Sumário

Prefácio, xiii
Nota à Quinta Edição, xv
Nota à Quarta Edição, xvii
Nota à Terceira Edição, xix
Nota à Segunda Edição, xxi
Introdução, 1

PARTE I – UMA ESTRUTURA PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE, 5

1 Contabilidade e Gestão Empresarial – a Controladoria, 7
- 1.1 Empresa, 8
  - 1.1.1 Visão sistêmica da empresa, 9
  - 1.1.2 Missão da empresa, 9
  - 1.1.3 Subsistemas empresariais, 9
- 1.2 Controladoria, 10
  - 1.2.1 Missão da controladoria, 11
  - 1.2.2 Controladoria: órgão de gestão empresarial, 11
  - 1.2.3 Ramo de conhecimento da controladoria, 12
  - 1.2.4 Profissional da controladoria, 13
- 1.3 Modelos de um sistema de gestão, 14
  - 1.3.1 Modelo de gestão, 14
  - 1.3.1.1 Estilo de gestão, 15
  - 1.3.1.2 Processo de gestão, 17
  - 1.3.2 Modelo de decisão, 18
  - 1.3.2.1 Processo de tomada de decisão, 18
  - 1.3.3 Modelo de informação, 19
  - 1.3.4 Modelo de mensuração, 19
- 1.4 Sistema de informação contábil-gerencial, 21
  - 1.4.1 Orçamento, 21
  - 1.4.2 Custos, 22
  - 1.4.3 Contabilidade, 23
- 1.5 Conclusão, 26

2 O Sentido do Planejamento e Controle, 27
- 2.1 Processo de gestão, 28
  - 2.1.1 Planejamento, 28
  - 2.1.2 Organização, 30

2.1.3 Controle, 32
2.1.4 Comunicação, 33
2.1.5 Motivação, 35
2.2 Informação e tomada de decisão, 36
2.3 Sentido amplo do controle, 38
Resumo, 40
Questões, 41

3 A Estrutura da Contabilidade de Custos, 43
3.1 Elementos de custos, 45
3.1.1 Custos de produção, 45
3.1.2 Despesas operacionais, 46
3.1.3 Custo total do produto, 46
3.2 O problema dos gastos indiretos de fabricação, 47
3.2.1 Alocação dos gastos indiretos de fabricação aos centros de custo de produção, 47
3.2.2 Alocação dos custos dos centros de custos aos produtos, 51
3.3 Seleção de um nível apropriado de atividade, 54
3.4 Limitações no cálculo do custo total, 56
3.5 Custos reais e estimados, 57
Resumo, 58
Questões, 59

PARTE II – PLANEJAMENTO, 61

4 Planejamento de Longo Prazo, 63
4.1 Determinação dos objetivos de longo prazo, 64
4.1.1 Importância do fluxo de caixa, 64
4.1.2 Objetivos e metas, 65
4.2 Análise ambiental, 66
4.2.1 Análise ambiental externa, 67
4.2.2 Análise ambiental interna, 67
4.3 Formulação da estratégia, 68
4.3.1 Análise do intervalo (GAP) e metas de lucro, 68
4.3.2 Planejamento de longo prazo e análise de intervalo (GAP Analysis), 69
4.4 Preparação e implementação do plano, 70
4.5 Revisão e atualização contínua do plano, 70
4.6 Importância das metas de lucro no longo prazo, 71
4.6.1 Determinação das metas de lucro, 73
4.7 Planejamento financeiro, 74
Resumo, 75
Questões, 76

5 Planejamento dos Investimentos de Capital, 79
5.1 Decisões de investimento de capital, 80
5.2 Tipos de decisões de investimento de capital, 80
5.3 Análise das propostas de investimento de capital, 81
5.4 Relevância do fluxo de caixa, 82
5.5 Métodos de avaliação de investimento de capital, 83

5.5.1 Período de *payback*, 83
5.5.2 Taxa contábil de retorno, 85
5.5.3 Fluxo de caixa descontado, 86
5.5.4 Valor presente líquido, 88
5.5.5 Taxa interna de retorno, 89
5.6 Custo do capital, 93
5.6.1 Composição e custo do capital, 94
5.7 Avaliação de investimentos e inflação, 95
5.8 Utilização dos métodos quantitativos pela contabilidade, 98
5.8.1 Processo de tomada de decisão, 98
5.8.2 Aplicação do valor esperado e desvio-padrão, 99
5.8.3 Teoria da decisão, 101
5.8.4 Valor esperado da informação perfeita, 103
5.8.5 Determinação do valor do *goodwill* para cálculo do valor da empresa, 103
Resumo, 109
Questões, 110

6 Planejamento Orçamentário, 113
6.1 Natureza do planejamento orçamentário, 114
6.2 Necessidade de flexibilidade, 114
6.3 Organização do orçamento, 115
6.4 Etapas do processo orçamentário, 116
6.4.1 Uma ilustração do processo orçamentário, 119
6.5 Avaliação das propostas orçamentárias, 134
6.6 Controle orçamentário, 134
Resumo, 135
Questões, 136
Apêndice, 138

7 Análise Custo × Volume × Lucro, 175
7.1 Aplicações da análise custo × volume × lucro, 176
7.2 Análise do custo e planejamento do lucro, 177
7.3 Análise do ponto de equilíbrio, 179
7.4 Planejamento do lucro através de mudanças, 184
7.4.1 Mudanças nos custos fixos, 185
7.4.2 Mudanças nos custos variáveis, 185
7.4.3 Mudanças nos preços de venda, 188
7.5 *Mix* de vendas, 189
7.6 Algumas limitações da análise Custo × Volume × Lucro, 191
Resumo, 193
Questões, 194

8 Custeio Variável, 195
8.1 Custeio variável e valoração dos estoques, 196
8.1.1 Métodos diferentes de confrontação, 196
8.1.2 Custeio por produto, 196
8.1.3 Custeio por período, 197
8.2 Tratamento dos custos indiretos, 198

8.3 Comparação entre custeio variável e custeio por absorção, 198
8.4 Controvérsia sobre custeio variável, 204
8.5 A necessidade de uma definição para os ativos, 204
Resumo, 205
Questões, 205

9 Preço, 209
9.1 Natureza do problema do preço, 210
9.2 Natureza das teorias de preço, 211
9.3 Visão econômica das teorias de preço, 212
9.4 Teorias de preço baseadas no custo, 213
9.4.1 Custo total, 215
9.4.2 Custo de transformação, 218
9.4.3 Retorno sobre o investimento, 220
9.4.4 Preço baseado no custo variável, 221
9.5 Preço de mercado, 222
Resumo, 223
Questões, 223

10 Decisões Táticas de Curto Prazo, 227
10.1 Natureza dos custos relevantes, 228
10.2 Importância da margem de contribuição, 229
10.3 Custo de oportunidade, 232
10.4 Descontinuidade de uma linha de produtos, 233
10.5 Vender ou continuar o processamento, 234
10.6 Investir ou alugar, 235
10.7 Produzir ou comprar, 236
10.8 A tomada de decisão em face das limitações de fatores, 237
10.9 Programação linear e a tomada de decisão, 239
Resumo, 245
Questões, 246

PARTE III – CONTROLE, 249

11 A Organização do Controle, 251
11.1 Integração de planejamento e controle, 252
11.2 Contabilidade por responsabilidade, 253
11.2.1 Centro de custo, 255
11.2.2 Centro de lucro, 258
11.2.2.1 Preço de transferência, 259
11.2.3 Centros de investimento, 264
Resumo, 269
Questões, 269

12 Custo-padrão e Análise das Variações, 271
12.1 Custo-padrão e custo orçado, 272
12.2 Aplicações do custeio-padrão, 273
12.3 Definindo custo-padrão, 274
12.3.1 Custo-padrão de matéria-prima, 274
12.3.2 Custo-padrão de mão de obra direta, 275

12.4 Análise das variações, 275
12.4.1 Variações de matéria-prima, 275
12.4.2 Variações de mão de obra, 277
12.5 Controle dos custos indiretos, 278
12.6 Orçamento flexível, 279
12.6.1 Vantagem para controle do orçamento flexível sobre o orçamento fixo, 282
12.7 Análise das variações dos custos indiretos, 283
12.7.1 Análise das variações dos custos indiretos variáveis, 283
12.7.2 Análise das variações dos custos indiretos fixos, 285
12.8 Análise das variações das vendas e controle das receitas, 286
12.8.1 Variação no preço de vendas, 287
12.8.2 Variação de volume de vendas, 287
12.8.3 Variação no *mix* de vendas, 287
12.9 Responsabilidade pelas variações, 289
12.10 Investigação das variações, 291
Resumo, 292
Questões, 293

13 Controle de Custos Administrativos, 295
13.1 Controle das despesas administrativas, 296
13.2 Controle das despesas de pesquisa e desenvolvimento, 297
13.3 Controle das despesas de vendas, 298
13.3.1 Determinação da lucratividade das vendas por território, 299
13.3.2 Determinação da lucratividade dos produtos, 300
13.3.3 Controle das despesas de vendas, 301
Resumo, 302
Questões, 303

14 Aspectos Comportamentais da Avaliação de Desempenho, 305
14.1 Objetivos da avaliação de desempenho, 306
14.2 Estilos de liderança e problemas de controle, 306
14.2.1 Teoria X, 307
14.2.2 Teoria Y, 307
14.3 Os efeitos do orçamento nas pessoas, 308
14.4 Informações orçamentárias e avaliação de desempenho, 312
14.5 Necessidade de diversas medidas de desempenho, 313
14.6 Importância da participação, 313
14.7 Administração por objetivos, 314
14.8 Teoria da organização, 316
Resumo, 319
Questões, 319

15 *Balanced Scorecard* e Logística Empresarial, 321
15.1 Introdução, 322
15.2 Da competência industrial à competência informática, 323
15.3 Novas tendências da logística empresarial, 325
15.4 *Balanced Scorecard* e o desenvolvimento de objetivos múltiplos, 326
15.4.1 Estratégia financeira, 327
15.4.2 Ciclo dos processos internos, 327

15.4.3 Ciclo de aprendizagem e crescimento, 329
15.4.4 Ciclo dos clientes, 330
Resumo, 332
Questões, 332

16 Governança Corporativa, 333
16.1 Introdução, 334
16.2 Conceito, 336
16.3 Governança Corporativa no Mundo, 338
16.3.1 Estados Unidos, 338
16.3.2 Reino Unido, 338
16.3.3 Alemanha, 339
16.3.4 Japão, 339
16.4 Governança Corporativa no Brasil, 339
16.4.1 Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), 340
16.4.2 Comissão de Valores Mobiliários (CVM), 342
Resumo, 344

Bibliografia, 347