere a este ramo da Contabilidade seu maior potencial de apoio às empresas. Ainda para os autores, a Contabilidade Gerencial “[...] continua a utilizar práticas que eram úteis para um ambiente totalmente diferente do atual. Logo, não estariam elas dando sua contribuição aos tomadores de decisões.”

Todavia, ainda em seu trabalho, Souza, Lisboa e Rocha (2003, p. 43) afirmam que o campo da Contabilidade Gerencial se adaptou nos últimos anos, de forma que as práticas se modernizaram. Um desafio que ainda se coloca é o da velocidade das decisões gerenciais, que é cada vez maior e necessita de mais base, diante do risco e da concorrência atuais.

Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial oferece mecanismos atuais e completos para a realização dessa árdua tarefa, como custeamento e orçamento baseados em atividades, custeamento por ciclo de vida dos produtos, custeio meta, análise de custos da cadeia de valores, indicadores não financeiros e custos de logística interna e de distribuição. Esses mecanismos, segundo Souza, Lisboa e Rocha (2003, p. 42) estariam ajustados à realidade



atual das empresas e oferecem informações adequadas para subsidiar os gestores na tomada de decisão, podendo gerar uma vantagem competitiva para a empresa.

Londero, Peres e Charão (2005, p. 55) estabelecem que, ainda diante da pertinência da Contabilidade Gerencial e de sua necessidade, essa área ainda é conhecida como “um mal necessário dentro da empresa”, isso porque para alguns gerenciadores ela é mero instrumento de controle dos assuntos fiscais.

Diante dessa realidade, o presente artigo busca evidenciar os benefícios das práticas de Contabilidade Gerencial, ao passo que apresenta os riscos para as empresas da não utilização de sistemas que embasem a tomada de decisão num mercado cada vez mais dinâmico.

### **3 A CONTABILIDADE GERENCIAL NA PRÁTICA: O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE PREÇO**

A correta fixação do preço de venda é fator decisivo para qualquer empresa, uma vez que a estimativa de custos realizada de modo inadequado pode gerar prejuízos para a empresa, ou afetar a sustentabilidade devido a preços muito altos e pouco competitivos.

Dentro dos processos gerenciais, a formação do preço é um dos elementos que mais demandam atenção, dados os riscos de uma formação de preços inadequada tanto no levantamento inadequado dos custos quanto no monitoramento incorreto dos preços da concorrência e delimitação de margens de lucro etc. (BRUNI, 2010, p. 241)

Diante desse desafio, os dados utilizados pela gerência da empresa devem possuir a maior precisão possível e confiabilidade absoluta, momento em que a Contabilidade Gerencial pode ser de grande auxílio.

No tocante aos custos, por exemplo, a Contabilidade de Custos, responsável pelo levantamento dos dados relativos aos custos do produto ou serviço passou, nas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para ferramenta essencial para o controle e decisão gerencial. (VICECONTI; NEVES, 2003, p. 9)

Conforme Souza, Avelar e Boina (2006, p. 118) os problemas relativos aos processos de Estimativa de Custos e Formação de Preços tendem a ser desestruturados em certas



empresas, como as de Produção por Encomenda - estudadas pelos autores. Nessas empresas, os sistemas de informações operacionais, como relatórios gerenciais e sistemas de Processamentos de Transações são mecanismos pouco eficazes para auxílio nas ações gerenciais dessas empresas. Como alternativa, os autores sugerem Sistemas de Suporte à Decisão, capazes de analisar dados mais variáveis e relacioná-los de forma a subsidiar ações mais eficazes.

Essa proposta coloca em xeque os modelos tradicionais da contabilidade de custos, cujos processos são estanques e propõe uma ação mais analítica, típica da Contabilidade Gerencial.

Os Sistemas de Informação e de Suporte à decisão são aqueles que se utilizam tanto dos dados dos sistemas operacionais quanto dos dados de apoio à gestão, tendo como foco a análise de informações não estruturadas para o apoio a decisões gerenciais. (PADOVEZE, 2004, p. 51)

Por informações estruturadas, pode-se entender os relatórios oriundos da Contabilidade de Custos, cujas categorias são fixas e que compreendem, basicamente, informações operacionais internas e externas das entidades. (VISINTIN; MOREIRA; ANDREAN, 2012, p. 89)

Tais informações são de suma importância para o processo de estimativa de custos, porém, para a formação dos preços, são incompletos, isso porque os custos de produção são apenas uma das metodologias utilizadas na formação de preços, ao lado da análise da concorrência e do valor percebido pelo cliente. (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 5)

Assim, os dados a serem analisados para a formação de preço devem possuir uma possibilidade de análise mais acurada do que a informação trazida sobre os custos fixos e variáveis da produção. De certa forma, até a definição dos pontos de equilíbrio para a produção requer estimativas e aperfeiçoamentos que não são exatos. (SOUZA; AVELAR; BOINA, 2006, p. 123)

Portanto, mesmo a estimativa de custos já requer uma elaboração gerencial, isto é, que necessita da escolha gerencial a respeito de quais fatores se observar ou não na consideração a respeito dos custos. Em outras palavras: quais são os aspectos a se considerar ao pensar sobre



o quanto custa a produção de determinado produto ou a prestação de certo serviço? Em condição de variação, a resposta pode não ser obtida somente com o registro dos custos de matéria-prima, mão de obra e manutenção do prédio e dos equipamentos.

Para esses novos desafios, os Sistemas de Informação precisam ser flexíveis, com muitas opções para manusear dados, avaliar informação e acomodar mudanças no aprendizado das empresas acerca de quais dados são, efetivamente, relevantes.

Assim, leciona Padoveze (2004, p 54-55), três características fundamentais de um sistema de informação contábil, para que o mesmo seja efetivo dentro de uma empresa, independente do porte: operacionalidade, integração e o custo da informação.

Por operacionalidade, entende-se a capacidade das serem coletadas, armazenadas e processadas de forma operacional, isto é, que possam ser utilizadas de forma confiável e com praticidade. Assim, a operacionalidade se mostra na informação através de relatórios concisos, com informações objetivas, de fácil entendimento e direcionadas às necessidades dos usuários.

A integração é a condição da informação de ser utilizada nas diversas plataformas existentes dentro a empresa. Se uma informação consta em um relatório que precisa ser convertido, redigitado ou que não permite ser usado para outra ação senão àquela para qual foi gerada, então os dados não são integrados, fragmentando-se a capacidade gerencial.

Já o custo da informação diz respeito à relação custo-benefício de determinada informação. Se, para a implantação de um Sistema de Informações, por exemplo, se precisa mudar toda a estrutura da empresa para se captar algum dado que oferece pouco benefício, o custo dessa informação é alto e influenciará em maiores custos para todo o processo produtivo. Todavia, se existe a possibilidade de altos ganhos com pequenas mudanças, ou com mudanças pouco custosas para a organização, tem-se que o custo dessa informação é baixo, ou seja, um bom sistema informação pode contribuir para evolução da empresa, além de resolver problemas que poderiam ocorrer dentro da entidade, oferecendo ao gestor como melhorar a performance da empresa, no nível gerencial, operacional, patrimonial e administrativo, buscando o monitoramento de todas as operações realizadas na empresa.



Assim, os Sistemas de Informação, do qual os *softwares* são apenas um dos elementos, se utilizam de ferramentas para a coleta e análise de informação.

Nesse quesito, Teixeira et al (2011, p. 5-7) apresentam uma divisão entre as estratégias (ou ferramentas) típicas da Contabilidade Tradicional e aquelas da Contabilidade Gerencial. Para os autores, são artefatos tradicionais: as ferramentas de custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência e orçamento. Dessas, observa-se que três são voltadas para a Estimação de Custos e outra para a Formação de Preços.

Já as ferramentas modernas, ou da Contabilidade Gerencial, são cálculos ABC, custeio meta, *benchmarking*, *kaizen*, *just-in-time* (JIT), teoria das restrições, planejamento estratégico, Gestão Econômica (GECON), simulação, *balance scorecard* e gestão baseada em valor (VBM). (TEIXEIRA et al, 2011, p. 5-7).

Outra questão refere-se à dinamicidade do mercado e da variação dos fatores que influenciam no custo dos produtos e, por conseguinte, na competitividade da empresa.

Essas questões são definidas por Souza, Avelar e Boina (2006, p. 127) como problemas desestruturados, pois possuem alto grau de variação, sofrendo modificação de acordo com muitos fatores.

Esses fatores possuem variações que fogem ao controle da empresa e requerem respostas rápidas e decisões baseadas em dados. Um deles é definido por Souza, Avelar e Boina (2006, p. 131) como a pressão competitiva decorrente da globalização.

A despeito disso, os autores identificam a utilização de métodos tradicionais de estimação de custos, como o custeio por absorção e custeio direto (SOUZA; AVELAR; BOINA, 2006, p. 132).

Também chegam a essa conclusão a pesquisa de Teixeira et al (2011, p. 5-8), que apresentam as vantagens da utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial, sendo as principais delas: o apoio à tomada de decisões, a melhoria no controle e o gerenciamento de custos. A utilização das ferramentas modernas, típicas da Contabilidade Gerencial, está ligada a um melhor desempenho financeiro das empresas.

Diante deste fato, pode-se concluir, a partir do levantamento realizado pelos autores, que as ferramentas da Contabilidade Gerencial são adequadas a diversos processos nas



empresas, incluindo a Estimação de Custos, processo geralmente ligado à Contabilidade Tradicional, com ferramentas e dados fixos.

Não se pode subestimar, porém, o uso das ferramentas tradicionais de informação. Essas informações operacionais são essenciais, embora não subsidiem completamente a decisão do gestor, como salientam Pistore et al (2015, p. 34) “Para administrar preços de venda, é necessário conhecer o custo do produto; porém essa informação, por si só, embora seja necessária, não é suficiente. ”

#### **4 CONTABILIDADE NAS PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DE PEÇAS E SERVIÇOS PARA AUTOMÓVEIS**

Apesar dos benefícios destacados, muitas empresas ainda se apegam a modelos de gestão defasados que se utilizam de práticas contábeis arcaicas e, muitas vezes, ineficientes.

Uma das razões, como apontado por Conceição e Souza (2013, p. 153), é que na grande maioria, as micro e pequenas empresas são administradas pelos proprietários que não possuem formação profissional contábil, e, muitas vezes, sequer curso em gestão de negócios. Assim, delegam as funções contábeis a escritórios de contabilidade que oferecem poucos serviços temendo aumentar os preços ao oferecerem assessoria contábil mais completa e, com isso, perderem os clientes.

De acordo com o SEBRAE (2016, p. 8), 23,4% das empresas fecharam dois anos após a sua abertura, no entanto, quando verificadas apenas as microempresas, esse número salta para 45%. (SEBRAE, 2016, p. 17). Uma das razões para tamanha taxa de mortalidade pode estar associada à precariedade nos instrumentos de gestão, incluindo a gestão contábil.

Ao se tratar da mortalidade e sobrevivência das empresas, Johnson e Kaplan (1991, p. 4) alertam que um sistema de Contabilidade Gerencial não pode, sozinho, garantir o sucesso de um empreendimento. Por óbvio que existem muitas outras ações necessárias ao gestor, como a gerência de *marketing* e a própria produção e prestação de serviços.

Todavia, um sistema de contabilidade ineficaz e obsoleto pode causar grande prejuízo, seja no desperdício de esforços ou ainda no atraso gerado no desenvolvimento de novas



estratégias de *marketing*, uma vez que a leitura da realidade gerencial da empresa está ofuscada pela ineficiência de seu sistema contábil. Dessa forma, para os autores, o melhor resultado ocorre quando os administradores entendem a irrelevância do sistema e se desviam dele criando sistemas de informação personalizados. (JOHNSON, KAPLAN; 1991, p. 4)

Cabe lembrar que a Contabilidade Gerencial, como visto, oferece dados para a tomada de decisão. Isso implica que a gestão possua habilidades de análise dos relatórios gerados e saiba, inclusive, orientar os dados necessários para seu negócio. No caso das empresas de autopeças, tem-se uma especificidade adicional que adiciona um fator de complexidade. O gerenciamento de estoques.

Tal situação acontece devido à grande variedade de automóveis, que geram uma variedade ainda maior de peças que são, muitas vezes, específicas para cada tipo e modelo de automóvel. Soma-se a isso, a dificuldade de mensuração de custos, como apontados por Rosadas e Macedo (2004, p. 8). No trabalho, os autores verificam em uma empresa varejista de autopeças como as margens de lucro apresentavam discrepâncias muito grandes entre o valor que a empresa dizia ter (25%) e o retorno efetivo (5%). Tal diferença se dava, no estudo, pela mensuração errada de custos.

Henrique (2008, p. 38-39) aponta a proximidade entre gerenciamento de estoques e custos da empresa, tanto os diretos quanto indiretos. Tal relação se dá porque, nas decisões que requerem investimentos, financiamentos e pagamentos é necessário ter uma compreensão clara do fluxo de mercadorias, o que envolve compreender como se dá o escoamento do estoque. Em relação aos custos diretos, têm-se as questões relativas aos custos de armazenamento e de aquisição dos produtos, bem como a vida útil destes em estoques.

Assim, para que possa obter vantagem competitiva, a empresa precisa de informações em tempo real sobre as diversas áreas do empreendimento. É justamente esse caráter de competição que obriga as micro e pequenas empresas a inovar e melhorar suas práticas gerenciais caso queiram sobreviver diante de uma alta taxa de mortalidade. Nesse sentido, o principal benefício trazido pela adoção das práticas de Contabilidade Gerencial se encontra na possibilidade de vislumbrar dados que são mais importantes e adequados à sua realidade,



como a estimação de custos de forma correta, a formação de preços de modo competitivo e a gerência de estoques de modo otimizado.

## **5 O RISCO PARA A PEQUENA EMPRESA DEVIDO A UM SISTEMA CONTÁBIL INADEQUADO**

O principal risco como veste, para a pequena empresa em não se utilizar de um sistema de contabilidade adequado à especificidade do seu negócio é o desperdício de recursos e a falta de dados que permitam uma gerência mais eficiente.

Assim, Londero, Peres e Charão (2005, p. 55) apresentam como principal fator da não utilização da Contabilidade Gerencial uma intenção de economia que se reflete na diminuição da eficiência e, por conseguinte, em potenciais prejuízos financeiros. Assim, para os autores, “com objetivo de minimizar custos deixam de investir na Contabilidade Gerencial, cumprindo estritamente as obrigações fiscais e legais, acarretando a deficiência de instrumentos auxiliares à tomada de decisões”. (LONDERO, PERES e CHARÃO, 2005, p. 55)

Dito de outro modo, a contabilidade, enquanto vista apenas como um “mal necessário” (LONDERO, PERES E CHARÃO, 2005, p. 54) não exerce seu potencial de fazer bem ao negócio. São afetados, assim, os processos de formação de preços, estimação de custos, comunicação com os demais setores, como marketing, gerenciamento de estoque etc.

Porém, conforme Londero, Peres e Charão (2005, p. 56), as ferramentas tradicionais da contabilidade acabam sendo flexibilizadas e, quando utilizadas, não dão conta do suporte à decisão acertada em face das variações econômicas, ou seja, “[...] nem sempre tudo que consta nas demonstrações e documentos representam fidedignamente a constante real.”

Assim, os prejuízos para as pequenas empresas, ao não se utilizar de modos atualizados de gerenciamento contábil, repousam no risco da inadequação da empresa à realidade, o que pode gerar imensa vulnerabilidade da empresa frente às variações que afetam, sobretudo, as pequenas e microempresas na competição de mercado.



## 6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Com o objetivo de compreender como os instrumentos da contabilidade são utilizados nas empresas, foi realizada pesquisa qualitativa composta de 11 questões, respondidas por 3 empresários do ramo de autopeças, empresas identificadas como E1, E2 e E3.

A primeira pergunta visa identificar o ramo em que a empresa atua.

Quadro 1 – Ramo da empresa.

E1	Comércio/distribuição de produtos no atacado
E2	Comércio/distribuição de produtos no atacado
E3	Comércio de produtos no varejo

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2018).

Apenas a empresa E3 atua no setor de varejo, sendo as demais empresas (E1 e E2) atuantes no atacado. Todas as três são do ramo de peças para automóveis.

A segunda questão foi relativa ao porte da empresa.

Quadro 2 – Porte da empresa.

E1	Microempresa
E2	Empresa de Pequeno Porte
E3	Microempresa

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2018).

Apesar de E1 e E2 atuarem no ramo atacadista, apenas E2 possui um porte maior, sendo que E3, e E1 são microempresas.

A terceira pergunta focou-se no tipo de serviço contábil da empresa, se interno ou terceirizado, sendo que as três empresas possuem serviços terceirizados.

A questão de número quatro buscou entender se a empresa realiza algum tipo de gerenciamento contábil tais como balanços, fechamentos, planejamento, entre outros.

Quadro 3 – Gerenciamento Contábil.

E1	Sim; tem planejamento anual e é acompanhado pelo DRE
E2	Não realiza
E3	Realiza Fechamentos

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2018).



Percebe-se que apenas a empresa E1 realiza planejamento e acompanhamento da situação contábil, sendo que a empresa E3 realiza fechamentos – sem identificar a periodicidade – e a empresa E2 afirma não realizar nenhum tipo de gerenciamento contábil.

Na quinta pergunta foi questionado se as empresas utilizam as informações contábeis nos processos de tomada de decisão na empresa. Todas responderam afirmativamente.

Apesar da empresa E2 afirmar que não realiza nenhum tipo de gerenciamento contábil, diz que utiliza as informações contábeis no processo de tomada de decisão.

Para conhecer quais as informações utilizadas pela empresa, foi perguntado, na questão 6, quais os controles financeiros a empresa dispõe. Todas assinalaram todos os controles: Controle Diário de Caixa, Controle de Vendas, Controle de Contas a Receber, Controle de Contas a Pagar, Controle Mensal de Despesas e Controle de Estoque.

Pela informação oferecida, percebe-se que são realizados controles gerenciais e contábeis, mas esses não são identificados como tais, sendo que as empresas administram a área financeira através de controles rotineiros.

Para compreender mais a respeito da tomada de decisão, a sétima questão focou no processo de estimação de custos, perguntando quais instrumentos as empresas utilizam.

Quadro 4 – Instrumentos utilizados.

E1	Receita x despesas e Vendas
E2	Rigorous controle das despesas diretas e indiretas que incide sobre os produtos que comercializamos.
E3	Balanço Semanal

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2018).

Nesse quesito, as empresas, mais uma vez, apresentam instrumentos que não reconheceram como produtos da contabilidade, salvo no caso da empresa E1, que, ao referir-se às Receitas e Despesas pode estar se referindo, também ao DRE. No entanto nota-se, nas 3 empresas pesquisadas, a forte preocupação em se mensurar os custos, havendo a empresa E2, que afirmou não realizar gerenciamento contábil, respondeu à questão dizendo que realiza um controle “rigoroso” de despesas diretas e indiretas.

Semelhante à questão 7, a oitava pergunta questionou sobre como as empresas realizam a formação dos preços.



Quadro 5 – Formação de preços.

E1	Pesquisa de mercado
E2	Realizamos todos os cálculos dos impostos que incide sobre o preço das mercadorias, contidos na nota fiscal tais como: IPI, ICMS, ST e FRETE, depois colocamos a nossa margem de lucro, levando em consideração nosso custo fixo mais a variável.
E3	Somando Impostos e Gastos Fixos

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2018).

A empresa E2, novamente, mostrou grande preocupação com a formação de preços que realiza a partir da estimativa de Custos. As demais empresas fixam seus preços de acordo com o praticado pela concorrência (E1) ou a partir do cálculo dos impostos e gastos fixos (E3). Essa última empresa não referiu a definição de margem de lucro, porém subentende-se que esta deve ser definida com alguma base.

Para conhecer como as empresas identificam se tem lucro, na questão de número 9, foi perguntado às empresas como conseguiam definir a lucratividade das vendas.

Quadro 6 – Aferição de lucro.

E1	Através das informações do sistema.
E2	Após levantamento de todos os impostos que incide sobre o preço das mercadorias, colocamos a nossa margem de lucro levando em conta o percentual que cobre os nossos custos fixos e variáveis e ainda uma margem de rentabilidade que nos permite segurança para continuar investindo em novos produtos e lançamentos.
E3	Não

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2018).

A empresa E3 respondeu que não havia modo de aferição de lucro, enquanto a empresa E2 demonstrou coesão com as demais respostas – visto que estima custos e precifica com base na análise dos custos fixos e variáveis, pode saber, subtraindo esses valores, quais os percentuais de lucro auferidos. Já a empresa E1 utiliza um sistema informatizado para identificar se houve ou não lucratividade.

A questão dez procurou saber as principais dificuldades que a empresa encontra para fazer o gerenciamento das contas.



Quadro 7 – Dificuldades no gerenciamento das contas.

E1	A inadimplência
E2	Exercemos um rigoroso controle na liberação de créditos aos nossos clientes, controle diário entre compras e vendas, procurando sempre manter um saldo seguro com relação as nossas vendas comparadas com as nossas compras.
E3	Não possui dificuldades

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2018).

Neste caso, apenas a empresa E1 afirmou possuir alguma dificuldade, identificando com a inadimplência. A empresa E2 elencou estratégias de gerenciamento e a empresa E3 afirmou não ter nenhuma dificuldade nesse aspecto.

Por fim, a décima primeira questão e referiu a possíveis dificuldades de mensuração de custos específicas do ramo de autopeças. Questionando se, por ser do ramo de autopeças, a empresa encontra dificuldades de mensurar os custos.

Quadro 8 – Dificuldades de mensuração de custos.

E1	Não. Os custos são fixos e os custos variáveis só aumentar com as vendas.
E2	Não. Temos um controle geral através de registros e relatórios de custos fixos e variáveis e ainda procuramos sempre trabalhar com uma margem de lucratividade segura.
E3	Sim

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir dos dados coletados (2018).

A empresa E1 afirma não ter dificuldades, pois os custos são gerenciáveis. A empresa E2 também manteve a consistência do seu modelo de estimação de custos, precificação e lucro, ao passo que a empresa E3 diz ter dificuldades, mas não informa quais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo iniciou questionando quais os riscos que as empresas do ramo de autopeças automobilísticas estariam expostas pela utilização inadequada de ferramentas contábeis e gerenciais.

A partir das análises levantadas e das respostas obtidas de empresários do setor pesquisado, percebe-se que a utilização de instrumentos contábeis na gestão ainda é pequena, muitas vezes em face do desconhecimento das empresas a respeito de suas utilidades, de



modo que os controles utilizados também são inadequados, por não proverem dados ágeis para o gerenciamento eficiente das atividades como formação de custos.

Tem-se, portanto, como apontado pela literatura consultada, que as pequenas e microempresas perdem importantes vantagens competitivas ao não utilizarem métodos confiáveis e ágeis, como os típicos da Contabilidade Gerencial, na operação de seus negócios.

## REFERÊNCIAS

BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucros**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

CONCEIÇÃO, Alice de Melo; SOUZA, Priscila Martins Vieira. A Contabilidade Gerencial nas micro e pequenas empresas como instrumento de gestão. **Rev. Eltr. Faculdade Augusto Vieira**, n.4, p. 151-164, 2013. Disponível em: <[http://fjav.com.br/revista/Downloads/EdicaoEspecialPosControladoria/Artigo151\\_164.pdf](http://fjav.com.br/revista/Downloads/EdicaoEspecialPosControladoria/Artigo151_164.pdf)>. Acesso em: 09 maio 2018.

HENRIQUE, Marco Antônio. **A importância da Contabilidade Gerencial para micro e pequena empresa**. 2008. 80 f. Monografia (Especialização em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria) - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté, Taubaté, 2008. Disponível em: <<http://www.engwhere.com.br/empreiteiros/A-Importancia-da-Contabilidade-Gerencial-para-Micro-e-Pequena-Empresa.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2018.

JOHNSON, H. Thomas. KAPLAN, Robert. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LONDERO, B. Alex; PERES, Eliane, CHARÃO, Renata. A contabilidade na administração de empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/52>> Acesso em: 09 maio 2018.

PADOVEZE, Clóvis. Luis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PISTORE, Gisele Carina et. al. Contabilidade de custos para formação de preço de venda: Um estudo de caso em uma indústria de suspensões pneumáticas de Caxias do Sul-RS. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 01, n. 1, p. 31-49, jan./abr., 2015. Disponível em: <<http://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoedevolvimento> <http://revistas.cefet-rj.br/index.php/producaoedevolvimento/article/view/55> >. Acesso em: 09 mai. 2018.



ROSADAS, L. A. da Silva; MACEDO, Marcelo A. da Silva Aplicação do sistema de custeio pleno em uma autopeças do setor varejista: estudo de caso. Congresso Brasileiro de Custos, 11., 2004. **Anais...** Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 de outubro de 2004. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2228/2228>>. Acesso em: 09 mai. 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 09 maio 2018.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 09 maio 2018.

SOUZA, Antônio A.; AVELAR, Ewerton A.; BOINA, Terence Machado. Estudo dos Processos de Tomada de Decisão de Custos e Preços em Empresas de Produção por Encomenda da Região Metropolitana de Belo Horizonte. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EMA351.pdf>>. Acesso em 09 maio 2018.

SOUZA, Marcos Antônio; LISBOA, Lázaro Plácido; ROCHA, Wellington. Práticas de Contabilidade Gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 14, n. 32, p. 40-57, Ago. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772003000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 maio 2018.

TEIXEIRA, Aridélmo José Campanharo et al. A utilização de ferramentas de Contabilidade Gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review**, v. 8, n.3, Vitória-ES, p. 108–127, jul- set. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1230/123021306006/>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 7. ed. São Paulo: Frase, 2003.

VISINTIN, Andressa; MOREIRA, Karina Renata; ANDREAN, Valdenilson. A utilização da contabilidade de custos para a formação do preço de venda em uma micro e pequena empresa. **Revista de Ciências Gerenciais**, Universidade Paranaense – UNIPAR, v. 16, n. 24, p. 87-106, 2012. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/1944>>. Acesso em: 09 maio 2018.