



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TAMARA PEREIRA ROCHA**

**A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS PARA FINS DE  
TOMADA DE DECISÃO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS LOCALIZADO EM  
CAJAZEIRAS-PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2022**

TAMARA PEREIRA ROCHA

**A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS PARA FINS DE  
TOMADA DE DECISÃO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS LOCALIZADO EM  
CAJAZEIRAS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade Gerencial.

**Orientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng.

**CAMPINA GRANDE – PB  
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

R672u Rocha, Tamara Pereira.

A utilização de relatórios contábeis gerenciais para fins de tomada de decisão em um Posto de combustíveis localizado em Cajazeiras- PB [manuscrito] / Tamara Pereira Rocha. - 2022.

26 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2022.

"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."

1. Contabilidade Gerencial. 2. Tomada de decisão. 3. Relatórios sistêmicos. I. Título

21. ed. CDD 657

TAMARA PEREIRA ROCHA

A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS PARA FINS DE  
TOMADA DE DECISÃO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS LOCALIZADO EM  
CAJAZEIRAS-PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a/ao Coordenação  
/Departamento do Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de bacharel em  
Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade  
Gerencial.

Aprovada em: 22 / 11 / 2022.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Ma. Ádria Tayllo Alves Oliveira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa. Ma. Aluska Ramos de Lira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu Deus, que sempre esteve comigo,  
me dando graça e amor, dedico.

*“Na contabilidade da vida é melhor ser credor do que devedor. Somos credores quando ajudamos as pessoas a se tornarem melhores e devedores quando as prejudicamos. Sejamos conscientes de nossas ações para manter sempre o saldo positivo.” (Damião Maximino).*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	08
2	DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	09
2.1	Tema.....	09
2.2	Problema de pesquisa.....	10
2.3	Justificativa.....	10
3	REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	10
3.1	Contabilidade gerencial e relatórios gerenciais.....	10
3.2	Relatórios contábeis gerenciais e tomada de decisão.....	11
4	METODOLOGIA .....	12
4.1	Estudo de caso.....	12
4.2	Unidade de análise.....	13
4.3	Coleta e tratamento de dados.....	14
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	14
5.1	Descrição dos relatórios utilizados no posto de combustível para subsidiar o processo decisório.....	14
5.1.1	<i>Movimentação a receber.....</i>	15
5.1.2	<i>Venda de mercadoria com preço médio de venda e valor de custo (por turno).....</i>	15
5.1.3	<i>Venda de combustível (por turno/encerrante).....</i>	16
5.1.4	<i>Estoque de mercadoria (por data).....</i>	16
5.1.5	<i>DRE gerencial (prestação de contas).....</i>	16
5.2	Descrição da entrevistada sobre a percepção dos gestores sobre o uso dos relatórios sistêmicos para subsidiar o processo decisório.....	17
5.2.1	<i>Caracterização da entrevistada.....</i>	17
5.2.2	<i>Processo decisório do posto de combustíveis.....</i>	17
5.2.3	<i>Percepção da entrevistada sobre o uso dos relatórios sistêmicos.....</i>	18
5.2.3.1	<i>Qual a utilidade dos relatórios sistêmicos para fins decisórios?.....</i>	18
5.2.3.2	<i>Qual o grau de satisfação com as informações produzidas nos</i>	

	<i>relatórios sistêmicos?.....</i>	18
5.2.3.3	<i>As informações extraídas nos relatórios atendem o processo de planejamento, execução e controle do posto de combustível? Por exemplo. Orçamento, decisões de compras, análise de desempenho de produto, etc.....</i>	18
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	18
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	19

# A UTILIZAÇÃO DE RELATÓRIOS CONTÁBEIS GERENCIAIS PARA FINS DE TOMADA DE DECISÃO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEIS LOCALIZADO EM CAJAZEIRAS-PB

Tamara Pereira Rocha<sup>1</sup>

## RESUMO

O objetivo do presente estudo consistiu em estudar a utilização de relatórios contábeis gerenciais denominados de relatórios sistêmicos para fins de tomada de decisão em um posto de venda de combustíveis localizado em Cajazeiras-PB. Os relatórios sistêmicos do posto são movimentação a receber; venda de mercadoria com preço médio de venda e valor de custo (por turno); venda de combustível (por turno/encerrante); estoque de mercadoria (por data) e prestação de contas. O estudo caracteriza-se de um estudo de caso e os dados foram coletados através de documentos internos do posto e entrevista junto com a diretora responsável pela tomada de decisão. Os resultados apontam que os relatórios sistêmicos são importantes para a tomada de decisões, pois são eles que dão respaldo às decisões tomadas, juntamente com as informações passadas pelos colaboradores que atuam diretamente na pista de abastecimento lidando com o cliente e fazendo as pesquisas de satisfação informais. A entrevistada se mostrou satisfeita com as informações apresentadas nos relatórios, porém fez a observação de que sente falta de projeções que apontem para o futuro, que mostrem o rumo que a empresa deve tomar devido ao comportamento dos dados.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Tomada de decisão. Relatórios sistêmicos.

## ABSTRACT

The objective of the present study was to study the use of managerial accounting reports called systemic reports for decision-making purposes in a fuel sales station located in Cajazeiras-PB. The post's systemic reports are transactions receivable; sale of merchandise with average sales price and cost value (per shift); fuel sales (per shift/closed); stock of merchandise (by date) and rendering of accounts. The study is characterized as a case study and data were collected through internal documents of the post and interview with the director responsible for decision making. The results show that systemic reports are of great importance for decision making, as they are the ones that support the decisions made, along with the information passed by employees who work directly on the supply lane dealing with the customer and doing research on informal satisfaction. The interviewee was satisfied with the information presented in the reports, but made the observation that she misses projections that point to the future, that show the direction that the company should take due to the behavior of the data.

**Keywords:** Management Accounting. Decision making. Systemic reports.

---

<sup>1</sup>Bacharelada em Ciências Contábeis. E-mail: tamara.roch@hotmail.com.

## I INTRODUÇÃO

A Contabilidade Gerencial, diferentemente da contabilidade geral ou conhecida também como financeira que tem como principal função levar informações para agentes externos, como por exemplo os fiscos, ela tem por objetivo fornecer informações relevantes para os usuários internos realizarem a tomada de decisões, como gerentes, diretores e sócios. De acordo com Iudicibus, conforme citado por Horlle (2022), ele afirma que a Contabilidade Gerencial se constitui em um sistema mais avançado dentro da contabilidade, voltado às necessidades específicas do público interno, e que tem por objetivos fornecer informações úteis, confiáveis e tempestivas aos usuários. Sendo assim, é notória a importância da Contabilidade Gerencial eficiente na gestão nas empresas.

A Contabilidade Gerencial, traz ferramentas para apoiar a tomada de decisão, levando mais segurança e assertividade ao gestor. Conforme Prado (2020) a tomada de decisão consiste no processo decisório da escolha dentre as alternativas possíveis, ou seja, opções já pré-existentes.

Pesquisas anteriores já investigaram a adoção de práticas contábeis gerenciais ou utilização de relatórios contábeis para fins decisórios ou gerenciais no contexto de postos de venda de combustível (BISCARO, 2006; DA SILVA et al., 2018; ANDRADE et al., 2021; SOARES et al., 2022)

Nesse sentido, esta pesquisa traz um estudo de caso, realizado no Posto de Combustíveis Alfa, localizado na cidade de Cajazeiras-PB e tem a intenção de avançar com base nos estudos realizados por SILVA (2016), onde analisou-se a Contabilidade Gerencial do Posto de Combustíveis Imperial das Palmeiras, buscando verificar as informações trazidas pelos relatórios gerenciais e os índices financeiros do exercício de 2015.

A importância de se realizar esta pesquisa se dá por fatores acadêmicos, para fim de conclusão de curso, como também pela acessibilidade aos dados por parte da autora e a contribuição que os resultados desta pesquisa podem trazer para a empresa objeto deste estudo, favorecendo a evolução da empresa e consequentemente gerando mais emprego e renda para a comunidade local. Como concluiu Silva (2012) em seu estudo:

Com a correta utilização dessas informações, trabalhadas em forma de relatórios, o gestor pode tomar decisões fidedignas e tempestivas em relação aos aspectos pertinentes ao seu planejamento, com isso mantendo um diferencial decisório em um mercado competitivo e integrado. (SILVA, 2016).

Para CARRARO et al. (2018, p.10), o primeiro passo a ser dado é controlar, para se atingir os dois principais objetivos que são comuns a todas as empresas, que são eles: maximização de lucros e melhoria na qualidade de produtos e serviços. E para ele também, o controle está ligado intimamente a Contabilidade Gerencial, a qual é usada para acompanhar: processos, resultados, orçamentos, verificação de sistemas confiáveis, entre outros.

Portanto indaga-se, **como os relatórios contábeis gerenciais são utilizados para fins de tomada de decisão em um posto de combustível localizado na cidade de Cajazeiras?**

Para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral do presente estudo é analisar como os relatórios sistêmicos são utilizados pelo posto de combustíveis no processo de tomada de tomada de decisão. E os objetivos específicos são: (i)

identificar os tipos de relatórios contábeis gerenciais produzidos no posto de combustíveis para fins de tomada de decisão; (ii) analisar as informações contábeis financeiras e gerenciais apresentadas nos relatórios do sistema operacional utilizado no Posto de Combustíveis Alfa; (iii) mostrar como a utilização de relatórios sistêmicos é percebida pela gestão no contexto de tomada de decisões e de otimização do trabalho dos gestores.

Para tanto parte-se da suposição de que os relatórios contábeis financeiros e gerenciais utilizados no Posto Alfa subsidiam a tomada de decisões de forma eficiente, trazendo consigo informações relevantes e tempestivas para a adoção de medidas para manter o negócio, para alavancá-lo, como também para potencializar os retornos financeiros.

Portanto, o presente estudo justifica-se sob várias perspectivas. Primeiramente, pelo avanço tecnológico o mundo está vivenciando, em todas as áreas, faz com que no mundo dos negócios não seja diferente, tendo as empresas que se adaptar e buscar inovação para conseguir se manter competitivas no mercado. Como também, a importância da informatização das informações financeiro-contábeis e a velocidade no acesso a elas quando necessário, fator que favorece a gestão em momentos em que é necessário ter as informações de forma rápida, trazendo mais competitividade.

Com o presente estudo, espera-se que os resultados sobre a investigação da utilização dos relatórios sistêmicos fornecidos pelo sistema operacional utilizado no Posto de Combustíveis Alfa revelem quais os tipos de relatórios contábeis gerenciais são produzidos para atender o processo de tomada de decisão, quais são as informações extraídas para dar suporte as decisões do tipo operacional, tático ou estratégico e por fim, como a gestão do posto percebe a utilidade dos relatórios para fins decisórios.

Ademais, este estudo contribui na dimensão teórica ampliando os estudos anteriores sobre o tema (SILVA, 2016; BISCARO, 2006; DA SILVA et al., 2018; ANDRADE et al., 2021; SOARES et al., 2022) e na dimensão prática procura fornecer evidências sobre os mecanismos de fornecimento e utilização de relatórios contábeis financeiros e gerenciais no contexto de um posto de combustível localizado na cidade de Cajazeiras/PB.

O artigo está organizado em seis seções incluindo esta primeira seção, a introdução. A segunda seção apresenta a definição do tema de estudo. A terceira seção apresenta o referencial teórico, onde é feita toda a conceituação dos temas abordados. A quarta seção discute a metodologia, que consiste em um estudo com objetivo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, sob o método bibliográfico e realizada através de procedimentos: estudo de caso, bibliográfico, documental, e levantamento através de entrevista. E por fim, a quinta e sexta seções evidenciam respectivamente a análise e discussão dos resultados da pesquisa e as considerações finais.

## **II DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

### **2.1 Tema**

A utilização de relatórios contábeis gerenciais para fins de tomada de decisão em um posto de combustíveis localizado em cajazeiras-PB.

## **2.2 Problema de Pesquisa**

Como os relatórios contábeis gerenciais são utilizados para fins de tomada de decisão em um posto de combustível localizado na cidade de Cajazeiras?

## **2.3 Justificativa**

O avanço tecnológico o mundo está vivenciando em todas as áreas, faz com que no mundo dos negócios não seja diferente, tendo as empresas que se adaptar e buscar inovação para conseguir se manter competitivas no mercado. Sendo a gestão uma das partes mais importantes do negócio, pois dela provem os comandos para a empresa operar e assim conseguir atingir o seu principal objetivo que é auferir lucro, se faz necessário um bom sistema operacional e profissionais qualificados para operá-lo, em prol de fornecer informações fidedignas para os gestores, para que os mesmos possam elaborar seus planos de ação e consequentemente tomar decisões assertivas.

Outro ponto muito importante na informatização das informações financeiro-contábeis é a velocidade no acesso a elas quando necessário, fator que favorece a gestão em um possível momento de urgência, trazendo mais competitividade.

Com o presente estudo será analisado se os relatórios sistêmicos fornecidos pelo sistema operacional utilizado pelo Posto de Combustíveis Alfa são eficazes, como também verificar se as demais ferramentas de gestão utilizadas são eficientes para o gestor. Tomando como base os estudos realizados por Silva (2016), onde ela avaliou as mesmas questões citadas anteriormente, em uma empresa do mesmo ramo, porém em outra localidade e em outro lapso temporal. Serão calculados também os índices de liquidez: seca, corrente, imediata e geral, como também o ponto de equilíbrio, para que seja avaliada a saúde financeira da instituição, trazendo assim informações relevantes de como funciona na prática a elaboração das ferramentas mais usuais em uma competente tomada de decisões.

## **III REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 Contabilidade Gerencial e relatórios gerenciais**

A Contabilidade Gerencial, diferentemente da contabilidade tradicional que tem como principal função levar informações para agentes externos, como por exemplo o fisco, ela tem por objetivo fornecer informações relevantes para os usuários internos realizarem a tomada de decisões, como gerentes, diretores e sócios. De acordo com Iudicibus (2020, apud Horlle, 2022), ele afirma que a Contabilidade Gerencial se constitui em um sistema mais avançado dentro da contabilidade, voltado às necessidades específicas do público interno, e que tem por objetivos fornecer informações úteis, confiáveis e tempestivas aos usuários.

Os relatórios gerenciais trazem respaldo para a tomada de decisões dentro das organizações, fazendo com que se possa interligar informações das mais diversas áreas, unificando os fatos e os números que retratam a realidade da empresa, não existindo modelos de relatórios específicos, podendo-se adaptar para cada negócio. Assim, para Padoveze (2012) A Contabilidade Gerencial se utiliza de informações contidas na Contabilidade Financeira e as trabalha de forma que conceda ao gestor, informações gerenciais, não se valendo de modelos específicos

de relatórios, mas extraindo da Financeira as informações relevantes àquela situação ou momento.

A Contabilidade Gerencial, traz ferramentas para apoiar a tomada de decisão, levando mais segurança e assertividade ao gestor. A tomada de decisão pode ser definida da seguinte forma:

A tomada de decisão consiste no processo decisório da escolha dentre as alternativas possíveis, ou seja, opções já pré-existentes. No caso da tomada de decisões nas organizações, as consequências dessa escolha podem afetar direta ou indiretamente todos os colaboradores, gerando riscos ou oportunidades. Assim, quem geralmente é responsável pelo papel de tomar decisões é o gestor da empresa. Ele deve intermediar a direção da empresa e o setor operacional, cobrando resultados e cumprindo com o planejamento estratégico.” (Prado, 2020)

### **3.2 Relatórios contábeis gerenciais e tomada de decisão**

Através de um estudo de multicaso em 2 (duas) gestões de postos de combustíveis localizadas em Goiânia e 1 (uma) em Abadia de Goiás, Ilhéu (2017) buscou verificar a forma como as ferramentas gerenciais, com foco na elaboração e utilização do orçamento empresarial, estão inseridas nas rotinas dessas empresas. A partir da análise dos discursos obtidos por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, verificou-se a baixa aderência de ferramentas gerenciais por parte dos administradores dos postos de combustíveis, em contrapartida, notou-se a presença de hábitos e rotinas institucionais das empresas, como a política de compras, e atividades diárias como fechamento de caixas e contagem de estoques. Constata-se particularidades no setor estudado, que justificam as dificuldades encontradas pelos gestores em realizar projeções futuras, e conseqüentemente a não elaboração formal do orçamento empresarial.

Wernke, Meurer e Custódio (2004) relataram um estudo de caso em que foi efetuada uma Análise Custo/Volume/Lucro em empresa que atua como Posto de Combustíveis que, além de combustíveis, comercializa lubrificantes e possui uma loja de conveniência em suas dependências. Inicialmente são evidenciados de forma resumida os principais conceitos relacionados com a Análise Custo/Volume/Lucro, como a Margem de Contribuição, o Ponto de Equilíbrio e a Margem de Segurança. Em seguida, após descrever sucintamente a empresa onde foi efetuada a pesquisa, foram detalhados os procedimentos seguidos para executar a análise desejada. Assim, são mencionados os dados coligidos e as respectivas fontes, os cálculos efetuados e os resultados oriundos. Posteriormente são elencadas as informações gerenciais obtidas e mencionadas as limitações que devem ser consideradas no que tange à ferramenta empregada.

Andrade (2021) buscou identificar os estágios evolutivos dos artefatos da contabilidade gerencial em algumas empresas de Rondonópolis-MT, no ramo de postos de combustíveis. Pesquisa de caráter descritivo, foi adotado o método de estudo multicasos com abordagem qualitativa. O método de coleta de dados ocorreu através de aplicação de entrevista, elaborado a partir do referencial teórico pesquisado. No tratamento dos dados, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo, elaborado por categorização de perguntas sobre a utilização das ferramentas, a relevância destas ferramentas e o desempenho financeiro percebidos pelos gestores. Na sequência, por meio do referencial teórico estabeleceu as categorias de análise utilizados neste estudo como: identificar os estágios evolutivos conforme pronunciamento International Management Accounting Practice 1 IMAP

1(1998). Os resultados apresentam que as principais ferramentas utilizadas são as de gerenciamento de custos, redução de desperdícios de recursos, gestão financeira eficiente, ajuda na criação de parâmetros para planejamento estratégico dentre outras. Em relação a utilização dos artefatos da contabilidade gerencial os gestores no processo de tomada de decisões notaram um ganho considerável no desempenho financeiro das empresas, identificando perspectivas favoráveis na utilização destas ferramentas.

Investigando a avaliação da produtividade dos ativos: estudo de caso em empresa distribuidora de combustíveis, Wernke e Lembeck (2002), mencionam que em ambientes de competição acirrada, como os encontrados atualmente, cada vez mais os administradores têm sido exigidos no sentido de otimizar o retorno do capital investido pelos acionistas ou quotistas. Os autores comentaram sobre a relevância da avaliação da produtividade dos ativos e evidencia como isso pode ser efetuado pela utilização de três indicadores baseados em demonstrativos contábeis: ROI (Return on Investment – Retorno sobre o Investimento), ROA (Return on Assets - Retorno dos Ativos) e EVA (Economic Value Added – Valor Econômico Agregado).

Para Pires (2019), diante das constantes adversidades que as empresas enfrentam em seu cotidiano, a atenção aos números financeiros e econômicos se torna uma ferramenta importante para o planejamento e para as tomadas de decisões. As empresas brasileiras, por estarem inseridas num cenário cuja economia é instável, precisam buscar informações sobre sua situação financeira, visando extrair dados que auxiliem na tomada de decisão.

Tendo em vista isso, o presente trabalho tem como objetivo realizar uma abordagem sobre a importância de alguns dos principais indicadores econômicos e financeiros da empresa, tomando como base os números de uma loja de conveniência em posto de combustível, no ano de 2018. Diante deste contexto, serão abordados conceitos, objetivos, tipos e vantagens da análise econômica e financeira que podem ser realizados em uma empresa. Para isso, o texto será de forma descritiva. Conclui-se que esse estudo propiciará condições de conhecer a realidade financeira e econômica da organização, analisando-a através dos indicadores. Ter ciência disso é essencial para a tomada de decisão, uma vez que a empresa precisa ter conhecimento da sua situação para efetuar investimentos e projeções futuras (PIRES, 2019).

## **IV METODOLOGIA**

A metodologia do estudo consiste em um estudo com objetivo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, sob o método bibliográfico e realizada através dos procedimentos: estudo de caso, bibliográfico, documental, e levantamento através de entrevista.

### **4.1 Estudo de caso**

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso, o que segundo Prodanov e Freitas (2013, apud YIN, 2001) é usado “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda segundo Prodanov e Freitas “o estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como Aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais” (apud BOAVENTURA, 2004).

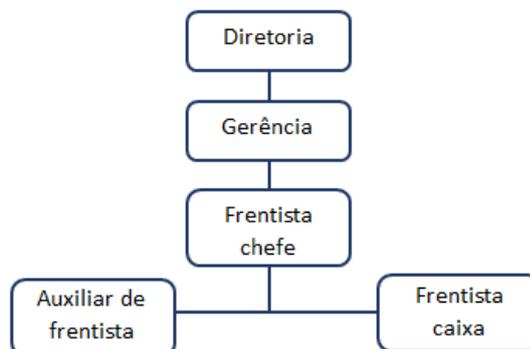
## 4.2 Unidade de análise

O Posto de Combustíveis Alfa está localizado na área urbana da cidade de Cajazeiras-PB e teve a sua fundação em 12 de fevereiro de 2011. Sua única proprietária é a Alfa Holding, que pertence a um grupo familiar que atua na região com diversos empreendimentos em diversas áreas de atuação, como indústria têxtil, construção civil e hotelaria. A empresa instrumento deste estudo comercializa combustíveis e lubrificantes para veículos automotores e conta com quatro tanques para armazenamento de seu estoque de combustíveis, sendo eles: dois com capacidade para dez mil litros e mais dois com capacidade para vinte mil litros, totalizando uma capacidade de armazenamento total de sessenta mil litros, sendo esses combustíveis a gasolina comum, o etanol hidratado, o diesel S 500 e o diesel S 10 e atualmente conta com sete colaboradores.

A concorrência na cidade é bastante acirrada, pois existem atualmente quinze postos de combustíveis funcionando, onde a cidade só possui em média 62 mil habitantes (IBGE, 2017). Como o lucro bruto obtido por litro vendido é muito baixo (cerca de R\$ 0,30 ou em média 4,5% do preço de venda), a empresa adota a estratégia de manter o preço de venda nivelado com os dos postos mais próximos e até mesmo em alguns momentos diminuir algo em torno de R\$ 0,02 ou R\$ 0,03 em relação a média do valor praticado por eles e associado a um bom atendimento e a prestação de alguns serviços agregados ao abastecimento (como por exemplo, limpar para-brisas, verificar os níveis de água e óleo dos veículos e servir um bom cafezinho), aumentar a galonagem mensal vendida para que o lucro aumente significativamente com o volume faturado. Vale ressaltar que o principal fator que leva o cliente a realizar o abastecimento do seu veículo em determinado posto de combustíveis, é o preço praticado pela empresa, na grande maioria dos casos.

A estrutura organizacional da empresa atualmente tem o seguinte formato:

Organograma do Posto de Combustíveis Alfa



Fonte: Elaboração própria (2022).

A contabilidade da empresa é feita de forma terceirizada, por um escritório especializado, que fica localizado em outra cidade, Campina Grande-PB, onde são feitas apenas as demandas contábeis dos departamentos fiscal e contábil, sendo as demandas de departamento pessoal realizadas internamente em outra empresa do grupo. O regime tributário adotado pela empresa é o Lucro Real e ela conta com todas as suas rotinas contábeis informatizadas.

### **4.3 Coleta e tratamento de dados**

O método da coleta de dados foi realizado primeiramente através da coleta dos relatórios sistêmicos utilizados pela empresa Alfa, os quais trazem as informações pertinentes a estoques, lucro bruto, quantidade de produtos vendidos (em litros, ou a galonagem) e os valores de contas a receber. Em seguida foi feita uma análise das variáveis que a diretora responsável pela gestão busca através deles e posteriormente foi realizada uma entrevista com ela para avaliar o nível de conhecimento sobre o assunto, como também seu nível de satisfação com as informações que recebe através deles.

A tomada de decisões que é realizada na referida empresa, se dá através da avaliação das informações apresentadas pela gerência à diretoria, utilizando como base os dados extraídos dos relatórios sistêmicos.

A apresentação desse material, que é chamado de “prestação de contas”, ocorre uma vez por mês, contendo um compilado das informações pertinentes ao mês anterior, como os relatórios de: Estoque, Lucro Bruto (sem considerar fretes), Venda em litros (galonagem) e Contas a Receber, como também acompanha os extratos bancários impressos e uma DRE gerencial consolidando as informações mais relevantes presentes nos relatórios sistêmicos e apresentando também o resultado financeiro do período.

Na ocasião retratada acima, são avaliados vários fatores, como por exemplo, possíveis investimentos, reduções de custos, validação ou mudança da estratégia de vendas adotada no intervalo em questão, admissão ou demissão de colaboradores, dentre outros. Na grande maioria das vezes, as decisões são tomadas entre a gerente e a diretora responsável por esta empresa do grupo.

Os dados foram coletados através de duas fases. A primeira fase consistiu em levantar os principais relatórios contábeis financeiros e gerenciais utilizados pelo posto (relatórios sistêmicos). Na segunda fase, realizou-se uma entrevista junto com a diretora do grupo responsável pelo posto para capturar a percepção dela acerca da utilidade e satisfação dos relatórios sistêmicos para fins decisórios. A entrevista foi realizada no escritório da própria empresa sendo conduzida em forma de conversa, onde a autora realizava as perguntas e tomava nota das respostas cedidas pela entrevistada, inclusive foram utilizados os relatórios no momento em questão para que as respostas tivessem mais precisão.

## **V ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 Descrição dos relatórios utilizados no posto de combustível para subsidiar o processo decisório**

A primeira etapa da coleta dos dados da pesquisa revelou que o posto de combustível dispõe de relatórios contábeis financeiros e gerenciais que alimentam o seu sistema de informações para fins de tomada de decisão. Esses relatórios são denominados de relatórios sistêmicos e são cinco (5) relatórios identificados como movimentação a receber, venda de mercadoria com preço médio de venda e valor de custo (por turno), venda de combustível (por turno/encerrante), estoque de mercadoria (por data) e prestação de contas. O Quadro 1 mostra um resumo desses relatórios.

Quadro 1 – Resumo dos relatórios sistêmicos do posto de combustível

<b>Relatório Sistêmico</b>	<b>Tipo de Relatório</b>
Relatório Sistêmico 1	Movimentação a receber
Relatório Sistêmico 2	Venda de mercadoria com preço médio de venda e valor de custo (por turno)
Relatório Sistêmico 3	Venda de combustível (por turno/encerrante)
Relatório Sistêmico 4	Estoque de mercadoria (por data)
Relatório Sistêmico 5	Prestação de contas.

Fonte: Elaboração própria

A seguir, são apresentados individualmente os cinco (5) relatórios sistêmicos e as principais informações que eles fornecem aos usuários internos para fins de tomada de decisão no processo de gestão do posto de combustível.

### 5.1.1 Movimentação a receber

O relatório de Movimentação a Receber traz as informações pertinentes ao contas a receber de determinado período. Ele dispõe de cinco colunas, onde na primeira constata-se o nome do devedor, na segunda o saldo do período anterior ao que está sendo consultado, na terceira (denominada débito) o valor pago pelo devedor no período, na quarta (denominada crédito) o valor abastecido a prazo pelo cliente naquele período e por fim, na quinta coluna o saldo do valor a receber por cliente. O relatório também apresenta os dados empresariais da organização, o período que está sendo consultado e a data e a hora em que foi gerado.

Do ponto de vista informacional, o relatório de movimentação a receber fornece dados que podem ser processados e transformados pela gestão para auxiliar no planejamento e controle financeiro do posto. As contas a receber podem ajudar o gestor a analisar informações tais como prazo médio de recebimento, liquidez etc. Também, a análise da movimentação a receber pode fornecer informações a respeito do perfil e evolução dos saldos a receber.

### 5.1.2 Venda de mercadoria com preço médio de venda e valor de custo (por turno)

O relatório de Venda de Mercadoria com Preço Médio de Venda e Valor de Custo (Por Turno) apresenta quatorze colunas, sendo elas: Código de barras, Descrição (nome do produto), Estoque (quantidade em estoque na última data do período em questão), Quantidade (quantidade vendida no período), Descontos, Acréscimos, Preço de custo, Preço de compra, Preço médio de venda (média simples do preço unitário praticado no período), Preço do custo médio (média simples do custo unitário das aquisições daquele produto no período), Preço do custo médio ponderado contábil (média ponderada do custo unitário das aquisições daquele produto no período), Lucro bruto, Total DRE – CMV (essa coluna traz o custo total daquele produto no período) e por fim a coluna Total (esta traz o valor do faturamento total do período). Esse relatório apresenta também os dados empresariais da organização, o período que está sendo consultado e a data e a hora em que foi gerado.

### **5.1.3 Venda de combustível (por turno/encerrante)**

O relatório de Venda de Combustível (por turno e encerrante) apresenta onze colunas, sendo elas: Bico (essa coluna informa qual é o número do bico, que é o equipamento que fica acoplado à mangueira e que dosa a quantidade de combustível que sai da bomba da para o tanque do veículo); Descrição (nome do produto); Fechamento (essa informação mostra a quantidade de litros que já saiu daquela bomba desde que ela começou a ser utilizada até o final do período pesquisado, o que é chamado também de encerrante); Abertura (essa informação mostra a quantidade de litros que já saiu daquela bomba desde que ela começou a ser utilizada até o início do período pesquisado, ou seja, é o encerrante do período anterior); Vendas bico (é quantidade vendida em litros registrada pelo bico); Vendas caixa (é quantidade vendida em litros registrada pelo caixa, caso houver alguma venda lançada de forma indevida, ela aparece nessa coluna); Aferição (essa coluna traz as quantidade que foram aferidas das bombas no período, as aferições são testes realizados para verificar se as bombas estão bem calibradas, e que estão repassando fielmente para o cliente a quantidade que marcam no visor no momento do abastecimento, esse combustível que é aferido, retorna para os tanques de combustíveis do posto); Diferença (nessa podemos ver as diferenças entre as vendas bico e as vendas caixa); Acre. (essa é a coluna que mostra os acréscimos efetuados sobre as vendas no período, esses acréscimos ocorrem quando a venda é recebida via cartão de crédito parcelado); Desc. (essa é a coluna que apresenta os descontos não condicionais concedidos no período); e por último a coluna Valor da Venda (nela podemos ver o faturamento por bico). Podemos ver nesse relatório também os totais de cada coluna, os nomes dos usuários dos operadores de caixa, o período pesquisado e os dados empresariais da organização.

### **5.1.4 Estoque de mercadoria (por data)**

O relatório Estoque de mercadoria (por data) dispõe de sete colunas, sendo elas: Código de barras; Descrição (nome do produto); Estoque (quantidade em estoque na data pesquisada); Preço de custo (é o preço pelo qual a mercadoria foi adquirida ao fornecedor); Preço de venda (é o preço que está no sistema como preço de venda na data que foi gerado o relatório); T. (é a quantidade total em estoque vezes o custo) e T. de venda (é a quantidade total em estoque vezes o preço de venda). Também é possível ver os dados empresariais da organização, a data que se deseja saber as informações, o local do estoque, o departamento, o valor total do estoque e também a data e a hora em que ele foi gerado.

### **5.1.5 DRE Gerencial (Prestação de Contas)**

O relatório que consolida as informações da Prestação de Contas é a DRE Gerencial (Demonstração do Resultado do Exercício Gerencial), e nela encontramos o lucro ou prejuízo do período. Esse documento é elaborado pela gerente através de um programa gerador de planilhas, e tem a função de reunir as informações sobre faturamento, custos, despesas, estoque de combustíveis, saldos em contas bancárias no último dia do mês, saldo de contas a receber, empréstimos concedidos ou solicitados entre as empresas do grupo e a galonagem vendida no período. Ele é entregue a diretora juntamente com os relatórios citados anteriormente e com os extratos de todas as contas bancárias. Geralmente, essa prestação de contas

acontece a cada dia 10, sempre com todos os documentos fazendo menção ao mês anterior.

## 5.2 Descrição da entrevista sobre a percepção dos gestores sobre o uso dos relatórios sistêmicos para subsidiar o processo decisório

Essa segunda parte do estudo trata da análise da entrevista que complementa da principal gestora do posto sobre o papel dos relatórios fornecidos pelo sistema estruturado de informações gerenciais do posto de combustíveis. A entrevista consistiu em grupos de questões sobre (i) caracterização da entrevistada; (ii) processo decisório do posto de combustível; e (iii) percepção da entrevistada sobre o uso de relatórios sistêmicos.

Quadro 2 – Resumo dos pontos abordados na entrevista realizada com a gestora

<b>Código</b>	<b>Grupo de questões</b>
Q4.2.1	Caracterização da entrevistada
Q4.2.2	Processo decisório do posto de combustível
Q4.2.3	Percepção da entrevistada sobre o uso de relatórios sistêmicos
Q4.2.3.1	Utilidade dos relatórios sistêmicos
Q4.2.3.2	Grau de satisfação com as informações extraídas nos relatórios sistêmicos
Q4.2.3.3	Atendimento das necessidades informacionais

Fonte: Elaboração própria

A seguir, são apresentadas individualmente as seis (6) perguntas realizadas a diretora na entrevista realizada.

### 5.2.1 Caracterização da entrevistada

Na questão Q4.2.1, levantou-se dados referentes à caracterização da entrevistada. A pessoa entrevistada é uma mulher de 36 anos, sócia e diretora de um grupo empresarial que atua em vários seguimentos, sendo o de principal atuação uma indústria têxtil. Ela é graduada em Ciências Jurídicas e assumiu a missão de empresária dentro do grupo familiar desde muito jovem. Desde o início do ano de 2021, ela foi incumbida de comandar as empresas de menor porte do grupo, sendo elas: uma construtora, um hotel, uma conveniência e dois postos de combustíveis, sediados em Cajazeiras-PB, sendo um desses postos o objeto de pesquisa em questão.

### 5.2.2 Processo decisório do posto de combustíveis

Na questão Q4.2.2, levantou-se dados referentes ao processo decisório do posto Alfa. O processo decisório no Posto de Combustíveis é realizado em conjunto pela gerente da empresa e a diretora responsável, onde a gerente gera os relatórios sistêmicos e elabora a DRE gerencial e junto a eles anexa os extratos bancários de todas as contas, e em uma reunião apresenta a diretora onde analisam os dados contidos nos documentos e debatem as estratégias que devem ser tomadas, como por exemplo novas admissões, desligamentos, novos investimentos, novas estratégias de vendas, dentre outros. Outra informação importante, sobre a empresa em questão, é que frequentemente é calculado o ponto de equilíbrio dela e apresentado a diretora, de forma avulsa, devido a constante alteração desse índice, não estando essa informação em nenhum relatório.

### **5.2.3 Percepção da entrevistada sobre o uso dos relatórios sistêmicos**

Na questão Q4.2.3, levantou-se dados referentes à percepção da entrevistada sobre o uso dos relatórios sistêmicos. Quando indagado a respeito do uso dos relatórios, a entrevistada mencionou que os relatórios sistêmicos possuem um layout de fácil entendimento e cada um deles traz informações específicas e apresentadas de forma clara.

#### **5.2.3.1 Qual a utilidade dos relatórios sistêmicos para fins decisórios?**

Na questão Q4.2.3.1, levantou-se dados referentes à utilidade dos relatórios sistêmicos para fins decisórios. Os relatórios sistêmicos são importantes para a tomada de decisões, pois são eles que dão respaldo às decisões tomadas, juntamente com as informações passadas pelos colaboradores que atuam diretamente na pista de abastecimento lidando com o cliente e fazendo as pesquisas de satisfação informais. Com essas informações, é possível saber qual produto está sendo mais vendido, quem são os clientes inadimplentes, a galonagem vendida no mês, o lucro bruto por produto, dentre outras informações altamente relevantes.

#### **5.2.3.2 Qual o grau de satisfação com as informações produzidas nos relatórios sistêmicos?**

Na questão Q4.2.3.2, levantou-se dados referentes ao grau de satisfação com as informações produzidas a partir dos relatórios sistêmicos. A entrevistada se mostrou satisfeita com as informações apresentadas nos relatórios, porém fez a observação de que sente falta de projeções que apontem para o futuro, que mostrem o rumo que a empresa deve tomar devido ao comportamento dos dados, como também sente falta de um relatório que mostre o ticket médio e que quantifique quantos clientes passaram pelo posto em determinado período.

#### **5.2.3.3 As informações extraídas nos relatórios atendem o processo de planejamento, execução e controle do posto de combustível? Por exemplo. Orçamento, decisões de compras, análise de desempenho de produto, etc.**

Na questão Q4.2.3.3, levantou-se dados referentes às informações extraídas nos relatórios atendem o processo de planejamento, execução e controle do posto de combustível? Por exemplo. Orçamento, decisões de compras, análise de desempenho de produto etc. As informações extraídas dos relatórios atendem a grande parte das demandas do processo de planejamento, como por exemplo, o controle dos custos, dos recebíveis e da tesouraria, como também a elaboração dos planos de investimentos e a análise de desempenho das vendas, deixando somente um *gap* no quesito planejamento orçamentário, devido a falta de informações pertinentes a projeções e por não conter a informação do ticket médio.

## **VI CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do presente estudo foi analisar como os relatórios sistêmicos são utilizados pelo posto de combustíveis Alfa no processo de tomada de decisão, tendo como objetivos específicos: (i) identificar os tipos de relatórios contábeis gerenciais produzidos no posto de combustíveis para fins de tomada de

decisão; (ii) analisar as informações contábeis financeiras e gerenciais apresentadas nos relatórios do sistema operacional utilizado no Posto de Combustíveis Alfa; e (iii) mostrar como a utilização de relatórios sistêmicos é percebida pela gestão no contexto de tomada de decisões e de otimização do trabalho dos gestores.

Os relatórios sistêmicos do posto são movimentação a receber; venda de mercadoria com preço médio de venda e valor de custo (por turno); venda de combustível (por turno/encerrante); estoque de mercadoria (por data) e prestação de contas ou DRE gerencial. Para analisar a percepção da gestão acerca da utilidade dos relatórios sistêmicos na tomada de decisão, foi realizada uma entrevista com a diretora da empresa, onde foram abordadas várias perguntas acerca da eficácia dos relatórios.

Os resultados apontam que os relatórios sistêmicos são importantes para a tomada de decisão, pois são eles que dão respaldo às decisões tomadas, juntamente com as informações passadas pelos colaboradores que atuam diretamente na pista de abastecimento lidando com o cliente e fazendo as pesquisas de satisfação informais. A entrevistada se mostrou satisfeita com as informações apresentadas nos relatórios, porém fez a observação de que sente falta de projeções que apontem para o futuro, que mostrem o rumo que a empresa deve tomar devido ao comportamento dos dados.

A presente pesquisa apresenta limitações quanto aos resultados que não podem ser generalizados para outros postos de tamanho diferente ou de locais diferentes. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se um estudo de levantamento com o método quantitativo para testar hipóteses da utilidade e satisfação dos relatórios contábeis financeiras e gerenciais utilizados em postos de combustíveis.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Angelica Bruna Moreira et al. ESTÁGIO EVOLUTIVO DOS ARTEFATOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL—UM ESTUDO MULTICASOS EM POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NO MUNICÍPIO DE RONDONÓPOLIS-MT. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

BISCARO, ELI TERESINHA. Análise custo/volume/lucro em pequena empresa: estudo de caso em posto de combustível. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2006.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad et al. **Destques da contabilidade gerencial** [recurso eletrônico]. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018. 166 p. ; pdf

DA SILVA, Glauce Vitor et al. Gestão de custos ambientais: implementação do selo verde em postos de combustíveis. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, v. 9, n. 6, p. 383-390, 2018.

IBGE. **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**, c2017. Panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/cajazeiras/panorama>). Padoveze, Clóvis Luís. / Contabilidade Gerencial. / Clóvis Luís Padoveze. — Curitiba : IESDE Brasil S.A. , 2012.

ILHÉO, Jordana Mendes. O uso de ferramentas gerenciais na gestão de postos de combustíveis. 2017.

HORLLE, Guilherme Felipe; NEVES, Luiz Fernando Costa. RELATÓRIO GERENCIAIS–ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE LANCHONETES NO VALE DO PARANHANA/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 16, p. 111-136, 2022.

Padoveze, Clóvis Luís. / **Contabilidade Gerencial**. / Clóvis Luís Padoveze. — Curitiba : IESDE Brasil S.A. , 2012.

PIRES, Arthur Guilherme Rodrigues Bezerra. Análise dos indicadores da estrutura econômica e financeira de conveniência em posto de combustível: um estudo de caso. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

PRADO, Tatiana. **O que é a tomada de decisão e como ela pode ser estratégica para uma organização?: Descubra o que é a tomada de decisão, sua importância, seus diferentes tipos e como ela é essencial para a gestão do negócio.** Voitto, 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/tomada-de-decisao>. Acesso em: 06 nov. 2022.

SOARES, Cilene Rodrigues; DE MELO, Ana Cristina Inácio; FERREIRA, Leonardo Rodrigues. CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO ANALÍTICO DO ESTOQUE NO POSTO DE COMBUSTÍVEIS RODRIGÃO EM SERRA TALHADA-PE. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 7, n. 4, p. 230-267, 2022.

WERNKE, Rodney; MEURER, Marcelo; CUSTÓDIO, Aline AG. Análise custo/volume/lucro aplicada em pequena empresa: estudo de caso em posto de combustíveis. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2004.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce. Avaliação da produtividade dos ativos: estudo de caso em empresa distribuidora de combustíveis. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2006. p. 1-14.

## AGRADECIMENTOS

Quero primeiramente agradecer a Deus, que me sustentou, que me concedeu graça e força para conseguir superar as dificuldades que surgiram durante a graduação e principalmente no período em que estava construindo este trabalho de conclusão de curso.

Agradeço também ao meu esposo José Epifânio, que sempre me apoiou nessa caminhada, que sempre se fez presente e principalmente por continuar se fazendo, pois enquanto eu escrevia este, ele sofreu um grave infarto, mas o Senhor nos concedeu a vitória, mais uma vez, obrigada Senhor!

Não menos importante, agradeço ao querido Prof. Dr. Mamadou Dieng, que teve muita paciência e compreensão no período da elaboração deste trabalho, que mesmo tendo iniciado o seu pós-doutorado e estando de licença da instituição, se dispôs a me ajudar, para que eu pudesse concluir o curso. Gratidão, professor!

Por fim, agradeço a minha mãe, Maria das Graças Pereira, e a meu pai, Pedro Palmeira Rocha (*in memoriam*), que me geraram e me proporcionaram o acesso à educação. E também agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para esse momento, gratidão a todos.