

A contabilidade gerencial estratégica no processo de gestão: Um estudo de caso em uma empresa varejista do ramo farmacêutico situada em Petrolina-PE

Strategic management accounting in the management process: A case study in a pharmaceutical retailer located in Petrolina-PE

Tiago Ferreira Soares¹, Antônio José Gomes Pedrosa², João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento³, Florisvaldo Cunha Cavalcante Júnior⁴

Resumo: Este estudo teve como principal objetivo identificar os impactos causados pela aplicação da Contabilidade Gerencial Estratégica (CGE), em uma empresa varejista do ramo farmacêutico instalada no município de Petrolina – PE. Desse modo, foi desenvolvido um estudo bibliográfico acerca do tema, o qual teve como objetivo possibilitar ao leitor um melhor entendimento da temática. Após a conclusão do acervo teórico, com uma base conceitual, foi demonstrado o estudo dos dados coletados a fim de evidenciar todos os benefícios causados pela aplicação da CGE em um processo de gestão, onde fora aplicada as práticas expostas em alguns trabalhos teóricos. Desta forma, esta pesquisa demonstrou que houve, em um modelo de gestão baseado apenas no *feeling* (percepção) do gestor, diversos benefícios para empresa objeto de estudo, tais como: aumento no faturamento e resultado econômico, melhoras dos índices de rentabilidade, acompanhamento e aumento da posição competitiva e outros diversos pontos positivos. Assim, esse trabalho se mostra relevante para a contabilidade, pois apresenta um aprofundamento real no campo de estudo da CGE.

Palavras-chaves: Contabilidade Gerencial Estratégica, Contabilidade Estratégica, CGE.

Abstract: This study had as main objective to identify the impacts caused by the application of Strategic Management Accounting (CGE), in a retail company in the pharmaceutical industry installed in the city of Petrolina - PE. Thus, a bibliographic study was developed on the topic, which aimed to enable the reader to better understand the theme. After the conclusion of the theoretical collection, with a conceptual basis, the study of the collected data was demonstrated in order to highlight all the benefits caused by the application of CGE in a management process, where the practices, exposed in some theoretical works, were applied. Thus, this research demonstrated that, in a management model based only on the feeling of the manager, there were several benefits for the company under study, such as: increased sales and economic results, improvements in profitability rates, monitoring and increased competitive position and several other positive points. Thus, this work is relevant to accounting, as it presents a real deepening in the field of study of CGE.

¹ Graduado em Ciências Contábeis-FACAPE. E-mail: tiagofsoares@yahoo.com.br

² FASJ. E-mail: antonio-jgp@hotmail.com

³ E-mail: jchbn1@gmail.com

⁴ IF-PE. E-mail: junior.cavalcante@yahoo.com.br

Keywords: Strategic Management Accounting. Strategic Accounting. CGE.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o ser humano busca o conhecimento como forma de apreender a realidade. Embora, a história demonstre que a humanidade já tenha recorrido ao pensamento mítico e religioso para buscar explicações, hoje, é de conhecimento de todos, que a sociedade recorre às ciências para suprir as suas necessidades (Campos, 2010). No âmbito da Ciência Contábil, segundo Grzeszeszyn (2005), há algum tempo a contabilidade vem sendo pressionada a desenvolver formas de subsídio para a gestão de longo prazo.

Embora tenha havido a criação da contabilidade gerencial, por intermédio de Anthony (1972), cientistas contábeis se depararam com a necessidade de enfrentamento de novos problemas organizacionais, tais como: advento da TI (tecnologia de informação), ocasionando inúmeras mudanças tecnológicas; necessidade de um confronto de informações internas com as externas, visando o ganho de vantagem competitiva; e a disputa, cada vez mais voraz, pelos diversos tipos de recursos presentes no ambiente empresarial.

A resposta da Ciência Contábil para essa demanda social foi a evolução da contabilidade gerencial para a CGE. Pois segundo Simmonds (1981) a CGE consiste no estudo de dados da contabilidade gerencial, sobre um negócio e seus competidores, para a criação de um sistema que desenvolva e monitore a estratégia do negócio.

Dessa maneira, o monitoramento de estratégias se mostra relevante para a atividade varejista farmacêutica, já que segundo Porto, Costa e Watanabe (2017), a alta competitividade existente nesse setor faz com que os empresários utilizem com frequência políticas de redução preço, embora quase sempre não consigam medir a efetividade dessas ações.

Tendo em vista o contexto apresentado, o presente estudo parte dos *insights* de Andrade *et al.* (2013) e, inclusive, de uma necessidade de aprofundamento científico na área de CGE, tendo em vista o fato de ser uma temática com pesquisas incipientes, principalmente, no Brasil. Portanto o estudo detém a seguinte problemática: **Como a CGE pode contribuir para a excelência do processo de gestão em uma empresa varejista do ramo farmacêutico?**

Desta forma, visou-se, como objetivo geral, identificar as contribuições decorrentes da aplicação dos instrumentos da CGE para a excelência do processo de gestão em uma empresa varejista do ramo farmacêutico. Em relação aos objetivos específicos buscou-se: analisar a situação da firma antes da implementação das práticas de CGE; elaborar um Painel de Gestão com diversos índices; e avaliar a empresa após a execução do trabalho.

Tendo em vista que muitos estudos convergiram com enfoque quantitativo, como, por exemplo, o de Andrade *et al.* (2013) e Guilding, Cravens e Tayles (2000), observou-se a necessidade e oportunidade para o desenvolvimento de uma pesquisa com profundidade em apenas uma entidade. Desse modo, o estudo se justifica pela total acessibilidade dos dados, por parte do pesquisador, e por identificar uma anomalia na empresa objeto de estudo, cuja, embora seja uma pequena empresa, detém a estrutura necessária para o desenvolvimento das práticas de CGE, possibilitando assim a verificação e a determinação das dificuldades e dos benefícios advindos da aplicação das ferramentas inerentes a essa nova área do saber contábil.

A presente pesquisa terá como fatores de limitação, em virtude da estrutura organizacional da empresa, a não aplicação de algumas práticas de CGE. Desta forma, foram observadas apenas: a avaliação dos custos dos competidores, monitoração da posição competitiva, precificação estratégica e custeio estratégico.

O trabalho foi dividido em cinco tópicos. O primeiro é composto pela introdução. No segundo capítulo, apresentou-se uma revisão da literatura acerca da CGE, inclusive com a inserção de uma teoria que norteou o estudo. Os procedimentos metodológicos, estão no terceiro capítulo. O detalhamento do estudo aplicado, custeio e precificação estratégica e monitoramento da posição competitiva por meio do Painel de Gestão, foram desenvolvidos no quarto capítulo. Ao final, no tópico cinco, são relatadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL ESTRATÉGICA

A primeira menção ao termo “contabilidade gerencial estratégica” surgiu no início da década de 1980, tendo como idealizador Simmonds (1981), e a partir de então, houveram diversas contribuições na área de contabilidade estratégica.

Segundo Simmonds (1982), um contador com habilidades de CGE, detém a capacidade de descrever as possíveis ações e reações de competidores, frente a variações de preços em um mercado, identificando as relações de custo-volume-lucro, visando as devidas correções na estratégia empresarial.

Ainda consoante o mesmo autor, Simmonds (1986), a receita de vendas de um concorrente é talvez o mais importante de todos os indicadores competitivos e que a estimativa deste para a empresa e mercados deve ser privilegiada na criação de um sistema de CGE.

Bromwich (1990) discute o tema, tendo em vista a grande dificuldade dos profissionais contábeis em entender essa nova ramificação da ciência contábil, sob a perspectiva de duas teorias econômicas: *Theory of Attributes of a Product* e *Theory of Contestable Markets*.

A fim de sintetizar melhor o assunto, o Quadro 1, expõe uma curta observação sobre os trabalhos científicos acerca da CGE:

Quadro 1: Estudos na área de Contabilidade Gerencial Estratégica (CGE)

Estudos	Principais resultados
Simmonds (1981)	Identifica que o contador a fim de otimizar as políticas, deve relacionar as informações internas com dados dos competidores.
Simmonds (1982)	Utilização da análise CVL em concorrentes, com base em variações de preços, visando prever suas reações.
Simmonds (1986)	Identificou que um sistema de CGE pode mostrar as posições dos concorrentes individuais e como esses se comportarão.
Bromwich (1990)	Identificou que existe forte razões teóricas para a utilização, aprimoramento de desenvolvimento da CGE.
Rickwood, Coates e Stacey (1990)	Identificou-se no sistema de CGE, informações que revelaram uma necessidade de ação face à mudança competitiva.

Dixon e Smith (1993)	Descreve a CGE como uma ferramenta que aprimora o fluxo de informação e conclui que o sistema de CGE possibilita o sucesso a longo prazo.
Collier e Gregory (1995)	Verificou-se que os sistemas de finanças já disponibilizavam informações de concorrentes, e outras tidas como de CGE.
Lord (1996)	O estudo argumenta que já são encontradas, em muitas empresas, as técnicas de CGE, criticando, até mesmo, a sua existência.
Guilding, Cravens e Tayles (2000)	O Estudo constatou, ao analisar grandes empresas de países desenvolvidos, a existência de doze práticas de CGE.
Roslender e Hart (2003)	Propõe um trabalho em conjunto da área contábil e de marketing, visando a otimização do estudo da concorrência e dos atributos dos produtos.
Ott (2004)	Esse estudo evidencia a evolução da contabilidade gerencial para a CGE.
Grzeszeszyn (2005)	Demonstrou-se os entendimentos que se têm sobre o conceito de CGE.
Silva, Santos e Ferreira (2007)	Estudo que compara o entendimento de <i>Controllers</i> e Professores doutores de contabilidade sobre CGE.
Cadez e Guilding (2008)	Estudo que adicionou mais duas, às doze práticas anteriormente definidas por Guilding, Cravens e Tayles (2000).
Langfield-Smith (2008)	A pesquisa apontou que várias técnicas de CGE ainda não eram adotadas de forma ampla, e que muitos não compreendem a CGE.
Ferreira et al. (2010)	O estudo identificou a evolução da CGE através de três décadas: 80, 90 e 2000.
Ferreira, Alves e Silva (2010)	O estudo identificou que, no Brasil, inexistia um livro que aborde totalmente as práticas de CGE.
Andrade et al. (2013)	O estudo identificou que “medição integrada de desempenho” e “custeio meta” são as práticas de CGE mais incidentes, seguidas de “benchmarking”, “precificação estratégica”, “custeio estratégico”.
Costa (2013)	Observou-se que houve um quantitativo relevante de publicações do início da década de 1980 ao início da década de 1990, ritmo que foi retomado nos últimos anos.
Costa e Rocha (2014)	O estudo identificou os principais determinantes de custos nas empresas produtoras do setor de eletroeletrônicos no Brasil.
Carlsson-Wall, Kraus e Lind (2015)	O estudo identificou características inerentes a CGE que fazem analogia a gestão estratégica. Demonstrou, inclusive, que além dos benefícios diretos, se mostram relevantes, aqueles indiretos, decorrentes dessas práticas.

Consoante a literatura apresentada no Quadro 1, é possível identificar que o termo CGE passou por vários estágios de evolução, desde de sua primeira menção em uma publicação ocorrida em 1981. Posteriormente a esse fato, foram desenvolvidos diversos estudos científicos, sendo que muitos destes trouxeram inúmeras contribuições para a temática, ainda que muitos desses tenham trazido críticas fortes em relação a essa nova área da Ciência Contábil, interrogando, até mesmo, a necessidade e os benefícios advindos da criação dessa ramificação contábil para a sociedade.

Tendo em vista, ainda o que foi exposto no Quadro 1, é possível perceber que as primeiras publicações sobre CGE focam a questão dos concorrentes, isto é, uma contabilidade visando esse público alvo. As publicações nesse estágio da CGE abordam com maior

frequência a mensuração comparativa do valor da vantagem competitiva de uma empresa frente aos seus concorrentes e a identificação de rendimentos futuros, em um horizonte de longo prazo, inerentes a um produto específico.

Seguindo a cronologia, exposta no Quadro 1, identifica-se que os estudos foram evoluindo e alargando o campo de estudo da CGE. Assim, segundo Grzeszezyszyn (2005) a CGE pode ser entendida como um esforço de cientistas contábeis em proporcionar novas técnicas e teorias que viabilizem informações em tempo e relevância suficientes para proporcionar menores incertezas em meio ao processo de execução das estratégias.

Considerando a afirmação anterior e ainda o que expõe Silva, Santos e Ferreira (2007), ao afirmar que são desconhecidos os limites inerentes à CGE e que este é um ramo da contabilidade que apresenta grandes possibilidades de contribuição científica, é possível identificar uma demanda elevada, advinda da CGE, em relação aos profissionais contábeis, exigindo desses não apenas *know-how* em conhecimentos habituais de contabilidade, como também, em habilidades estratégicas.

Contudo estudos recentes, tais como Langfield-Smith (2008), Andrade *et al.* (2013) e Carlsson-Wall, Kraus e Lind (2015), estão adotando como premissa os achados encontrados na pesquisa de Guilding, Cravens e Tayles (2000), que conseguiram definir as doze práticas inerentes a CGE. Sendo posteriormente acrescidas de mais quatro, no estudo de Cadez e Guilding (2008), resultando assim em um total de dezesseis práticas tidas como de CGE, conforme apresenta no Quadro 2:

Quadro 2: Práticas de CGE

Práticas relacionadas a Custeio	
Custeio dos atributos	Os produtos passam a ser observados pelo seu custo e seus atributos e sensação dos clientes no pós-venda.
Custeio do ciclo de vida	Avaliação dos custos e consequentemente a precificação de um produto ao longo de sua trajetória existencial.
Custeio da qualidade	Foco na prevenção, gerando eficiência em custos e fidelização dos clientes.
Custeio meta	Estratégia na qual o produto é projetado para um tipo de cliente com um custo pré-determinado, objetivando um lucro meta.
Custeio da cadeia de valor	Nesse tipo de custeio é buscado identificar a cadeia de processos e relacioná-los ao produto para a determinação do custo.
Práticas relacionadas a Planejamento, Controle e Avaliação de Performance	
Avaliação da performance integrada	Ferramenta com foco na aquisição de conhecimento e necessidades dos clientes. Visa a satisfação do consumidor.
Benchmarking	Busca de informações de concorrentes, a fim de poder comparar com os processos internos, visando um padrão ideal.
Práticas relacionadas a Tomada de Decisão Estratégica	
Custeio estratégico	Ferramenta complexa que é factível, desde que haja a presença de informações mercadológicas adequadas.
Precificação estratégica	Processo o qual terá foco na competitividade, sendo possibilitado pela análise estratégica no processo de determinação de preço.

Avaliação da marca	Consiste na análise de informações proporcionadas pela contabilidade a fim de verificar fatores mercadológicos.
--------------------	---

Práticas relacionadas a Contabilidade dos competidores

Avaliação dos custos dos competidores	Processo necessário para obtenção de informações que embasará outras práticas de CGE.
Monitoramento da posição competitiva	Análise que busca identificar, através de alguns indicadores, a posição de mercado da empresa.
Performance dos competidores	Prática que tem como objetivo conhecer a eficiência das diversas atividades exercidas por organizações concorrentes.

Práticas relacionadas a Contabilidade dos consumidores

Lucratividade dos consumidores	Envolve descobrir a lucratividade de um cliente, baseando-se nos custos e nas suas vendas.
Tempo de vida da lucratividade dos clientes	Esta prática envolve conhecer os futuros fluxos de receitas e custos envolvidos na manutenção de um determinado cliente.
Clientes são ativos	Visa a mensuração do valor de um cliente para a empresa.

Fonte: Guilding, Cravens e Tayles (2000) e Cadez e Guilding (2008)

Com a delimitação das práticas ditas como de CGE, muitos estudos partiram para identificação e mensuração dos determinantes que viabilizam a adoção destas em empresas. Mediante o exposto, percebe-se que a CGE é um tema bastante complexo, com informações subjetivas, representando, assim, um desafio para os contadores. Tendo em vista essa premissa, e ainda o fato de ser uma ramificação contábil que obtém dados principalmente do ambiente externo cujo a empresa se situa, o presente estudo buscou um apoio teórico na Teoria dos *Stakeholders*.

2.2 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

É possível identificar na Teoria dos *Stakeholders*, apesar de ser mais utilizada em grandes organizações, que muitos autores já conseguiram observar, por meio de pesquisas, a importância que a mesma pode ter, também, para as micro e pequenas empresas. Tendo em vista que “toda organização é um sistema de grupos básicos de *stakeholders* com os quais ela estabelece e administra relações” (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008, p.19), ainda segundo os mesmos autores, *stakeholders* são todos os que ajudam para o desenvolvimento de uma entidade ou que são, de algum modo, afetados por ela.

Com base nesse conceito, constata-se que tanto a organização pode influenciar os *stakeholders*, como, inclusive, pode ser influenciada. Desta forma, é possível o direcionamento estratégico para um determinado grupo de interesse, como possível delineador de política empresarial para se alcançar um objetivo, isto é, considerando colaboradores e clientes como principais partes interessadas de uma empresa é possível que uma estratégia beneficie os clientes, contudo tenha impacto negativo para os colaboradores.

Destarte, segundo Harrison, Bosse e Phillips (2010), as empresas precisam adotar uma estratégia que incorpore as aflições e demandas de diversos grupos de partes interessadas para que alcance a alta performance. O fator diferencial dessa metodologia, é encontrar os *stakeholders* que controlam os recursos críticos da empresa e posteriormente desenvolver as políticas mirando o alvo pré-estabelecido.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma empresa varejista do ramo farmacêutico, situada em um bairro periférico, denominado São Gonçalo, do município de Petrolina, que está localizado no sertão de Pernambuco, distante 714,5 Km do Recife. A cidade favorece o estudo de caso porque, embora não seja uma metrópole, apresenta filiais das principais grandes redes de farmácias, o que configura um ambiente de competição extremamente elevado.

A pesquisa fora, no início, motivada pela aplicação das práticas de CGE em uma entidade cujo pesquisador detinha acessibilidade. O estudo mostrou-se oportuno, inclusive, pelo perfil criativo e empreendedor do gestor desse pequeno empreendimento, pressuposto necessário, de acordo com Simmonds (1986), para a criação de um sistema de CGE. Tendo em vista que todas as técnicas advindas da CGE requerem, não somente qualidades extraordinárias de contadores, como também, de gestores.

Para que essa pesquisa tenha valor científico, torna-se necessário salientar os métodos científicos empregados, que é o meio pelo qual o pesquisador se muni para um bom desenvolvimento da pesquisa, já que para Cervo (1996, p. 20), métodos científicos são “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado”.

Portanto, a metodologia se fundamenta principalmente na pesquisa de campo, sendo que tal método pode ser definido, segundo Beuren (2008), como o ato de observar fatos e fenômenos com a finalidade de analisá-los e consequentemente poder extrair informações relevantes.

Contudo a pesquisa de campo “não deve ser confundida com a simples coleta de dados; é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado.” (Trujillo, 1982, p. 229).

Deste modo, para o levantamento dos dados, foram utilizadas diversas técnicas investigativas. Sendo que os aspectos metodológicos, inerentes ao Estudo de Caso, estiveram amparados sobre uma triangulação de métodos, sendo eles: análise documental, observação direta do pesquisador e entrevistas com atores chaves.

Foram analisados, durante a pesquisa, relatórios de compra, relatórios de venda, relatórios de custos dos produtos vendidos e entre outros documentos que subsidiaram o processo de geração do sistema de CGE.

As entrevistas foram de fundamental importância, pois permitiram um maior volume de coleta de dados. Portanto, em sua maioria, as entrevistas foram não-estruturadas, tendo em vista a necessidade de manter uma conversa informal, visando o não comprometimento dos dados, cujos foram obtidos ora de um fornecedor, ora de um cliente.

Como forma de consolidar ainda mais os dados obtidos, por intermédio da pesquisa de campo, foi desenvolvido uma base teórica, composta pela Teoria dos *Stakeholders* que possibilitou a ratificação das práticas desenvolvidas.

Utilizando os conceitos demonstrados por Marconi e Lakatos (2010), essa investigação, em relação ao problema e aos objetivos, pode ser classificada como pesquisa

descrito-qualitativa, tendo em vista que os dados foram obtidos principalmente pelo levantamento de campo, com aprofundamento em apenas um objeto.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estabelecimento tido como amostra é administrado por um jovem empresário que tem afinidade com o ramo de atividade, pois cresceu vendo seu pai trabalhar neste segmento. Além do proprietário, a empresa conta com um consultor informal – pai do proprietário – que auxilia em alguns momentos, no entanto, por motivo de saúde não atua no nível operacional com frequência – a empresa ainda conta com uma atendente.

Como dito anteriormente, por suas características, a firma em análise pode ser considerada uma microempresa, já que seu faturamento no ano anterior ao do início do estudo foi inferior a R\$ 360.000,00.

O prédio onde está localizado o estabelecimento é próprio, ocupando área física de 40 (quarenta) metros quadrados, a contabilidade é exercida por escritório terceirizado e no que concerne a gestão do negócio, existem atualmente apenas algumas rotinas administrativas, que subsidiam o processo decisório.

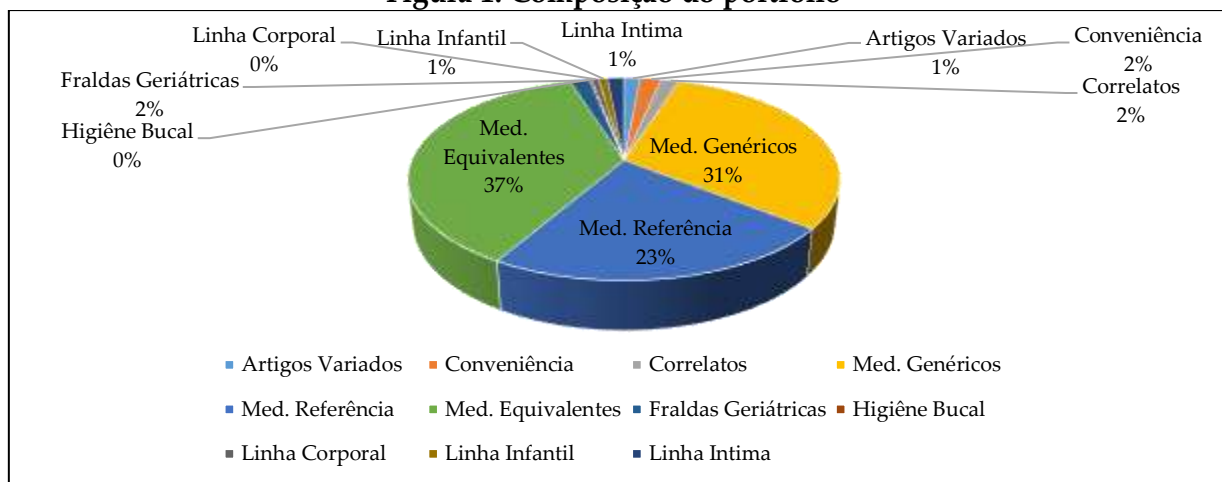
4 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir será demonstrada a análise dos dados obtidos por meio do estudo de caso em uma empresa varejista do ramo farmacêutico.

4.1 COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO – PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Inicialmente, foi executado uma análise preliminar acerca do portfólio de produtos que formavam o faturamento da empresa em termos de representatividade. Desta forma, as mercadorias foram classificadas em grupos que expressem uma natureza mais aparente entre os vários componentes, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1: Composição do portfólio



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Conforme o gráfico acima, é possível perceber que três classes de produtos se sobressaem sobre os demais, representando, juntos, cerca de 91,00% do faturamento. Dessa maneira, após essa descoberta, os esforços estratégicos foram direcionados para esses produtos, isto é, apenas essas três classes de produtos tornaram-se o foco do trabalho. Após esta análise, torna-se necessário apresentar algumas especificidades destes produtos.

Consoante o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2006), os *Medicamentos de Referência* são os “originadores”, com eficácia, segurança e qualidade validadas por métodos científicos e, geralmente, receitados pelos médicos. No entanto, este tipo de medicamento, apresenta, via de regra, um custo maior, apresentando-se comumente com grande diferença de preços, a maior, em relação às outras duas classes de medicamentos.

Ainda segundo o mesmo órgão, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2006), Os *Medicamentos Genéricos*, no que concerne a fiscalização, recebem os mesmos processos de avaliação que os de *Referência*, passando pelo processo de bioequivalência para comprovar sua qualidade, eficácia e segurança. No entanto, não pode ser apresentado com a marca, ao qual seu originador é demonstrado, devendo aparecer somente a substância. Outro fato importante acerca dos *Genéricos* está na maior acessibilidade financeira em relação aos medicamentos de *Referência*.

Por fim, os *Medicamentos Equivalentes*, de acordo com o que o diz o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2006), antes chamados de Similares, como o próprio nome diz, são equivalentes aos *Medicamentos de Referência*. Assemelhando-se muito ao *Genéricos*, pois passaram a ter suas características comprovadas por processo de bioequivalência, deixando de lado a nomenclatura “similar” e adotando a denominação “equivalente”.

4.2 LEVANTAMENTO DAS DESPESAS

Segundo Crepaldi (2011), as despesas são gastos inerentes ao negócio, que está sendo praticado. Desse modo, a mesma representa os gastos necessários para a continuidade da operacionalização, ou seja, são as despesas com pessoal, energia, água, telefone, depreciação e entre outros.

Dentro da perspectiva gerencial, é muito importante separar as despesas fixas das variáveis, tendo em vista que essa distinção será indispensável para a realização da precificação estratégica.

Como um dos objetivos é a comparação da estrutura inicial da empresa frente a estrutura final (pós estudo), apresentou-se na Tabela 1, apenas as despesas referentes à situação inicial encontrada.

Tabela 1: Despesas fixas e variáveis

Despesas Fixas	Valor
Despesas com pessoal	2.999,13
Aluguel da maquina de cartão	86,46
Pró-labore	4.000,00
Tarifa pública – água	44,00
IPTU e licenças anuais diversas	69,06
Telefone e Internet	110,00

Honorários de assessoria contábil e financeira	1.182,00
Sistema interno	253,18
Coleta de lixo	12,60
Despesas com depreciação	189,45
Total	8.945,88

Despesas Variáveis	Valor
Propaganda e publicidade	200,00
Despesas com embalagens	117,00
Energia elétrica	98,27
Material de expediente e consumo	157,00
Combustível	180,00
Contratação de serviço de manutenção	250,00
Total	1.002,27

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

É possível identificar, por meio da Tabela 1, que a estrutura de despesas da firma contém, em sua maioria, despesas fixas, o que por sua vez, de acordo com Padoveze (2010), pode representar um risco elevado, em virtude da Alavancagem Operacional.

4.3 APLICAÇÃO DE TEORIAS NA PESQUISA

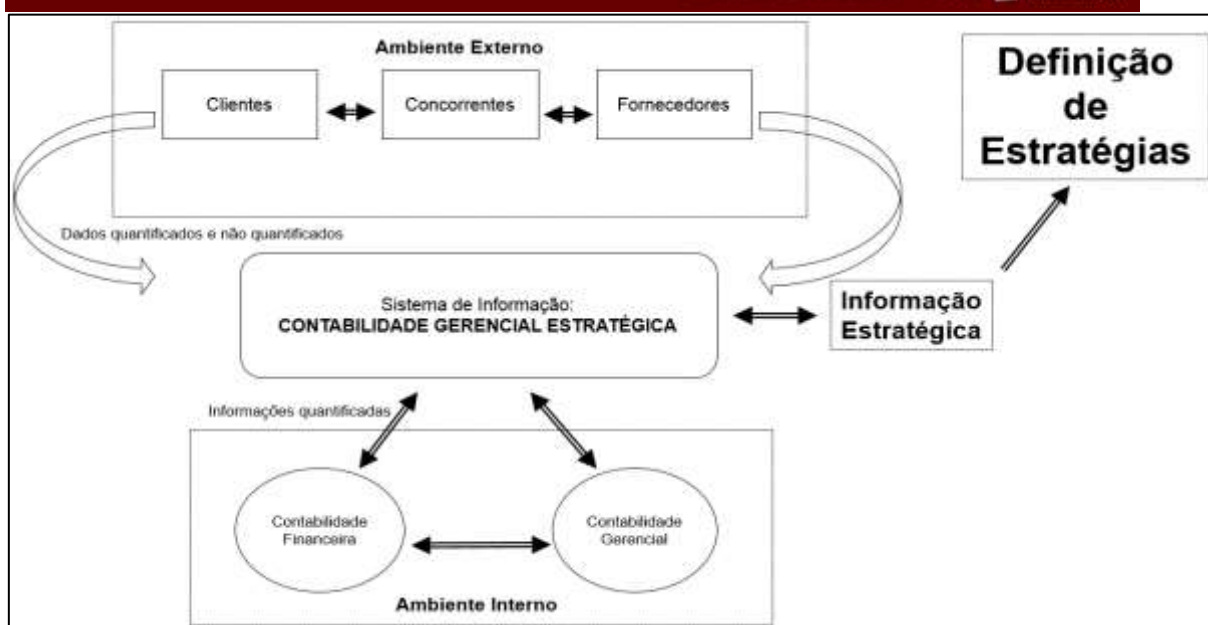
A contabilidade, em virtude da demanda provocada por empresas que se encontram em ambientes cada vez mais competitivos, deve se ater aos fatos internos da organização, como também aos fatos que ocorrem em seu ambiente, ou seja, torna-se necessário a busca de dados externos, principalmente de concorrentes com o objetivo de comparar e traçar uma melhor estratégia visando o ganho de vantagem competitiva (Simmonds, 1982).

Foi justamente nessa perspectiva, cuja a CGE detém a sua base, que a Teoria dos *Stakeholders* se mostrou importante como apoio teórico. No mundo das micro e pequenas empresas, tendo em vista o que foi observado em campo, obter informações de concorrentes, é extremamente difícil, já que essas empresas não são obrigadas a publicar seus demonstrativos, desconsiderando, inclusive, àquelas que sequer escrituram e elaboram as demonstrações contábeis.

Ante o exposto, após um período de observação, foi possível identificar, que era possível obter informações da concorrência por meio de outros *stakeholders*, como clientes e fornecedores. Logo, foi desenvolvido um fluxograma de dados necessários à alimentação do sistema de CGE, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Fluxo de dados para alimentação de um sistema de CGE

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.15	e-021002	1-23	2021
---	------	----------	------	------



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Como observado no fluxograma é possível perceber que um sistema de CGE necessitará de diversos tipos de dados. Os dados internos são fornecidos por sistemas tradicionais de contabilidade, enquanto os dados externos, nesse caso em particular, serão fornecidos pelos clientes e pelos fornecedores. Por ser difícil, conforme mencionado, obter dados dos concorrentes diretamente, o presente estudo apresenta como opção extrair esses dados de outras partes interessadas que se relacionam com a concorrência. Um fornecedor, por exemplo, pode desconhecer o preço de venda dos concorrentes, contudo terá informações acerca das compras. Os clientes, por sua vez, poderão expor suas experiências, com outras empresas, em um simples atendimento.

Ao longo do processo, foi desenvolvido uma tática que visava a ratificação dos dados encontrados. Embora as grandes redes não representassem um concorrente direto, por estarem localizadas no centro da cidade, essas, por sua vez, são vistas, em relação a preço de venda, como referência, dessa maneira, para conseguir essas informações, bastou acessar o *website* dessas farmácias. Em posse dos preços de vendas dessas redes, bastou executar um estudo de precificação estratégica que objetivou a otimização da política de preços da empresa.

4.4 ESTUDO DA PRECIFICAÇÃO

Como apontado na análise da composição do faturamento, o estudo teve como foco as três linhas de produtos mais representativas. Assim, dentro dessa perspectiva, foram escolhidos alguns produtos significativos, para apresentação nesse trabalho, em cada uma das linhas de produtos.

Cabe ressaltar que antes da realização do trabalho na empresa, o processo de definição de preço era realizado apenas acrescentando ao valor de compra, um percentual de margem que era definido pelo sócio administrador.

Em um primeiro momento tentou-se a utilização da fórmula tradicional de precificação determinada pela contabilidade gerencial, contudo esse procedimento mostrou-se ineficaz ao comparar o preço obtido pela fórmula com o preço de mercado, conforme pode ser observado da tabela 2.

Tabela 2: Precificação

Despesas Fixas Totais				8.945,88
Despesas Variáveis Totais				1.002,27
Despesas Totais				9.948,15
Faturamento Estimado (Base Junho de 2017)				35.054,02
% das Despesas Sobre o Faturamento				28,38%
Tributos S/ Vendas (Simples Nacional)				3,61%
Lucro Desejado				25,00%
Soma dos Percentuais				56,99%
Aplicação da Fórmula (1 – Soma dos Percentuais)				43,01%
MEDICAMENTOS DE REFERÊNCIA				
Produtos	Custo de Aquisição	Preço de Venda	Preço de Mercado	
Buclina	5,86	13,62	8,00	
Buscopan	9,04	21,02	13,00	
Ciclo 21	3,37	7,84	5,00	
Dopo	12,22	28,41	18,00	
Flancox	18,42	42,83	26,00	
Florax	24,00	55,80	35,00	
Luftal	12,89	29,97	19,00	
Microvlar	4,40	10,23	6,50	
Neovlar	3,64	8,46	5,50	
Selene	9,50	22,09	14,00	
Vick	5,57	12,95	8,00	
MEDICAMENTOS GENÉRICOS				
Produtos	Custo de Aquisição	Preço de Venda	Preço de Mercado	
Captopril	1,24	2,88	8,00	
Glibenclamida	1,17	2,72	4,50	
Hidroclorotiazida	1,08	2,51	3,50	
Ibuprofeno	2,97	6,91	10,00	
Losartana	1,77	4,12	9,00	
Metformina	1,97	4,58	5,00	
Nimesulida	2,71	6,30	7,50	
Paracetamol	0,52	1,21	2,50	
Simeticona	1,24	2,88	6,00	
Sinvastatina	6,98	16,23	30,00	
MEDICAMENTOS EQUIVALENTES				
Produtos	Custo de Aquisição	Preço de Venda	Preço de Mercado	
Buprovil	3,86	8,97	10,00	
Cefagel	3,08	7,16	10,00	
Ems Expector	2,86	6,65	13,50	
Histamin	1,74	4,05	5,50	
Multigrip	2,55	5,93	6,50	
Multisoro	1,63	3,79	5,50	

Ocylin	2,46	5,72	6,50
Resodic	0,38	0,88	2,50
Sedilax	7,16	16,65	20,00
Tandene	2,66	6,18	7,00
Tylemax	0,82	1,91	3,50

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para encontrar o preço de venda foi aplicado a fórmula $PV = (\text{Custo de Aquisição}) / (1 - \text{Soma dos percentuais totais})$, ou seja, foi dividido o custo de aquisição, em valor absoluto, pela diferença existente entre o numeral 1 e a soma dos percentuais (despesas totais sobre faturamento, alíquota do simples nacional e lucro desejado), para se encontrar o preço a ser praticado. Desta maneira, conforme a planilha acima, é possível perceber que nenhum produto da linha de referência obteve preço competitivo, enquanto os produtos das duas outras linhas foram extremamente viáveis gerando, ainda, grande possibilidade de ganho marginal. Logo, tornou-se necessário a utilização de umas das práticas de contabilidade gerencial estratégica: custeio estratégico.

Tendo em vista que foram feitos vários testes com lucro desejado nulo e mesmo assim diversos produtos da linha de referência apresentaram preço de venda acima do praticado pelo mercado, dessa maneira, percebeu-se que a competitividade presente nessa linha de produtos deve-se ao fato de serem os produtos prescritos pelos médicos e mais procurados pelos clientes.

Assim, foi desenvolvido um custeio estratégico, onde a linha de Medicamentos de Referência passaria a ter na sua estrutura de precificação, apenas as despesas variáveis, deixando de se responsabilizar pelas despesas fixas. Essas despesas ficariam ao encargo das outras duas linhas de medicamentos, isto é, *Medicamentos Genéricos e Equivalentes*, cujos demonstravam ter mais folga de contribuição.

Para isso, foi analisado a cultura do bairro e percebeu-se que a população daquela região visava, geralmente, o preço, deixando de lado, um pouco, a qualidade. Assim, a nova política comercial, em conjunto com as ferramentas do marketing, tinha o objetivo de aumentar o faturamento trazendo novos clientes, atraídos pela possibilidade de descontos nos Medicamentos de Referência. Porém, essa manobra estratégica possibilitaria um aumento significativo nas linhas de produtos mais lucrativas (*Genéricos e Equivalentes*), já que embora os Medicamentos de Referência tivessem a possibilidade de desconto, representando um diferencial frente aos concorrentes, os mesmos ainda eram mais caros que as outras duas linhas de produtos.

Assim, ao se deparar com a possibilidade de poder economizar ainda mais, levando um medicamento mais barato e em muitos casos com mesma qualidade, grande parte dos consumidores optavam pela opção mais acessível. Com base no exposto, foi preciso, então, criar uma nova estrutura de precificação, a qual seria responsável por dar maior competitividade aos produtos de Referência, conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3: Precificação estratégica
Estudo da Precificação – Medicamentos de Referência

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.15	e-021002	1-23	2021
---	------	----------	------	------

Despesas Variáveis Totais	1.002,27
Faturamento Estimado (Base Junho de 2017)	35.054,02
% das Despesas Sobre o Faturamento	2,86%
Tributos S/ Vendas (Simples Nacional)	3,61%

MEDICAMENTOS DE REFERÊNCIA

<i>Produtos</i>	<i>Custo de Aquisição</i>	<i>Lucro Desejado</i>	<i>Soma dos Percentuais</i>	<i>Fórmula (1 – percentuais)</i>	<i>Preço de Venda</i>	<i>Preço de Mercado</i>
Buclina	5,86	20,00 %	26,47 %	73,53 %	7,97	8,00
Buscopan	9,04	24,00 %	30,47 %	69,53 %	13,00	13,00
Ciclo 21	3,37	25,00 %	31,47 %	68,53 %	4,92	5,00
Dopo	12,22	25,00 %	31,47 %	68,53 %	17,83	18,00
Flancox	18,42	22,00 %	28,47 %	71,53 %	25,75	26,00
Florax	24,00	25,00 %	31,47 %	68,53 %	35,02	35,00
Luftal	12,89	25,00 %	31,47 %	68,53 %	18,81	19,00
Microvlar	4,40	25,00 %	31,47 %	68,53 %	6,42	6,50
Neovlar	3,64	27,00 %	33,47 %	66,53 %	5,47	5,50
Selene	9,50	25,00 %	31,47 %	68,53 %	13,86	14,00
Vick	5,57	23,00 %	29,47 %	70,53 %	7,90	8,00

Estudo da Precificação – Medicamentos Genéricos e Equivalentes

Despesas Fixas Totais	8.945,88
Despesas Variáveis Totais	1.002,27
Despesas Totais	9.948,15
Faturamento Estimado (Base Junho de 2017)	35.054,02
% das Despesas Sobre o Faturamento	28,38 %
Alíquota Simples Nacional – Tributo S/ Vendas	3,61 %

MEDICAMENTOS GENÉRICOS

<i>Produtos</i>	<i>Custo de Aquisição</i>	<i>Lucro Desejado</i>	<i>Soma dos Percentuais</i>	<i>Fórmula (1 – percentuais)</i>	<i>Preço de Venda</i>	<i>Preço de Mercado</i>
Captopril	1,24	52,00 %	83,99 %	16,01 %	7,74	8,00
Glibenclamida	1,17	42,00 %	73,99 %	26,01 %	4,50	4,50
Hidroclorotiazida	1,08	37,00 %	68,99 %	31,01 %	3,48	3,50
Ibuprofeno	2,97	38,00 %	69,99 %	30,01 %	9,90	10,00
Losartana	1,77	48,00 %	79,99 %	20,01 %	8,85	9,00
Metformina	1,97	28,00 %	59,99 %	40,01 %	4,92	5,00
Nimesulida	2,71	31,00 %	62,99 %	37,01 %	7,32	7,50
Paracetamol	0,52	47,00 %	78,99 %	21,01 %	2,47	2,50
Simeticona	1,24	47,00 %	78,99 %	21,01 %	5,90	6,00
Sinvastatina	6,98	44,50 %	76,49 %	23,51 %	29,69	30,00

MEDICAMENTOS EQUIVALENTES

<i>Produtos</i>	<i>Custo de Aquisição</i>	<i>Lucro Desejado</i>	<i>Soma dos Percentuais</i>	<i>Fórmula (1 – percentuais)</i>	<i>Preço de Venda</i>	<i>Preço de Mercado</i>
Buprovil	3,86	29,00 %	60,99 %	39,01 %	9,89	10,00
Cefagel	3,08	37,00 %	68,99 %	31,01 %	9,93	10,00
Ems Expector	2,86	46,50 %	78,49 %	21,51 %	13,30	13,50
Histamin	1,74	36,00 %	67,99 %	32,01 %	5,44	5,50
Multigrip	2,55	28,00 %	59,99 %	40,01 %	6,37	6,50
Multisoro	1,63	38,00 %	69,99 %	30,01 %	5,43	5,50
Ocylin	2,46	30,00 %	61,99 %	38,01 %	6,47	6,50
Resodic	0,38	52,00 %	83,99 %	16,01 %	2,37	2,50

Sedilax	7,16	32,00 %	63,99 %	36,01 %	19,88	20,00
Tandene	2,66	30,00 %	61,99 %	38,01 %	7,00	7,00
Tylemax	0,82	44,00 %	75,99 %	24,01 %	3,42	3,50

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Assim, conforme o exposto, é possível perceber que a estrutura de precificação estratégica foi dividida em duas subestruturas. Uma voltada para o estudo da precificação dos Medicamentos de *Referência* e outra para os Medicamentos *Genéricos* e *Equivalentes*. Essa estratégia possibilitou que a empresa, objeto de estudo, conseguisse ter preços competitivos nas três linhas de medicamentos, fidelizando os clientes do bairro, que não precisariam mais se deslocar ao centro em busca de melhores preços.

Isso foi possibilitado pela criação de duas estruturas de precificação e, inclusive, pela flutuação do percentual inerente ao lucro que passaria a acompanhar o preço de mercado, de modo a conseguir preços rentáveis e competitivos.

4.5 ANÁLISE DA EFICÁCIA DA NOVA POLÍTICA

A prática inerente ao estudo da participação de mercado se mostrou relevante para o monitoramento do comportamento do mercado e da posição competitiva da empresa. A operacionalização, de tal método, foi executada, inicialmente, visando as particularidades do mercado onde se encontrava a empresa.

Tendo em vista que para uma empresa aumentar a sua participação de mercado dependerá do mercado cujo a mesma está inserida, isto é, um mercado com comportamento crescente influenciará, também, um crescimento nas empresas contidas no mesmo. Porém, caso uma empresa esteja localizada em um mercado que não cresce, a mesma só poderá aumentar sua participação no mesmo, disputando e ganhando recursos de empresas concorrentes (Kotler, 2000). Ainda segundo Kotler (1994), há quatro formas de se medir o *Market Share* (Participação de Mercado) de uma empresa: *Participação Total do Mercado*, método que determina quantos porcentos do total de venda do mercado a empresa detém; *Participação de Mercado Atendido*, método que calcula o percentual vendas que uma empresa possui dentro de um universo de compradores que teriam condições e disposições para serem atendidos pela mesma; *Participação Relativa de Mercado* (três principais concorrentes), metodologia que define o *Market Share* ao comparar a venda de uma empresa frente as vendas de três principais concorrentes; *Participação Relativa de Mercado* (concorrente líder), neste método será encontrado o percentual de vendas de uma empresa frente às vendas do concorrente líder.

Para a empresa, objeto de estudo, priorizou-se a identificação do *Market Share* local, dessa maneira, optou-se pela metodologia da *Participação de Mercado Atendido* por ser um método mais ajustável, isto é, pode ser utilizada em escala local, como também, em uma escala mais abrangente.

Após a escolha do método foi desenvolvido uma fórmula, para aferição do índice supramencionado, que demandou algumas variáveis, tais como: faturamento mensal da firma, gasto mensal estimado de brasileiro com medicamentos e número de habitantes estimado no bairro São Gonçalo, sendo essas duas últimas variáveis obtidas por meio do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017).

Portanto, a partir dos estudos de Kotler (1994), foi possível a criação de uma ferramenta, para mensurar o *Market Share* da firma objeto de estudo, conforme demonstrado na Equação 1:

$$\text{Market Share} = \frac{F}{(N \times C)} \times 100$$

Interpretação da fórmula:

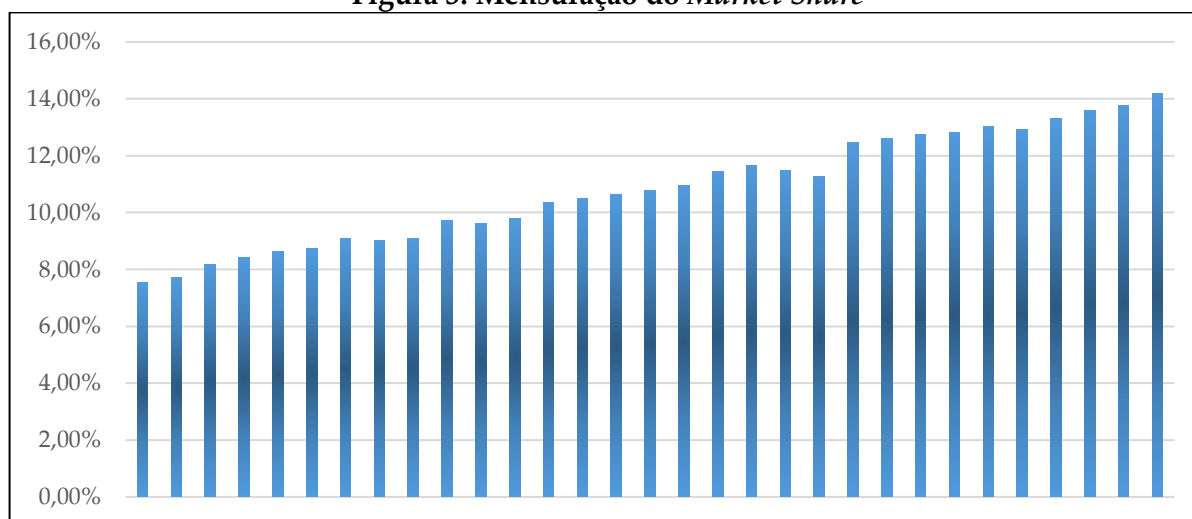
F – Faturamento mensal da firma objeto de estudo

N – Número de habitantes do bairro São Gonçalo

C – Média de consumo mensal de medicamentos por habitante no Brasil.

Tendo como objetivo, a verificação da eficácia da fórmula, frente a necessidade de quantificar o *Market Share* da firma, foram executados testes de comparação por estimativas comerciais mensais, tendo como base estimativas do volume de compra dos *players*, corroboradas por dados, obtidos por meio de representantes. Dessa maneira, foi ratificada a efetividade da fórmula, para então proceder com as análises dos cálculos. Os valores referentes aos percentuais do *Market Share* estão apresentados na Figura 3:

Figura 3: Mensuração do Market Share

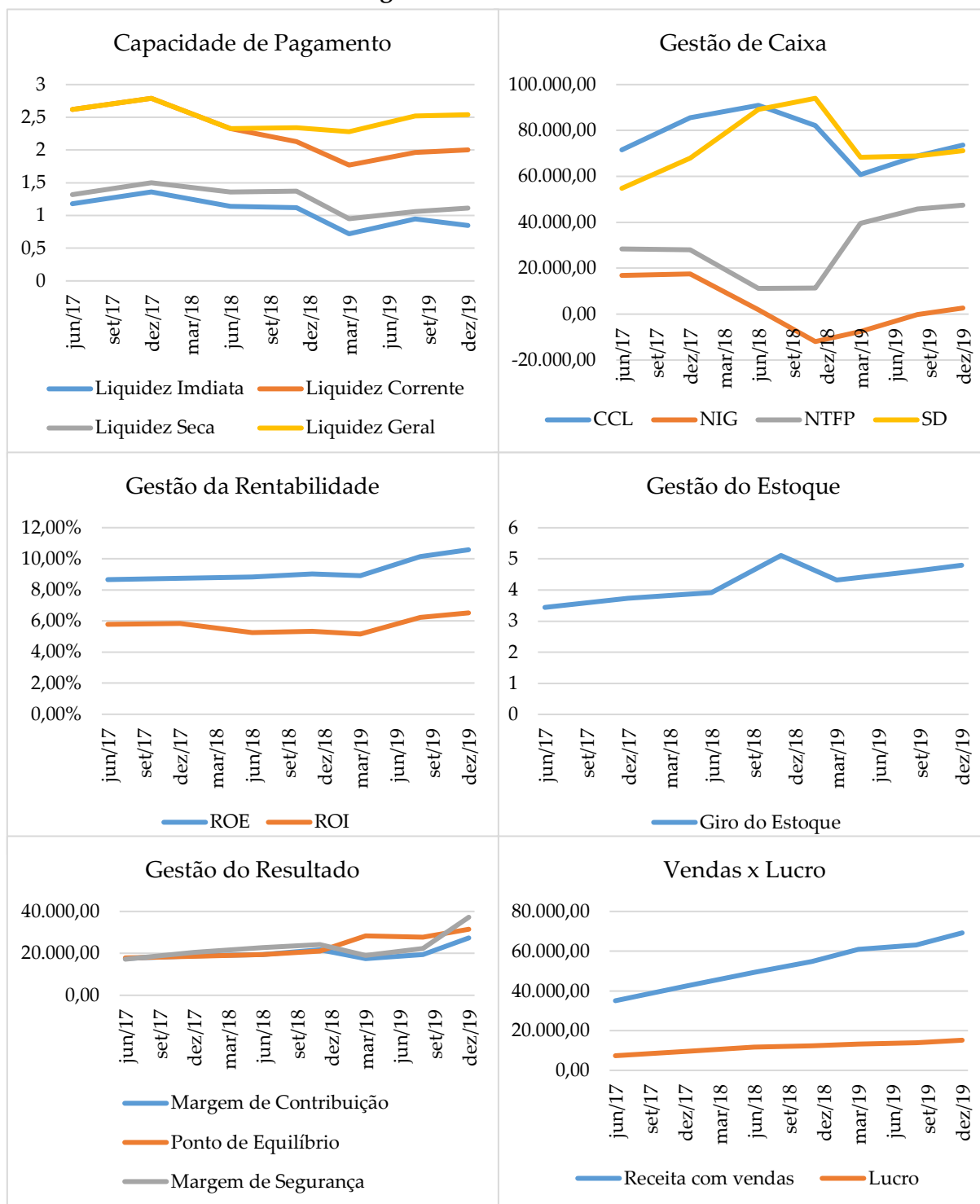


Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Baseando-se na figura acima, foi possível identificar que firma, objeto de estudo, conseguiu ao longo do trabalho, aumentar sua fatia de mercado em mais de 6,00%, demonstrando que as implementações das novas ferramentas, por meios das práticas de CGE, podem ter contribuído para esse resultado.

Outra ferramenta importante para a avaliação empresarial reside na análise de índices empresariais. Todavia, por se tratar de vários valores numéricos e tendo em vista que o tempo, atualmente, é um dos recursos mais importantes da atualidade, esses índices foram sintetizados por meio de um Painel de Gestão, conforme demonstrado na Figura 4:

Figura 4: Painel de Gestão



Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

O acompanhamento dos índices, demonstrados no Painel de Gestão, se mostra relevante na verificação dos resultados ocasionados pelas políticas implementadas, ou seja, é

um controle extremamente eficiente que possibilita a alta cúpula da empresa identificar possíveis erros que devem ser sanados, a fim de que o resultado obtido seja o mais eficaz possível.

Observando o Painel de Gestão, no que tange a questão de liquidez, é possível verificar que a empresa é solvente, dado que seus índices estão sempre com grande margem de folga. Contudo, deve-se salientar a diminuição da liquidez que ocorreu ao longo do trabalho, pois existiu um aumento significativo na conta fornecedores, fato inerente a nova política de preços, logo a empresa poderia ganhar mais descontos visando ganhos de escala e, inclusive, houve uma destinação de disponível para investimentos de longo prazo.

A parte financeira da empresa pode ser observada através dos índices Capital Circulante Líquido - CCL, Necessidade de Investimento em Giro - NIG, Saldo Disponível - SD e Necessidade Total de Financiamento Permanente - NTFP. É possível aferir que a entidade apresenta uma estrutura de baixo risco, tendo em vista que em todos os meses estudados o CCL foi maior que NIG, inclusive em alguns casos a NIG se apresentou negativa, demonstrando que existe um valor maior de recursos cíclicos, financiando um valor menor de ativos cíclicos. Em outras palavras, a posição indica que a empresa conseguiu adiantar a parte do ciclo operacional referente aos estágios de estocagem, vendas e recebimento, podendo fazer o pagamento com o próprio recurso do produto vendido. Nesse cenário, em todos os meses estudados, o SD foi positivo.

Ao longo do trabalho foi possível perceber que a baixa rotatividade dos estoques é uma realidade da atividade, pois caso tente manter uma quantidade muita baixa de estoque de mercadoria a empresa pode perder vendas, já que existe uma grande variedade de medicamentos. Assim, não foi possível uma melhora desse índice ao longo do trabalho. Logo o giro de 3,44 ao ano passou a 4,80 ao final do trabalho.

Por meio do índice de lucratividade foi percebido que, ao longo do trabalho, a empresa tornou-se mais eficiente em termos econômicos, tendo em vista que ao final da pesquisa a empresa transformava um maior quantitativo de receitas operacionais em lucro.

Os índices de rentabilidade, apesar de pouca variação, apresentaram aumento, já que o ROE estava em 8,86% no início do trabalho e ao final de 2019, 10,58%. Isso demonstra, que por mês, a empresa passou a remunerar o capital próprio da entidade em 10,58%, margem atrativa, tendo em vista que raras opções no mercado conseguem essa rentabilidade, com o mesmo patamar de risco.

Observando os índices, que têm ligação com o resultado econômico da empresa, é possível concluir que as estratégias adotadas surtiram efeito positivo, visto que a margem de contribuição saiu de R\$ 17.583,72 no início do trabalho, e terminou o exercício de 2019 com R\$ 27.370,66, afastando, cada vez mais, a empresa, do ponto equilíbrio.

As vendas, ao longo do estudo, demonstraram um comportamento crescente. O lucro, por sua vez, embora tenha se comportado de forma mais tímida, também se apresentou crescente. Esse comportamento do lucro, menos expressivo, se explica tendo em vista o avanço das despesas fixas ao longo da pesquisa.

Por fim, identifica-se ainda que o Painel de Gestão acabou se tornando uma ferramenta interessante, levando em consideração sua capacidade de síntese de vários valores

numéricos. Esse painel facilitou e otimizou as análises dos diversos índices, o que não seria possível por meio de uma tabela.

Em virtude do exposto e tendo em visto as evidências empíricas relatadas neste estudo, é possível corroborar as afirmações de Rickwood, Coates e Stacey (1990), Ott (2004), Grzeszezyszyn (2005), Andrade et al. (2013) ao defenderem a importância da utilização das práticas de CGE para àquelas entidades que objetivam maior competitividade por meio de ganho de vantagem competitiva.

Embora Lord (1996) argumente que muitas das práticas tidas como de CGE já estejam sendo utilizadas em muitas organizações, por intermédio de fatores exógenos à CGE, a presente pesquisa demonstra e inova ao criar um sistema de CGE em uma pequena empresa, fato esse possível, por estar embasado em diversos conceitos presentes na literatura do tema aqui proposto, apesar de serem apresentadas algumas dificuldades, ao longo do processo, em virtude da complexidade de algumas práticas, conforme indica Langfield-Smith (2008).

Em suma, é possível afirmar, ainda, que o estudo demonstrado até aqui, diferencia-se dos estudos empíricos de Simmonds (1982), Rickwood, Coates e Stacey (1990), Collier e Gregory (1995), Lord (1996), Guilding, Cravens e Tayles (2000), Cadez e Guilding (2008) e Carlsson-Wall, Kraus e Lind (2015) por apresentar a aplicação da CGE em uma pequena empresa e por relacionar as práticas de avaliação dos custos dos competidores, monitoração da posição competitiva, precificação estratégica e custeio estratégico com o desenvolvimento de uma fórmula para monitorar o *Market Share* da empresa, como também a criação de um Painel de Gestão para controlar os reflexos da adoção dessas práticas nos resultados organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma problemática, a qual partia da premissa de identificação das contribuições advindas da aplicação da CGE, em uma empresa varejista do ramo farmacêutico, que visa a excelência no processo de gestão.

Logo, foi possível ratificar a percepção de que esta é a área da contabilidade que veio para sanar a maioria dos problemas informacionais para a gestão de longo prazo, conforme indica, dentre outros, os estudos de Simmonds (1981), Dixon e Smith (1993), Guilding, Cravens e Tayles (2000), Cadez e Guilding (2008), Costa e Rocha (2014) e Carlsson, Kraus e Lind (2015).

Desse modo, essa pesquisa, após um estudo de caso único e intensivo, fornece novas evidências empíricas acerca da CGE, em virtude de apresentar como objeto de análise uma pequena empresa, e a partir desse fato, conseguir encontrar uma possibilidade, para que firmas análogas à estudada, consigam obter informações de seus competidores, possibilitando, dessa maneira, a criação de um sistema de CGE.

A criação de uma fórmula para mensurar o comportamento do *Market Share* da firma, baseada nos conceitos de Kotler (1994), também se mostrou algo promissor, haja vista a necessidade constante de controlar a eficácia da nova política de preços, que teve como pilar, as aplicações das quatro práticas de CGE, desenvolvidas nos estudos de Guilding, Cravens e Tayles (2000) e, posteriormente, aprimoradas em Cadez e Guilding (2008).

Outra ferramenta trazida nesse estudo, que demonstrou alto grau de relevância durante a execução dos trabalhos, foi a utilização do Painel de Gestão, como forma de minimizar a quantidade de tempo necessária para análise de diversos índices, o que por sua vez torna-se necessário atualmente, como forma de otimização da utilização do tempo.

Enfim, muitos são os benefícios que podem ser elencados em virtude da adoção dessas práticas de CGE. Porém é preciso observar que a CGE demandará, tendo em vista o que foi observado nesse estudo exploratório como também em uma pesquisa bibliométrica de Ferreira *et al.* (2010), não somente as habilidades contábeis tradicionais, como também habilidades humanas e sociais.

As informações contábeis internas à organização ainda continuam tendo o seu grau de importância, no entanto, observou-se que as informações externas são as que realmente possibilitam embasamento para o processo decisório estratégico.

Ainda que essa pesquisa tenha se mostrado necessária, é importante expor que esse é um tema atual, relevante e pouco explorado. Desse modo, esta investigação se constitui em ponto de partida para outras pesquisas. Uma sugestão, para o desenvolvimento de estudos futuros, seria a identificação do conhecimento, por parte dos profissionais contábeis ou de estudantes de graduação em contabilidade, acerca das novidades trazidas pela CGE, tendo em vista o fato de ser um ramo contábil com mais de três décadas de pesquisa e que muitos cursos brasileiros ainda não detêm disciplinas que versem sobre o tema.

O fato de tentar identificar novas formas de obter dados externos relevantes que alimentem um sistema de CGE, também se mostra necessário, principalmente em pequenas empresas, haja vista a não obrigatoriedade, desses *players*, em publicar suas demonstrações contábeis. Esses possíveis trabalhos são justificados já que a própria CGE apresenta uma demanda real de contadores com um novo perfil de formação e atuação.

REFERÊNCIAS

- Andrade, L.C. M., Teixeira, A. J. C., Fortunato, G. & Nossa, V. (2013). Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. *Revista de Administração Mackenzie*, 14 (1), 98-125.
- Anthony, R. N. (1972). *Contabilidade Gerencial: Uma introdução à contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M. (Org.) (2008). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3.ed.). São Paulo: Atlas.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1/2), 27-46.
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society* 33, 836-863.
- Campos, F. R. G. (2010). *Ciência, tecnologia e sociedade*. Florianópolis: IF-SC.

Carlsson-Wall, M., Kraus, K. & Lind, J. (2014). Strategic management accounting in close inter-organisational relationships. *Accounting and Business Research*, 45 (1), 27-54.

Cervo, A. L. (1996). *Metodologia científica* (4.ed.). São Paulo: Makron Books.

Collier, P. & Gregory, A. (1995). Strategic management accounting: a UK hotel sector case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 16-21.

Costa, S. A. (2013). E a contabilidade gerencial estratégica, que fim levou? *Anais do Congresso Brasileiro de Custos XX*. Uberlândia, MG. São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 865-880.

Costa, S. A. & Rocha, W. (2014). Determinantes de custos de concorrentes: identificação a partir de informações públicas. *GeCont – Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI* 1(1), 4-24.

Crepaldi, S. A. (2011). *Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática* (5.ed.). São Paulo: Atlas.

Dixon, R. & Smith, D. R. (1993). Strategic management accounting. *Omega*, 21(6), 605-618.

Ferreira, A. C. S., Alves, A. P. & Silva, T. G. (2010). Ensino de Contabilidade Estratégica: As Práticas Abordadas por Livros Brasileiros e Internacionais. *RIC – Revista de Informação Contábil* 4(3), 77-95, Jul-Set/2010.

Ferreira, A. C. S., Ribeiro, M. G. C., Leal, R. B., & Wanderley, C. A. N. (2010). Contabilidade Estratégica: Três Décadas de Evolução. *Anais Congresso Brasileiro de Custos- ABC*. São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, Belo Horizonte 865-880.

Guilding, C., Cravens, K. S. & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research* 11, 113-135.

Grzeszezyszyn, G. (2005). Contabilidade Gerencial Estratégica: Conceito e Caracterização. *Revista de Capital Científico* 3(1), 9-27.

Harrison, J. F., Bosse, D. A. & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal* 31, 58-74.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica: Competitividade e Globalização* (2.ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2006). *Medicamento: um direito de todos*. Disponível em: <https://idec.org.br/publicacao/medicamento-um-direito-essencial-2006>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (s.d.). *Cidades@*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=261110>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). *Estatísticas econômicas*. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/18917-conta-satelite-de-saude-noticia.html>

Kotler, P. (1994). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (4.ed.). São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do Novo Milênio*. São Paulo: Editora Futura.

Langfield-Smith, K. (2008). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21(2), 204-228.

Lord, B. R. (1996). Strategic management accounting: the emperor's new clothes? **Management Accounting Research**, Christchurch, v. 7, p. 347-366, 1996.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica* (7.ed.). São Paulo: Atlas.

Ott, E. (2004). Contabilidade Gerencial Estratégica: inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 1, 35-46.

Padoveze, C. L. (2020). *Contabilidade Gerencial: um enfoque em Sistema de informação contábil* (7.ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

Porto, R. B., Costa, R. R. & Watanabe, E. A. M. (2017). Efeito multinível das atividades de marketing nas vendas, receita e lucratividade em microempresa. *Revista Brasileira de Gestão e de Negócios* 19(65), 432-452.

Rickwood, C. P., Coates, J. B. & Stacey, R. J. (1990). Stapylton: strategic management accounting to again competitive advantage. *Management Accounting Research* 1, 37-49.

Roslender, R. & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research* 14, 255-279.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.). (2013). *Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013* (6. Ed.). São Paulo: SBAMPE.

Silva, P. D. A., Santos, O. M. & Ferreira, A. C. S. (2007). A percepção dos docentes quanto às práticas de Contabilidade Estratégica: um estudo comparativo. *Revista Contabilidade & Finanças* 44, 44-59.

Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting* 59, 26-29.

Simmonds, K. (1982). Strategic management accounting for pricing: a case example. *Accounting and Business Research* 12, 206-214.

Simmonds, K. (1986). The accounting assessment of competitive position. *European Journal of Marketing* 20, 16-31.

Trujillo, A. F. (1982). *Metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: McGraw-hill.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.15	e-021002	1-23	2021
---	------	----------	------	------