



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO (UNIVS)  
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

RIAN CARVALHO LIMA

**PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS:** a contabilidade de custos como uma  
ferramenta de auxílio

RIAN CARVALHO LIMA

**PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS:** a contabilidade de custos como uma ferramenta de auxílio

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado de Ciências Contábeis, pelo Centro universitário Vale do Salgado (UNIVS), para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação da Professora Esp. Cinthya Aparecida da Silva Mendes.

Icó - CE  
2024

RIAN CARVALHO LIMA

**PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS:** a contabilidade de custos como uma ferramenta de auxílio

Artigo apresentado a disciplina de TCC II, do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, do Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do(a) professor(a) Esp. Cintya Aparecida da Silva Mendes.

**Aprovado(a):**\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Cintya Aparecida da Silva Mendes  
Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS  
Orientador (a)

\_\_\_\_\_  
Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS  
Avaliador(a) 1

\_\_\_\_\_  
Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS  
Avaliador(a) 2

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente a Deus, pois é d'Ele que vem todas as minhas forças para qualquer ação do meu dia, e para realização desse trabalho não foi diferente.

Agradeço a minha família, que fizeram todos os esforços para me permitir chegar aqui e que estiveram presentes em todas as dificuldades. E agradeço a minha orientadora, a Professora Cintya Aparecida da Silva Mendes, por dar o norte para a produção desse trabalho, com muita paciência e sabedoria.

Sem vocês eu não estaria aqui e não terminaria esse trabalho nem se quisesse, agradeço a todos, de coração.

## **PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS: a contabilidade de custos como uma ferramenta de auxílio**

Rian Carvalho Lima<sup>1</sup>  
Cintya Aparecida da Silva Mendes<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A Contabilidade de Custos é uma área da contabilidade voltada para o gerenciamento dos custos dos produtos/serviços de uma empresa, sendo bastante importante no processo de planejamento da mesma, visto que ela está presente desde a compra da matéria-prima, aos processos de produção e estocagem, até as vendas. É imprescindível que o processo de planejamento da empresa esteja alinhado com a gestão de custos, para que a tomada de decisão seja bem embasada. O objetivo geral deste trabalho foi o de analisar como a contabilidade de custos pode contribuir no planejamento e processo decisório de uma empresa; tendo como objetivos específicos: Apresentar a importância do planejamento para a gestão de custos, expor os conceitos e classificações dos custos e discutir a importância da gestão de custos na tomada de decisão. Trata-se de um estudo no modelo introdução, desenvolvimento e conclusão (IDC), sendo uma pesquisa de natureza básica-descritiva com abordagem qualitativa, e no que tange aos procedimentos técnicos foi adotado o estudo bibliográfico. Foram utilizadas fontes relevantes sobre o assunto e a leitura de artigos, livros e conteúdos publicados. Este estudo apresentou um levantamento sobre a importância da gestão de custos no processo de planejamento como uma ferramenta de auxílio para se atingir os objetivos empresariais, fundamentado na discussão de autores, reforça a ideia de que o sucesso de uma empresa não vem apenas de vender muito, mas de se entender cada processo e fazê-los com eficiência.

**Palavras-chave:** Planejamento. Contabilidade de Custos. Análise. Tomada de decisão.

### **ABSTRACT**

Cost Accounting is an area of external accounting for managing the costs of a company's products/services, being quite important in the company's planning process, as it is present from the purchase of raw materials, production processes and storage, until sales. It is necessary that the company's planning process is aligned with cost management, so that decision-making is well-informed. The general objective of this research was to analyze how cost accounting can contribute to the planning and

---

decision-making process of a company; having the following specific objectives: Present the importance of planning for cost management, explain the concepts and classifications of costs and discuss the importance of cost management in decision making. This is a study using the introduction, development and conclusion (IDC) model, being a basic-descriptive research with a qualitative approach, and not regarding technical procedures, a bibliographic study was adopted. Relevant sources on the subject and reading of articles, books and published content were used. This study presented a survey on the importance of cost management in the planning process as a tool to help achieve business objectives, based on the authors' discussion, reinforcing the idea that a company's success does not just come from selling a lot, but to understand each process and do them efficiently.

**Keywords:** Planning. Cost Accounting. Analysis. Decision making.

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma ciência social aplicada que estuda e interpreta as informações patrimoniais, administrativas e financeiras, registra os fatos e organiza a gestão contábil de uma entidade. Ela se ramifica em diversas áreas, como a Contabilidade Gerencial, Financeira, Fiscal, e uma das mais importantes: a de Custos.

A Contabilidade de Custos é voltada para o gerenciamento dos custos dos produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa. De acordo com Crepaldi (2018) a Contabilidade de Custos desenvolveu-se com a Revolução Industrial, e teve que se adaptar com a nova realidade econômica, com o surgimento das máquinas e a consequente produção em grande escala. Com isso, surge a demanda de se planejar os processos diários das empresas, desde a compra da matéria-prima, processos de produção e estocagem, até as vendas.

Compreende-se que o planejamento é a forma ideal de se definir os objetivos da empresa. O planejamento, dentre as etapas da gestão, é a responsável por definir um objetivo, traçando um caminho no qual a empresa irá percorrer para alcançar o sucesso (Fonseca, 2022). O processo de planejamento aliado a contabilidade de custos propiciam uma tomada de decisão bem embasada.

Os administradores e contadores são os responsáveis por analisar as informações extraídas, a partir do processo de planejamento e da Contabilidade de Custos, afim de auxiliar na tomada de decisão. Como apontam Rocha, Nobre e Araújo (2018), a análise cuidadosa das decisões pelos gestores é crucial, já que suas escolhas terão impacto direto nos usuários. Portanto, é necessário que a área contábil

verifique os dados periodicamente para não prejudicar o processo decisório das empresas.

Visando isso, o presente trabalho se justifica na necessidade de analisar como a contabilidade de custos pode contribuir no planejamento e processo decisório de uma empresa, já que o uso das ferramentas utilizadas na identificação dos reais gastos e lucros, influenciam no processo administrativo e decisório das empresas.

Diante deste cenário, levanta-se o questionamento: como os processos de planejamento aliado a contabilidade de custos podem contribuir para uma gestão de custos bem elaborada? É importante este questionamento para destacar importância de conhecer os seus gastos para melhor resultado final, visto que sem um mínimo controle de custos, a empresa não poderá saber seus lucros e dividendos.

O trabalho tem como objetivo geral: Analisar como a contabilidade de custos pode contribuir no planejamento e processo decisório das empresas. Tendo como objetivos específicos: Apresentar a importância do planejamento para gestão de custo; expor o conceito e classificação de custos; discutir a importância da gestão de custos no processo decisório das empresas.

A metodologia do estudo é de natureza básica-descritiva, com uma abordagem qualitativa, que é a análise de dados indutivamente, interpretação de fenômenos e atribuição de significados (Rodrigues, 2007). Os procedimentos técnicos consistem no estudo bibliográfico, que é desenvolvido com base em material já publicado. Os resultados serão analisados através do método Análise do Conteúdo, que é o conjunto de várias técnicas que busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou textos (BARDIN, 2011).

## **2. DESENVOLVIMENTO**

Nesta seção destaca-se o referencial teórico apresentando de forma necessária à fundamentação de questões de pesquisa justificando o objetivo do trabalho e dando ênfase aos seguintes temas: A Importância do Planejamento nas Empresas, Conceito e Classificação dos Custos e a Gestão de Custos no Processo Decisório das Empresas.

### **2.1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS EMPRESAS**

Compreende-se que o planejamento é a fase inicial para a criação e sobrevivência de qualquer empresa e/ou projeto. Segundo Ribas (2019), 60% das empresas fecham antes de completarem cinco anos, números bastante preocupantes se consideradas a proporção representada por elas na geração de empregos e renda. É o estágio mais importante para a entidade, onde as ações da organização, direção e controle são pensadas.

O planejamento consiste no ato de criar e conceber antecipadamente uma ação, desenvolvendo estratégias programadas para atingir determinado objetivo. Ele funciona como uma forma de identificar um alvo específico, com a intenção de organizar e aplicar as melhores maneiras para atingi-lo (MARQUES, 2022). O planejamento pode ser dividido em estratégico, tático e operacional.

**Figura 1 – Tipos de planejamento**



Fonte: Gordeeff (2020).

### 2.1.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é o primeiro passo no processo de planejamento de uma empresa. A essência do Planejamento Estratégico é articular um diagnóstico que destaque os desafios, seguido por uma formulação de políticas que guie as decisões e ações, garantindo que todos os esforços estejam alinhados para alcançar os objetivos desejados (Rumelt, 2021). Com uma visão mais ampla e envolvendo a organização de maneira geral, os responsáveis pelo Planejamento



Estratégico (Alta Administração da empresa, geralmente) buscam traçar um plano com foco de realização a longo prazo.

Existem inúmeras vantagens ao se optar por fazer o Planejamento Estratégico, ações como alocação transparente dos recursos financeiros, materiais e humanos da empresa para atividades que foram analisadas previamente. Conhecimento aprofundado dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como ameaças e oportunidades oferecidas pelo mercado a qual ela atua. Estabelecimento de indicadores de desempenho voltados para metas e objetivos mais claros e precisos, possibilidade de correção de decisões mediante a existência de objetivos bem definidos e de indicadores de desempenho, dentre outras (SEBRAE,2020).

### **2.1.2 Planejamento Tático**

Após traçar o Planejamento Estratégico, é necessário fazer o Planejamento Tático, a segunda parte dos processos de planejamento. De acordo com Robbins (2019), o Planejamento tático é a arte de formular ações específicas para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Ele está voltado em detalhar as práticas que serão necessárias para atingir os objetivos idealizados a médio prazo em cada estrutura da organização, funcionando como intermediação entre o nível estratégico e operacional, essa etapa é responsável por distribuir as atividades por departamentos e setores (PEREIRA, 2019).

Em pesquisa realizada pela Consultoria Falconi (2020), 47% dos líderes das organizações admitem que não tem táticas pensadas para esse período de tempo (médio prazo), e que apenas 4,7% das corporações atuam com um plano de ação efetivo para alcance das metas, indicando uma falta de maturidade na gestão, principalmente entre as médias empresas. Dados esses que comprovam o insucesso de algumas empresas.

### **2.1.3 Planejamento Operacional**

O Planejamento Operacional é a última etapa desse processo de planejamento, é onde inclui as ações e marcos que cada equipe ou departamento precisa concluir semanalmente, e até mesmo diariamente para executar o Plano Estratégico. Com

foco no curto prazo, essas atividades estão diretamente relacionadas com a mão de obra da empresa, ou seja, é executado pelos próprios funcionários (MARTINS, 2023).

Segundo levantamento da Asana Home (2024), apenas 26% dos profissionais de uma empresa entendem com clareza como o seu trabalho individual está relacionado com as metas da entidade. Envolver cada trabalhador de todos os setores e mantê-los motivados nas realizações das tarefas diárias também faz parte do Planejamento Operacional, o que contribui para o melhor desempenho das atividades e conseqüentemente, o sucesso do Plano Estratégico traçado desde o início.

#### **2.1.4 O Planejamento dentro da Contabilidade de Custos**

Após entender sobre cada tipo de planejamento, faz-se necessário compreender como a Contabilidade de Custos funciona como uma ferramenta de auxílio para as empresas. Com a junção de um bom planejamento e uma boa gestão de custos, é possível elaborar o Plano Financeiro, que conforme Almeida (2021), é o conjunto de diretrizes que orienta a alocação de recursos, previsão de receitas e despesas, e a definição de objetivos financeiros a curto, médio e longo prazo.

Planejar requer paciência, conhecimento e ferramentas que te auxiliem a chegar ao resultado esperado; e a Contabilidade de Custos é um instrumento de extrema importância para isso. De acordo com Eliseu Martins (2023), é o ramo da contabilidade que se concentra na coleta, análise e interpretação dos custos de produção e operação de uma empresa. Fatos esses que demonstram sua importância.

Outro item relevante a ser levado em consideração é a expectativa de resultados (lucros ou perdas) da empresa. Como afirma Dornelas (2020), os resultados são apresentados através da projeção de um demonstrativo de resultados. Essa projeção é feita durante o planejamento, e utiliza-se a Gestão de Custos como base.

Para um melhor entendimento de como a Contabilidade de Custos pode auxiliar no processo de planejamento e conseqüentemente na tomada de decisões, devemos compreender alguns conceitos básicos, que serão mostrados a seguir.

## 2.2 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS

No âmbito da Contabilidade de Custos, compreender o conceito de Custos de forma aprofundada e abrangente, bem como suas classificações, é de suma importância para atingir determinados objetivos. De acordo com Martins (2023), o termo “custo” é utilizado de muitas maneiras na Contabilidade, sendo definido como os gastos utilizados na produção de bens e serviços.

O mesmo autor ainda define despesa como sendo algo (bem ou serviço) consumido de forma direta ou indireta para produção de receita. Ou seja, ambos são gastos, entretanto, a sua utilização e o seu objetivo é que os diferenciam entre si. Os principais tipos de Custos trabalhados pelas empresas são os Custos Fixos, Variáveis, Diretos e Indiretos.

### 2.2.1 Custos Diretos e Indiretos

Compreender sobre as definições de custos diretos e indiretos e saber identifica-los na produção é útil para a apropriação aos objetos de custeio, cuja finalidade é realizar análises de rentabilidade, formação de preço, controle de gastos etc. Martins (2023) afirma que, a classificação dos custos em diretos e indiretos diz respeito ao produto fabricado ou serviço prestado, e não a produção como um todo ou os departamentos da empresa.

Os custos diretos são fundamentais para a determinação do custo total de um produto e para análise de rentabilidade, pois permitem uma avaliação precisa dos gastos relacionados a produção. Segundo Barbieri (2021), os custos diretos são definidos como aqueles que podem ser atribuídos de maneira clara e específica a um determinado produto ou serviço.

Os custos indiretos são definidos como aqueles que não podem ser diretamente atribuídos a um produto ou serviço específico, mas que são importantes para análise financeira e formação de preço (CARVALHO, 2022). Os custos indiretos se caracterizam por apresentar dificuldades na identificação para cada unidade de produto fabricado ou comercializado sendo apropriados aos produtos finais.

Podemos citar vários exemplos de custos diretos e indiretos, mas aqui estão os mais comuns e perceptíveis em uma empresa: Matéria-prima, mão de obra direta,

despesas com ferramentas, transportes de produtos etc são exemplos de Custos Diretos. Enquanto aluguel da fábrica, salários administrativos, serviços públicos e depreciação de equipamentos são alguns dos custos indiretos.

### **2.2.2 Custos Fixos e Variáveis**

Outros conceitos cruciais para o entendimento dos custos de produção de uma empresa, são os de custos fixos e variáveis. Oliveira (2020) define custos fixos como despesas que não variam com o nível de produção ou vendas da empresa. Os custos fixos são aqueles que tendem a permanecer num determinado nível, entre certos limites no uso da capacidade de produção.

O entendimento sobre Custos Variáveis é essencial para maximizar a eficiência operacional da empresa. Segundo Lima (2019), custos variáveis incluem todos os gastos que aumentam ou diminuem conforme a produção. Eles são importantes para a análise custo-volume-lucro, permitindo que os gestores identifiquem o ponto de equilíbrio e tomem decisões bem embasadas.

Podemos citar como exemplos de custos fixos: Alugueis, seguros, serviços de internet e telefone etc. Enquanto os custos variáveis podem ser custos com embalagens, fretes, comissões de vendas etc. Esses custos podem variar de acordo com a natureza de cada empresa.

## **2.3 A GESTÃO DE CUSTOS NO PROCESSO DECISÓRIO DAS EMPRESAS**

É de conhecimento geral que todo o processo de planejamento e gestão de custos buscam um objetivo final, que é a tomada de decisão, que de acordo com Gomes (2022) é um processo que envolve a avaliação de alternativas em contextos de incerteza, onde os gestores devem pesar riscos e oportunidades para escolher a melhor ação a ser tomada.

Portanto, tomar decisões diárias que resultem no sucesso da empresa dependem do apoio que os gestores terão para fundamentar suas decisões, por isso a importância de se planejar cada setor da entidade, para que as atividades sejam executadas com eficiência e eficácia; e o controle e a gestão de custos para que se possa reduzir os gastos e maximizar os lucros.

Deixar de fazer a gestão de custos pode gerar problemas na tomada de decisão, pois o administrador ou responsável por algum setor se baseará apenas em suposições. Tendo informações e dados concretos a respeito dos custos de mão-de-obra e matéria-prima e outros gastos relacionados a produção, o gestor pode identificar a melhor maneira de se obter o resultado estimado.

As ferramentas apresentadas, são utilizadas no processo de planejamento, e como elas contribuem para a realização de tal procedimento. A principal e mais destacada, é a própria Contabilidade de Custos, que dará todo suporte acerca de como gerenciar os custos de matéria-prima, produção etc. Outra importante ferramenta é o Plano Financeiro que segundo Securato (2022), é o processo contínuo de análise, controle e previsão dos fluxos de caixa, onde são estabelecidas metas de curto, médio e longo prazo. Pode-se destacar também, mesmo que apresentado brevemente, o Ponto de Equilíbrio que irá auxiliar a gestão a encontrar o número de vendas necessárias para que a empresa cubra todos os seus gastos, sem obter prejuízo e lucro.

Essas são algumas das principais ferramentas, que devem auxiliar bastante no processo de planejamento, e conseqüentemente nas tomadas de decisões, que segundo Carvalho (2021), são instrumentos essenciais pois fornecem informações detalhadas e objetivas sobre a situação financeira da organização, o que permite aos gestores tomarem decisões mais informadas e eficazes contribuindo no controle e avaliação do desempenho organizacional.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou reforçar a importância de se fazer o planejamento completo de uma empresa, utilizando a contabilidade de custos como uma ferramenta de auxílio. Essa relevância é devida ao apoio que a área de custos fornece nos processos diários da empresa, buscando diminuição de gastos, acompanhamento da execução de atividades, o preço adequando de mercado e a otimização do planejamento.

Diante desse cenário, esse trabalho procurou aprofundar o conhecimento dos gestores das empresas com relação a gestão de custos e o processo de planejamento na entidade, visto que as faltas dessas duas tarefas demonstram o insucesso de algumas empresas.

Portanto, esse trabalho teve como objetivo reforçar a ideia de que não basta apenas vender muito os produtos e/ou serviços para se lucrar, mas também é necessário que se saiba outras questões a respeito da produção. Esses processos foram bem detalhados e espera-se que a presente pesquisa atinja seu objetivo estipulado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, José Carlos. **Planejamento financeiro empresarial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- ASANA HOME. Aprenda a fazer planejamento operacional do jeito certo. São Paulo: **Asana Home**, 2024. Disponível em: <https://www.asanahome.com/artigo-planejamento-operacional>. Acesso em: 13 nov. 2024.
- BARBIERI, José Carlos; OUTROS AUTORES. **Contabilidade de Custos: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- BARDIN, Lúcia. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2011
- CARVALHO, Sérgio de. **Contabilidade para gestão e tomada de decisão: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2021.
- CARVALHO, William C. F.; *et al.* **Contabilidade e Gestão de Custos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- CREPALDI, José. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- FALCONI CONSULTORIA DE RESULTADOS. **Pesquisa sobre planejamento tático nas organizações**. Belo Horizonte: Falconi Consultoria de Resultados, 2020.
- FONSECA, José Carlos de Souza. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- GOMES, Rafael Lima. **Decisão e incerteza: gestão de risco e oportunidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- GORDEEFF, Nicolau. **Como distinguir os diferentes níveis de Planejamento Organizacional em Administração Geral**. Estratégia Concursos. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/como-distinguir-os-diferentes-niveis-de-planejamento-organizacional-em-administracao/> Acesso em: 11 nov. 2024
- LIMA, Ricardo A. R.; *et al.* **Custos: Teoria e Prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARQUES, J. R. conceito de planejamento: o que é e como funciona? **LinkedIn**. 2022. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/conceito-de-planejamento-o-que-%C3%A9-e-como-funciona-jos%C3%A9-roberto-marques> Acesso em: 21 nov. 2024.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- OLIVEIRA, Marcos N. L.; OUTROS AUTORES. **Gestão de Custos: Uma Abordagem Contemporânea**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- PEREIRA, Matheus. O conceito de planejamento tático nas organizações: um estudo sobre sua aplicação estratégica. **Revista Brasileira de Administração**, v. 15, n. 2, p. 45-56, 2019.

RIBAS, Rodrigo Ribeiro. Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil: 60% das empresas fecham antes de completar 5 anos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão**, v. 10, n. 2, p. 25-35, 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e tendências**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

ROCHA, J. F. de A.; NOBRE, C. J. F.; ARAÚJO, R. J. R. de. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**. v. 5, n. 2, p. 65–76, 2018.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia científica**. 1ª ed. Paracambi. FAETEC/IST, 2007.

RUMELT, Richard P. **Boa Estratégia, Má Estratégia: A Diferença e Por Que Isso Importa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

SEBRAE, **Planejamento estratégico**: como construir e executar com maestria.

SILVA, J. N. B & AMORIM, D. A. Planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte. **GETEC**, v. 12, n. 38, p. 70-85. 2023.

SECURATO, José Roberto. **Planeamento Financeiro**: A arte de controlar o dinheiro. São Paulo: Saraiva, 2022.