

# ***SUPPLY CHAIN MANAGEMENT E CONTABILIDADE GERENCIAL: A INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO***

---

Wesley Fernando Parra<sup>1</sup>,  
Prof. Me. José Marcos Paula Theodoro<sup>2</sup>  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Catanduva – IMES Catanduva – S.P.  
Avenida Daniel Dalto, s/nº - Rodovia Washington Luis 310 – Km 382 – Cx Postal 86 – CEP 15800-970  
Catanduva – S.P.

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Ciências Contábeis do IMES/Catanduva. Email: wesleyfp@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor Orientador.

---

## **RESUMO**

Essa pesquisa tem por objetivo exemplificar a necessidade da união entre os temas *supply chain management* (gestão da cadeia de suprimentos) e contabilidade gerencial, uma vez que ambas as áreas são muito importantes nos processos de tomada de decisão das empresas por conta das informações que elas estão aptas a oferecer. Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva através de um levantamento bibliográfico entre diversos autores e instituições sobre os temas em questão, além de artigos e websites. Com base nos dados obtidos pela contabilidade gerencial, os gestores de logística podem implementar melhorias em seu departamento, buscando sempre redução dos custos, maior agilidade nos processos, melhora da qualidade dos produtos e/ou serviços fornecidos e conseqüentemente alcançar satisfação do consumidor final. A incessante busca por melhorias faz com que as empresas se destaquem no mercado e, com a globalização, foi criado um ambiente competitivo entre essas organizações, e isso, de acordo com estudiosos do liberalismo econômico, gera um ambiente ideal para o desenvolvimento de produtos novos, melhores e mais baratos. A informação como instrumento de tomada de decisão é peça fundamental para corroborar com o sucesso das empresas.

**Palavras-chave:** *Supply chain management*. contabilidade gerencial. informação. decisão.

## **ABSTRACT**

This research focus on exemplifying the need of union between the terms *supply chain management* and managerial accountability, since both areas are key to the decision making processes in companies due to the information they are able to provide. Thus a descriptive research was performed through a bibliographic gathering among several authors and institutions about this theme, besides various articles and websites. Based on the data collected by the managerial accountability, the logistics managers may implement enhancements in their departments, seeking to reduce costs, greater agility in the processes, improvement in the quality of the products and/or services provided and consequently reach the final customers' satisfaction. The unstoppable search for improvements causes the companies to outstand in the market and, with globalization, a competitive environment among organizations has been created, and then, according to economic liberalism scholars, it generates an ideal environment to the development of new products that are better and more inexpensive. Using information as a decision making tool is essential to support the companies' successes.

**Keywords:** *Supply chain management; Managerial accountability; Information; Decision*

## INTRODUÇÃO

Atender às necessidades dos consumidores de forma rápida e com a melhor qualidade sempre foi um desafio para todas as empresas que buscam se destacar no mercado. Para isso, tais organizações devem estar atentas a todo processo produtivo, desde a matéria-prima até a entrega ao cliente final.

É notável que nenhuma empresa é autossuficiente, ou seja, sempre há a necessidade da cooperação de terceiros, seja para o fornecimento de produtos-base, materiais secundários, embalagens, armazenagem, logística e distribuição ou qualquer operação necessária. Para garantir a sincronicidade de todos os envolvidos no processo produtivo e/ou beneficiamento, é necessário que se faça uma adequada gestão da cadeia de suprimentos, mais conhecido atualmente pela indústria 4.0<sup>1</sup> como *Supply Chain Management*.

De acordo com o autor Ronald H. Ballou (2006, p.50)

A escolha de uma boa estratégia logística/SC exige o emprego de grande parte dos mesmos processos criativos inerentes ao desenvolvimento de uma boa estratégia corporativa. Abordagens inovadoras de estratégia logística/SC podem proporcionar vantagens competitivas.

Nesse sentido destaca-se *Supply Chain* como um processo sistemático que envolve empresas, pessoas, atividades e recursos, ajudando na movimentação de um produto ou serviço do fornecedor ao usuário final buscando otimizar todas as partes da cadeia e os processos envolvidos. Mas, para que funcione de forma eficiente, o suporte da contabilidade gerencial se faz necessário.

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das unidades em seu processo decisório (IUDICIBUS, 2005).

A contabilidade gerencial agrega todos os instrumentos de controle que complementam a contabilidade financeira para tornar efetiva a informação contábil dentro das empresas em todos os processos de gestão, incluindo o logístico, um dos mais importantes.

## REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1. *Logística*

Nos últimos anos, a logística sempre esteve presente no cotidiano das pessoas. Mesmo que imperceptível, todos, de uma maneira ou de outra, são afetados pela gestão da cadeia de suprimentos, seja na alimentação, locomoção, compras pela *internet*, entre outras atividades corriqueiras como pode ser observado na figura 1. Mas, é importante ressaltar que os processos logísticos surgiram com a necessidade de organizar a área bélica dos países, ou seja, as atividades militares.

Ballou (2006, p. 1) assim descreveu:

Antes de 1950, a logística foi pensada em termos militares. Tinha a ver com a aquisição, manutenção e transporte de instalações militares, material e pessoal. Embora alguns autores antes deste tempo comecem a falar sobre a troca de um custo para o outro, como os custos de transporte com os custos de inventário, e discutiram os benefícios para a empresa de conseguir os bens certos no lugar certo, na hora certa. [...] A distribuição física começa a emergir como um espaço de estudo e prática, que é a coordenação de mais de uma atividade física associada com fornecimento do produto ao mercado.

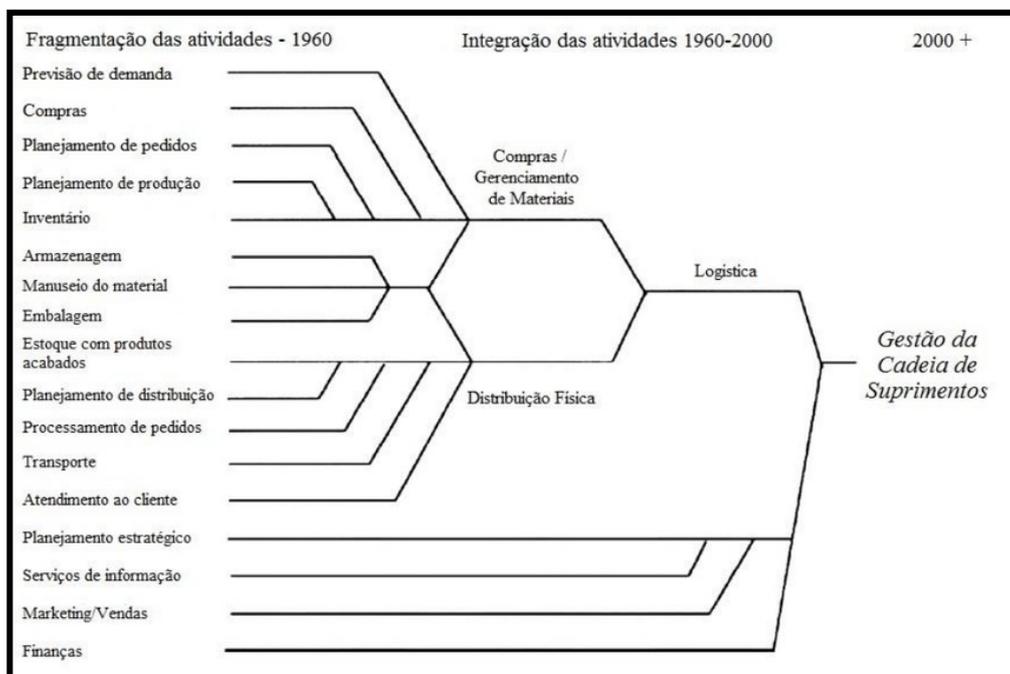


Figura 1:  
Sistema de

Evolução do  
Logística

Fonte: Rondado (2007, p 30)

Apesar das atividades logísticas terem sido durante muitos anos exercidas pelos indivíduos, as empresas também estiveram permanentemente envolvidas em atividades de movimentação-armazenagem (transporte-estoque). A novidade então deriva do conceito da gestão coordenada de atividades inter-relacionadas, em substituição à prática histórica de administrá-las separadamente, e do conceito de que a logística agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidos e o aumento das vendas. (BALLOU, 2004).

Carvalho (2002, p31) assim define a logística:

É a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que faz planejamento, implementações e conecta-se ao fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, produtos semiacabados e produtos acabados, infere-se desde a sua origem até o ponto de consumo final, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Ou seja, tudo o que as pessoas possuem e utilizam no seu dia a dia em algum momento teve seu processo pensado para estar ali, visando sempre o menor custo, o menor tempo, a melhor qualidade e a maior satisfação do consumidor final.

Com a globalização e a democratização do acesso à informação trazidos pela *internet* nos últimos anos, a velocidade exigida para atender às demandas da sociedade tem se tornado cada vez maior. A logística então passou a agregar outras áreas de conhecimento, sendo elas: engenharia, economia, marketing, estatística, tecnologia e recursos humanos. Dessa forma garante-se maior eficiência e eficácia na troca de informações e a agilidade esperada nos processos produtivos das empresas. Criou-se então, o conceito de *Supply Chain Management*.

## 1.2. *Supply Chain Management*

De acordo com Bertaglia (2009), a cadeia de abastecimento corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) desejados pelos clientes e consumidores.

A concepção de gestão do *Supply Chain Management* abrange um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, armazéns e lojas, para que a mercadoria produzida

seja distribuída na quantidade certa, para os locais certos, e, no momento certo, a fim de minimizar o sistema de custos, desde que satisfaçam os requisitos de nível de serviço. (MEHRJERDI, 2009).

O *Supply Chain Management* trata da gestão das múltiplas relações em toda a cadeia de abastecimento, ou seja, a rede de organizações envolvidas na criação de produtos e serviços ao cliente final e como tal, a cadeia de suprimentos abrange diversos processos de negócios. (DUDEK E STADTLER, 2005).

A logística é, em essência, uma orientação e uma estrutura de planejamento que visa criar um único plano para o fluxo de produtos e informações por meio de negócios. A gestão da cadeia de suprimentos baseia-se nessa estrutura e busca conquistar articulação e coordenação entre os processos de outras entidades, considerando fornecedores, clientes e a organização em si. Assim, por exemplo, uma meta da gestão da cadeia de suprimentos pode ser a de reduzir ou eliminar os *buffers*<sup>2</sup> de estoque, que existem entre organizações em uma cadeia, mediante partilha de informações sobre os níveis atuais de estoque e de demanda. (CHRISTOPHER, 2018).

Christopher também define a gestão da cadeia de suprimentos como: A gestão de relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, a fim de entregar ao cliente valor superior ao menor custo para toda a cadeia de suprimentos (Figuras 2 e 3). (CHRISTOPHER, 2018).

A missão da gestão de logística é planejar e coordenar todas as atividades necessárias para se atingir os níveis desejados de serviços prestados e qualidade ao menor custo possível. A logística deve, portanto, ser vista como o elo entre o mercado e a base de fornecimento. O âmbito da logística abrange a organização, desde a gestão de matérias-primas até a entrega do produto. (CHRISTOPHER, 2018).

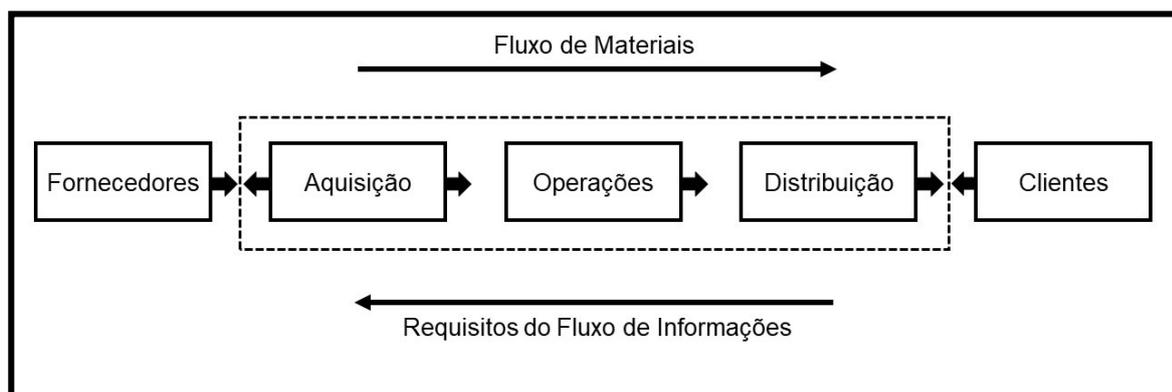


Figura 2:  
Processo

de Gestão Logística  
Fonte: Christopher (2018, p 14)

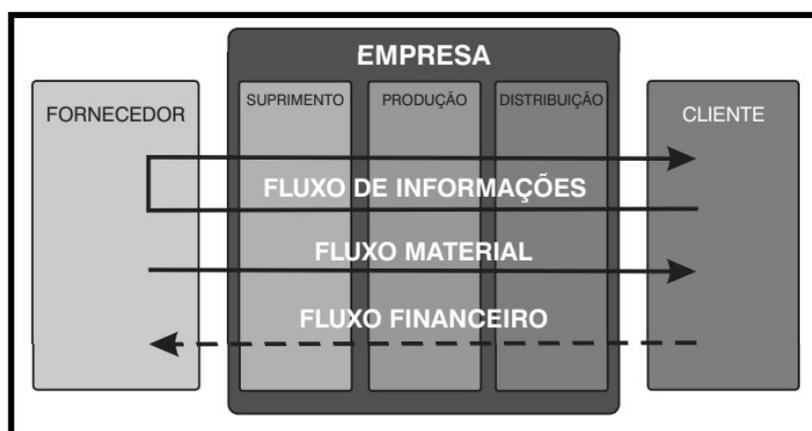


Figura 3: Fluxos Logísticos  
Fonte: Novaes (2001, p 38)

Nesse sentido, o *Supply Chain Management* trata com excelência total os processos de negócios e representa uma nova forma de gestão e de relacionamentos com outros membros da cadeia de suprimentos, utilizado por empresas para melhorarem seus níveis de habilidades e com o objetivo de serem flexíveis e ágeis para atenderem exigências do mercado. (BARRATT, A.; BARRATT, R., 2010; LAMBERT; COOPER, 2000; MEHRJERDI, 2009).

Assim, as empresas envolvidas nos processos e na cadeia de suprimentos devem trabalhar juntas no planejamento, na implantação e adicionalmente devem trabalhar no monitoramento das atividades que integram as operações entre as empresas com um foco comum a todas. (VIVALDINI, 2010).

Uma boa gestão de *Supply Chain* melhora a eficiência e eficácia do custo em todos os componentes de um programa e pode aumentar os recursos limitados além de se tornar uma grande vantagem competitiva.

Para se ter uma ideia, existe uma média que relata que cerca de 79% das empresas com cadeias de suprimentos de alto desempenho alcançam crescimento de receita superior à média em seus setores. Por outro lado, apenas 8% das empresas com *supply chains* menos capazes relatam crescimento acima da média. Essas informações destacam, como nunca, a importância das inter-relações entre setores (CÓPPOLA, 2020)

A obtenção de vantagem competitiva por parte de uma organização depende da estratégia que ela irá adotar. Segundo Porter (2000), tais estratégias têm como objetivo transformar a organização em líder, seja em termos de custo, diferenciação em relação à concorrência, enfoque nos produtos ou serviços oferecidos por ela. A partir do momento em que a decisão é tomada sobre qual tipo de liderança a empresa irá perseguir, é necessário que se efetue uma análise sobre as cinco forças que agem sobre as organizações. Estas forças são: a ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos consumidores, ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes e no final determinarão a rentabilidade através dos custos operacionais de uma organização. A contabilidade Gerencial desempenha um papel vital nesse processo e colabora, com suas informações, para a tomada de decisão.

### **1.3. Contabilidade**

A contabilidade tem por finalidade o registro e a análise dos fatos relacionados à formação, movimentação e variação dos patrimônios administrativos de uma entidade a fim de fornecer informações importantes para a tomada de decisão.

Contabilidade é a ciência social que visa ao registro e ao controle dos atos e fatos econômicos, financeiros e administrativos das entidades. Trata-se de um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização (BARROS, 2013).

Também, conforme Sant'Anna (2012) "a Contabilidade é a ciência que, através de seus princípios e conceitos, registra as transações financeiras de forma que permite o controle efetivo do patrimônio de uma entidade".

Dentre as diversas áreas da contabilidade, a contabilidade gerencial tem um papel importante na utilização de informações dos processos internos que visam melhor qualidade nos processos decisórios, uma vez que agrega informações de diversos departamentos, inclusive o logístico.

### **1.4. Contabilidade Gerencial**

Para Pizzolato (2000, p 194) a contabilidade gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil a administração. Trata-se de qualquer conjunto de informações com origem contábil para circulação interna, na forma adequada para assessorar gerentes no processo decisório.

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial (CREPALDI, 2006).

Possuir informações para uma boa tomada de decisão é uma das maiores vantagens competitivas de uma empresa que visa atender às necessidades dos seus clientes e obter lucro, isso é claro, visando seu crescimento.

Drucker (2010 p.3) afirma que:

Bons tomadores de decisões não tomam muitas decisões. Eles tomam decisões que fazem a diferença. E eles sabem quando uma decisão é necessária. E então eles não adiam. Bons tomadores de decisões sabem que a parte mais importante, e mais difícil, da tomada de decisões não é tomar a decisão. Isso costuma ser bem fácil. A parte mais difícil e mais importante é certificar-se de que a decisão tem a ver com o problema certo. Poucas coisas são mais prejudiciais do que tomar decisões certas a respeito do problema errado.

De acordo com Marion (2009 b, p.30) a Contabilidade Gerencial voltada para fins internos, procura suprir os gerentes de um elenco maior de informações, exclusivamente para a tomada de decisões. (...) não se prende aos princípios tradicionais aceitos pelos contadores.

Informação é a palavra-chave entre essas duas áreas: a contabilidade gerencial e o *supply chain management*. Utilizar da melhor forma os recursos disponíveis atrelados a altos níveis de controle de custos das operações pode ser o diferencial entre uma empresa de sucesso e outra fadada à falência.

## CONCLUSÃO

Informação é a base de qualquer negócio. Sem ela não se pode oferecer soluções e produtos que a sociedade tanto anseia. Uma empresa que visa se destacar no mercado deve ter como base uma excelente gestão de *Supply Chain Management* vinculada à contabilidade gerencial, uma vez que essas duas áreas, extremamente importantes mesmo que de forma separada, juntas, podem trazer ainda mais benefícios para a companhia como: evolução nas relações com parceiros; visibilidade; agilidade; variabilidade; integração das operações; entre outras.

Realizar as operações de logística engloba diversas atividades que geram custos, e para que a operação seja eficiente e eficaz, o menor custo é um dos fatores estratégicos a serem adotados. A contabilidade gerencial auxilia no controle das operações para um perfeito funcionamento do negócio através do repasse de informações sempre evidenciando os pontos críticos e que merecem mais atenção.

Esse artigo teve como objetivo exemplificar a importância da união das áreas de *supply chain management* e contabilidade gerencial para uma organização através de referencial bibliográfico. Vale ressaltar que o intuito da pesquisa em nenhum momento foi de esmiuçar as áreas aqui descritas e tampouco criar contradições entre elas. Ao contrário, objetivou-se informar a necessidade da união entre áreas de logística e contabilidade para alcançar resultados promissores dentro das organizações.

## NOTAS

<sup>1</sup>Indústria 4.0: Representa a automação industrial e a integração de diferentes tecnologias com o objetivo de promover digitalização das atividades industriais melhorando os processos e aumentando a produtividade

<sup>2</sup>*Buffers* de estoque: Um estoque de uma mercadoria construída por um governo ou organização comercial com o objetivo de usá-lo para estabilizar os preços.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Mauricio. **Contabilidade Geral**. [Apostila digital]. Fundação Sérgio Contente. IDEPAC, 2013.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/logística empresarial**. São Paulo: Artmed, 2004. 610 P.

- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARRATT, M.A.; BARRATT, R. **Exploring internal and external supply chain linkages: Evidence from the field**. *Journal of Operations Management*, 2010. 514-528 p.
- CARVALHO, José Meixa, **Crespo de – Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002. ISBN 9789726182795
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4ª edição, Cengage Learning, 2018.
- CÓPPOLA, Giovanna. **O que é Supply Chain? Como impacta no sucesso dos negócios? 2020**. Disponível em: <https://rabbot.co/blog/supply-chain/> acessado em: 22 de agosto de 2021.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUDEK, G.; STADTLER, H. **Negotiation-based collaborative planning between supply chains partners**. *European Journal of Operational Research*, 2005. 668-687 p.
- DRUCKER, Peter F. **Gestão**. Tradução: Luis Reyes Gil. Rio de Janeiro: Agir, 2010.
- IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986
- IUDICIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005
- LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C. **Issues in Supply Chain Management**. *Industrial Marketing Management*, 2000. 65-83 p.
- MEHRJERDI, Y.Z. **The collaborative supply chain**. *Assembly Automation*, 2009. 127-136 p.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009 a.
- NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PIZZOLATO, N. D. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000. 222 p.
- PORTER, Michael E., **Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- RONDADO, Maikon R. **O Análise da logística na integração comercial entre o Brasil e os países sul-americanos: mapeamento multimodal e rotas de transporte. Estudo de caso: UPS supply chain solutions**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2007. 149 p.
- SANT'ANNA, Roberto de O. **Contabilidade Gerencial**. [Apostila digital]. Disponível em: <https://docplayer.com.br/11377844-Contabilidade-gerencial.html>; Acessado em: 25 julho de 2021.
- VIVALDINI, M., F.B. SOUZA, e S.R.I. PIRES. **Importância dos Fatores Não-tecnológicos na Implementação do CPF. ANPAD**. Curitiba: RAC, 2010. 289-309 p.