



A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A MANAGEMENT TOOL IN ORGANIZATIONS

Daiane Chaves Cavalcante¹

Graduanda em Ciências Contábeis pela UniEvangélica – GO.

Msc. Milton Neemias Martins Silva²

Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente, pela UniEvangélica – GO

¹Daiane Chaves Cavalcante - Bacharelanda no curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica)- Brasil- E-mail: dayhannec@gmail.com

²Msc. Milton Neemias Martins Silva - Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica)- Brasil- E-mail: milton@unievangelica.edu.br

Resumo: Este artigo mostra a contribuição da contabilidade gerencial nas organizações, descrevendo brevemente conceitos de empresa, e como a contabilidade gerencial pode auxiliar gestores e administradores na tomada de decisões sobre qual rumo tomar na gestão empresarial. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa do tipo bibliográfica descritiva, através de informações coletadas em livros e artigos, com o intuito de esclarecer dúvidas sobre a contabilidade gerencial, planejamento e controle da gestão empresarial. Apresenta ferramentas contábeis úteis para uma boa administração, analisa o planejamento e controle como tática empresarial para obtenção de resultados. Relata vantagens e benefícios da contabilidade gerencial, também aborda a atuação do contador como principal aliado da gestão estratégica das empresas, visto que a contabilidade gerencial se origina nas demonstrações contábeis realizada por este profissional, ele poderá avaliar que decisões afetarão o futuro de uma organização.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial; Tomada de Decisão; Organização.

Abstract: This article shows the contribution of managerial accounting in organizations, briefly describing company concepts, and how managerial accounting can assist managers and managers in making decisions about which course to take in business management. The methodology used was the qualitative research of the descriptive bibliographic type, through information collected in books and articles, with the purpose of clarifying doubts about the managerial accounting, planning and control of business management. It presents accounting tools useful for good management, analyzes planning and control as a business tactic for results. It reports on the advantages and benefits of managerial accounting, also deals with the accountant's role as the main ally of the strategic management of companies, since management accounting originates in the accounting statements carried out by this professional, he can evaluate which decisions will affect the future of an organization.

Key Words: Management Accounting; Decision Making; Organization.

INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial vem sendo uma área cada vez mais decisiva na gestão empresarial. É um dos ramos da contabilidade que permite, entre outras aplicações, a melhor gestão dos custos, definição do preço de venda e a otimização dos recursos financeiros e operacionais de uma empresa.

Ela é essencial para o âmbito comercial e para a saúde financeira da empresa, garantindo alocações de recursos eficazes e bem administrados. A contabilidade gerencial é a conexão entre o que os administradores estão realmente praticando e os resultados de suas práticas para obtenção de lucro do negócio, viabilizando o melhor caminho a tomar.

Assim sendo, é benéfica uma pesquisa sobre contabilidade gerencial e sua utilização na gestão empresarial, tendo em vista que, alguns administradores não conhecem essas ferramentas. Este estudo é relevante, para atender gestores e administradores, os responsáveis por decidir os rumos das empresas, por fornecer informações úteis à alta administração.

A contabilidade gerencial tem a função de fazer um planejamento capaz de efetuar um controle eficaz das atividades e organizar o processo gerencial para que os gestores e administradores entendam como as ações estão sendo desempenhadas e quais os seus resultados. Gera informações que os orientam a atingir as metas e alcançar o objetivo da empresa. A empresa que utiliza essa ferramenta possui um diferencial que será decisivo para manter a competitividade no mercado.

Desta forma, por meio desta pesquisa foi buscada uma resposta para a questão problema: Como a contabilidade gerencial pode auxiliar no planejamento e controle na gestão das empresas?

Para isso, definiu-se como objetivo geral de estudo o de identificar ferramentas e técnicas utilizadas para a tomada de decisão, e como objetivos específicos: conceituar contabilidade financeira e gerencial; mostrar exemplos de controles gerenciais e apontar vantagens da contabilidade gerencial. Em vista disso, a temática escolhida é de suma importância para os administradores diante da dificuldade de ter êxito em gerir uma empresa, e precisam de auxílio na hora de planejar a estratégia de administração do

negócio. Disponibiliza informações que ajudam a controlar melhor os recursos da organização.

A participação do contador é fundamental, pois ele utiliza técnicas de tributação voltadas para a empresa para que pague menos impostos, é capaz de sugerir mudanças na estrutura ou no processo que afeta positivamente na redução dos custos ou no aumento de receita. Possui bastante conhecimento no processo decisório, entende de diferentes arranjos ou formas de contabilização dos custos que afetarão a realidade de uma empresa.

A Metodologia de uma pesquisa “examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”. (PRODANOV, 2013, p. 14).

LAKATOS & MARCONI (1994, p.40) complementa: Método é o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

A metodologia utilizada foi à pesquisa qualitativa do tipo bibliográfica descritiva, através de informações coletadas em livros e artigos, com o intuito de esclarecer dúvidas sobre a contabilidade gerencial, planejamento e controle da gestão de empresas. Essas informações contribuíram para este estudo, demonstrando o quão a contabilidade gerencial é uma ferramenta importante para obter uma excelente administração e um efetivo controle dos negócios.

REFERENCIAL TEÓRICO

Contabilidade Gerencial

De acordo Ludicibus (2015) a contabilidade é a ciência que ensina a teoria e prática de métodos de cálculo e registro da movimentação financeira de uma firma ou empresa. A aplicação da contabilidade é prover os usuários demonstrativos financeiros, com informações que os ajudarão a tomar decisões. O objetivo básico dos demonstrativos financeiros é prover informação útil para a tomada de decisões econômicas.

Por outro lado, Crepaldi (2013) analisa a contabilidade como a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos nele ocorridos, com o fim de oferecer informações sobre sua composição e variação, bem como sobre o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Dentre os vários ramos da contabilidade, a contabilidade gerencial está em destaque como ferramenta gerencial indispensável à gestão. A contabilidade gerencial é o método de verificar, analisar e fornecer informações financeiras à administração para a elaboração do planejamento e controle de uma empresa, e possibilitar o uso correto de seus recursos. A contabilidade gerencial produz informações necessárias para a administração e para o desenvolvimento de uma empresa.

Para Crepaldi (2011, p.18) a contabilidade gerencial é definida como:

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, por meio de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. Corresponde ao somatório das informações demandadas pela administração da empresa com o objetivo de subsidiar o processo decisório.

Dentro da organização, os gerentes necessitam de ferramentas confiáveis que apoiem o gerenciamento da empresa; relatórios, cálculos, projeções, planilhas e outros demonstrativos que permitem comparar orçamentos, definir preços de produtos ou serviços. Essa informação contábil será extraída de dentro da Contabilidade Gerencial para aperfeiçoar a tomada de decisão.

Iudícibus (2015 p. 21) explica as características da contabilidade gerencial:

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, balanços etc. colocados em uma perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Anthony (2008, p.2) “A contabilidade gerencial é o processo de fornecer a gerentes e funcionários de uma organização informação relevante, financeiras e não financeiras, para tomada de decisões, alocação de recursos, monitoramento, avaliação e recompensa por desempenho”.

Revson (2011, p.3) “A Contabilidade Gerencial será a responsável por gerar os dados para uma leitura e conseqüente produção de informações indispensáveis à

administração de qualquer empresa”.

Conforme Garrison (2013) a contabilidade gerencial ajuda os gerentes na realização de três atividades vitais: planejamento, controle e tomada de decisões. O planejamento envolve estabelecer objetivos e especificar de que forma alcança-los. O controle envolve feedback para garantir que o plano seja adequadamente executado ou modificado à medida que as circunstâncias mudem. A tomada de decisões envolve selecionar uma ação dentre alternativas concorrentes.

A contabilidade gerencial é fundamental para o bom desempenho da função dos administradores, tendo em vista que os recursos são escassos os relatórios gerenciais tornam-se ainda mais importante para a escolha das melhores alternativas para captar recursos e como utilizá-lo. Por tanto, a contabilidade gerencial compreende todo relatório contábil desenvolvido especialmente para que a administração o utilize na tomada de decisões a curto e longo prazo.

Diferença entre Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

Muitos usuários da contabilidade confundem a contabilidade financeira com a gerencial. A contabilidade financeira fornece informações econômicas voltadas para os para usuários externos: acionistas, credores, bancos e outras entidades. Enquanto que a contabilidade gerencial elabora informações econômicas para usuários internos: pessoas, gerentes, executivos, operadores e outros.

Coronado (2012, p.29), afirma sobre objetivo da contabilidade financeira:

A contabilidade financeira objetiva relatar os resultados das operações da empresa de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade. As informações contábeis são compiladas nos demonstrativos financeiros direcionados aos usuários: internos – pessoas, gestores etc. – ou externos à empresa – acionistas, credores, instituições governamentais, sindicatos etc. A contabilidade financeira baseia-se em resultados passados, contribuindo, assim, com a contabilidade gerencial, que trabalha com o planejamento de operações futuras utilizando-se de números reais e estimados na busca da otimização dos resultados.

Crepaldi (2017) descreve que a contabilidade trata da coleta e apresentação e interpretação dos fatos econômicos. Usam-se os termos contabilidade gerencial para descrever essa atividade dentro da organização e contabilidade financeira quando a organização presta informações a terceiros.

Segundo Atkinson (2015) a contabilidade financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadores e fiscais, bem como por exigências de auditoria de contadores independentes.

A contabilidade gerencial tem a função suprir os administradores de empresas com ferramentas que os auxiliem em suas funções gerenciais, para melhorar o uso dos recursos econômicos da empresa, e adequar o controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. Representa o conjunto das informações úteis para atender as necessidades da administração da empresa com o objetivo de auxiliar o processo decisório.

Atkinson (2000) faz um contraste das diferenças entre contabilidade financeira e a contabilidade gerencial. Para ele a contabilidade financeira possui os seguintes atributos:

Quadro 01: Características Básicas da Contabilidade Financeira e Gerencial

Características básicas das contabilidades financeira e gerencial		
	Contabilidade financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	<i>Externa:</i> Acionistas, credores, autoridades tributárias.	<i>Interna:</i> Funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro Desregulamentada: sistemas e informações
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores.
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais objetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada.
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa.	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Fonte: Atkinson et al. (2000,pg. 38)

Ribeiro (2015) ressalta que a Contabilidade Gerencial tem funções distintas

em relação à Contabilidade Financeira, na qual tem como objetivo principal auxiliar os administradores em suas tomadas de decisões visando alcançar maior produtividade com a otimização dos recursos disponíveis, reduzindo custos e aperfeiçoando a qualidade dos produtos fabricados para melhorar a competitividade da empresa e, conseqüentemente, alcançar resultados mais satisfatórios no desenvolvimento de suas atividades operacionais. A informação contábil-gerencial deve ser relevante e útil para os gerentes e customizada para servir a propósitos múltiplos.

Empresa

Para Crepaldi (2017) uma empresa é uma associação de pessoas para a exploração de um negócio que produz ou oferece bens e serviços, com vistas, em geral, à obtenção de lucros. Ela pode ser particular, governamental ou de economia mista, além de poder ter diferentes formas jurídicas.

Para Carvalho (1999, p.52) "As pequenas empresas são as que apresentam o maior potencial de crescimento, em qualquer dos ramos que se localizem desde que sejam ágeis flexíveis e eficientes".

Crepalidi (2017) salienta que uma boa gestão de uma empresa é a obtenção de lucro depende de um plano financeiro com valores e metas bem estabelecidos. Para que este plano financeiro seja executado com excelência e rigor, o empresário contará com os recursos da contabilidade gerencial.

A aplicação da contabilidade gerencial na empresa deve permitir aos empresários fazer o planejamento adequado das atividades e o uso correto dos recursos. Isso aumenta o conhecimento dentro da empresa e diminui os riscos da tomada de decisão. Uma empresa organizada conhece de todas as atividades, os fatos ocorridos e os resultados apresentados dentro dela mesmos.

Papel do Contador

O contador além de avaliar a melhor forma de tributação de uma empresa, ele também supre às gerências organizacionais com informações contábeis úteis para aos

administradores para ter êxito na tomada de decisão. Muitas organizações o consideram como *controller*.

Coronado (2012, p. 31), avalia o papel do contador gerencial:

O papel do controller ou contador gerencial está refletido no envolvimento em inovações de gestão de custos e análise dos demonstrativos contábeis, visando dar suporte às decisões gerenciais. Cabe a eles a função de combinar ferramentas tecnológicas e criativas a fim de agregar e otimizar valores às suas organizações ao reduzir custos e ao servir como parceiros empresariais.

O contador tem as qualificações necessárias para entender os dados contábeis e analisar os lucros e despesas, de forma precisa e passar essa análise para a direção. Desse modo, ele está sempre explicando aos donos da empresa quais ações não deram certo, e quais medidas a tomar para melhorar a forma de gestão e utilização dos recursos financeiros para obter êxito em gerir o negócio.

O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais amplas. (CREPALDI 2017, p.9)

Essas informações fornecidas pelo contador gerencial são detalhadas através de relatórios, que mostram onde a empresa está obtendo lucro, prejuízo ou gastos desnecessários. Com habilidade e técnica esse profissional vai disponibilizar dados contábeis sobre todo tipo de obtenção de resultado, como ampliá-lo, e o que fazer para que a empresa continue ativa no mercado.

Ludicibus (2015, pg.23) “Um contador gerencial deve ser elemento com formação bastante ampla, com conhecimento e técnicas para utilizar os métodos quantitativos e observar como os administradores reagem á forma e ao conteúdo dos demonstrativos contábeis”.

Deve possuir conhecimento em áreas que auxiliem no processo decisório, como economia, contabilidade financeira e de custos, o contador deve ter domínio total da área tributária, estar sempre atualizado para usar diferentes métodos e técnicas, inovação e tecnologia para ter uma visão geral da empresa analisada.

Embora o contador não seja o que toma decisões, ele é o responsável por prestar informações fidedignas, em tempo hábil à exigência dos administradores, ao mesmo tempo em que lhe é cobrado conhecer todos os detalhes pertinentes nos momentos de decisão. O conhecimento das últimas novidades em tecnologia e de sistemas de informação e a busca constante de conhecimento é fundamental para que

esse profissional se desenvolva, e encontre sempre os melhores resultados do mercado para a sua empresa.

Ferramentas da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial possui ferramentas bastante úteis na hora de administrar uma empresa. Através dessas ferramentas gerenciais, os contadores elaboram um parecer aos gestores sobre como anda o desempenho da organização. Elas são os indicadores que medem o quadro geral das empresas e eliminam os riscos de fracasso. Para ser usada como ferramenta na tomada de decisão, a contabilidade gerencial precisa ser integrada com a contabilidade de custos, contabilidade financeira e todos os dados contábeis.

As principais ferramentas usadas na contabilidade gerencial são: custeio por absorção, custeio direto ou variável, custeio padrão, orçamento, ABC, planejamento estratégico, EVA, Balanced Scorecard, fluxo de caixa, demonstração de resultados, e outros.

Custeio por absorção

De acordo com Crepaldi (2017) o custeio por absorção consiste na apropriação de que todos os custos incorridos no período serão absorvidos pela produção realizada, ou seja, todos os custos serão apropriados aos produtos acabados, independentemente de serem fixos, variáveis, diretos ou indiretos.

Segundo Bórnica (2010) a separação entre custo e despesa é essencial, porque nesse caso as despesas vão diretamente contra o resultado do período, enquanto os custos dos produtos não vendidos vão para o estoque. A finalidade desse critério é ter o custo total (direto e indireto) de cada objeto produzido. Não há preocupação em classificar os custos em fixos e variáveis; classifica os custos em diretos e indiretos; os resultados apresentados não sofrem influência direta do volume de produção; é um critério legal e fiscal externo.

Bórnica (2010, p.35) demonstra um exemplo de custo: A empresa EX, em um determinado mês, produziu 80.000 unidades. Os custos totais do período atingiram \$

1.400.000,00. Qual é o custo do produto de acordo com o custeio por absorção integral?

Resposta: O custo unitário seria \$ 17,50 ($1.400.000/80.000$).

Custeio variável

Bórnica (2010, p.35) “No custeio variável, ou direto, apenas os custos variáveis são relacionados aos produtos, sendo os custos fixos considerados como custos do período”. Entendendo os princípios de custeio como filosofias intimamente ligadas aos objetivos do sistema de custos, pode-se afirmar que o custeio variável está relacionado principalmente com a utilização de custos para o apoio a decisões de curto prazo, quando os custos variáveis se tornam relevantes e os custos fixos, não.

Crepaldi (2017 p.115) Pode-se visualizar o modelo do custeio variável imaginando a empresa como se fosse uma máquina. Para essa máquina funcionar no período considerado, é necessário cobrir os custos fixos, independentemente do que for produzido.

Exemplo: A empresa EX, em um determinado mês, produziu 80.000 unidades. Os custos totais do período atingiram \$ 1.400.000, sendo \$ 1.000.000 de custos fixos e \$ 400.000 de custos variáveis. Qual é o custo do produto de acordo com o custeio variável? Resposta: O custeio variável considera apenas \$ 5,00 ($400.000/80.000$) como sendo custos do produto. O restante (\$ 1.000.000) é custo do período.

Conforme Crepaldi (2017) o sistema de custeio direto é útil para a tomada de decisões administrativas ligadas a fixação de preços, decisão de compra ou fabricação, determinação do mix de produtos e, ainda, para possibilitar a determinação imediata do comportamento dos lucros em face das oscilações de vendas.

Custeio padrão

Crepaldi (2017) Custo-padrão é um custo estabelecido pela empresa como meta para os produtos de sua linha de fabricação, levando em consideração as características tecnológicas do processo produtivo de cada um, a quantidade e os preços dos insumos necessários para a produção e o respectivo volume desta.

Para Martins (2015) a principal utilidade do custo padrão é funcionar como um instrumento de planejamento e controle de custos por unidade de produto; nesse sentido, ele deve ser integrado ao processo de planejamento operacional da empresa como um todo. Na execução das atividades, serve como um guia para orientar as ações e decisões que são necessárias no dia a dia, por meio dele, os funcionários sabem, de antemão, a qualquer momento, qual deve ser a quantidade de material, o tempo de mão de obra, o tempo de máquina etc.; isso facilita a realização do trabalho. Ele é um instrumento de busca de melhorias contínuas.

Nascimento (2015) no âmbito da contabilidade, o uso de custo padrão ajuda a agilizar o processo de fechamento e preparação dos relatórios mensais: pode-se apurar o valor dos estoques de produtos acabados e em processamento e o resultado do mês ao custo padrão, comparando-os com o real a períodos mais longos trimestralmente, por exemplo.

Ribeiro (2013, p.254) Exemplo: Suponhamos que a Companhia Industrial Caçapava S.A., com base na produção dos meses de janeiro, fevereiro e março, tenha apurado um Custo Médio para a produção de um determinado produto. Esse Custo Médio apurado, que foi igual a \$ 50,00 por unidade, corresponde ao Custo Padrão a ser utilizado no mês de abril. Dessa forma, o Custo Padrão foi obtido pelo somatório dos seguintes custos:

• Valor padrão dos gastos com Materiais	25
• Valor padrão dos gastos com Mão de Obra	15
• Valor padrão dos gastos com Gastos Gerais de Fabricação	10
Total	50

Orçamento

Para Silva (2008) orçamento é uma ferramenta poderosa de controle de todo processo operacional da companhia, porque envolve todos os setores da empresa. O orçamento está inserido na área de planejamento e controle financeiro. O sistema de orçamentos é constituído do conjunto de pessoas, tecnologia, sistemas de informação,

recursos materiais disponibilizados e gerenciamento do sistema para executar os planos de orçamento.

Nascimento (2015, p.215) O orçamento visa a que o “volume esperado de receita para um determinado período determine, de forma coesa e segura, o nível dos recursos, isto e, os custos, os investimentos em ativos fixos, o quadro de funcionários e as despesas na proporção necessária para se obtê-la”. É por essa razão que o orçamento é considerado a principal ferramenta de gestão empresarial.

De acordo Silva (2008) um processo orçamentário é complexo e trabalhoso para aqueles que dele participam. Não fazê-lo, entretanto, pode significar a deterioração operacional da empresa ou mesmo a sua descontinuidade. O orçamento é a parcela mais detalhada do plano de negócios da empresa, e iniciada a partir das diretrizes constantes do planejamento estratégico.

Pode-se definir o orçamento como o procedimento de processar todas as informações inseridas no sistema de informação da contabilidade de hoje, considerando-o como base para a previsão de dados para o próximo período, levando em conta a melhor visão que a empresa tem no instante da sua elaboração. (SILVA 2008, p.65)

Segundo Silva (2008) o critério mais empregado para estruturar o sistema de informação contábil de orçamento no sentido de incorporar informações, de acordo com o organograma da empresa, é a departamentalização. Esse critério consiste em levantar as pequenas áreas de responsabilidade, que contém o menor nível de decisão e, então, o grau de responsabilidade sobre controle, dentro do conceito de centro de custo, centro de despesa ou unidade de negócios.

De acordo com Nascimento (2015) existem três modelos de estruturas orçamentárias:

- Orçamento operacional** – é composto pelo maior número de contas, pois inclui todos os orçamentos específicos das áreas administrativa, comercial e de produção. Esse orçamento evidencia o lucro operacional; ele equivale às demonstrações de resultados da companhia.
- Orçamento de investimentos e/ou capital** – correspondem aos investimentos, como aquisição de investimentos, imobilizados e diferidos; financiamentos e amortizações; e orçamentos de despesas financeiras.
- Orçamento de caixa** – é também conhecido como projeção do fluxo financeiro de caixa;

consolida todos os orçamentos. É a partir do Balanço Patrimonial inicial, engloba o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, faz projeções das demais contas e conclui com um Balanço Patrimonial final.

ABC

Ribeiro (2015, p.247) “ABC (Activity-Based Costing) é um sistema de custeio que se caracteriza pela atribuição dos custos indiretos aos produtos, por meio de atividades.” Para Silva (2008) atividade é um conjunto de tarefas decorrentes da combinação de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, que visa à produção de bens ou a prestação de serviços.

Conforme Ribeiro (2015) objetivo do ABC é reduzir o custo pela eliminação dos desperdícios, por meio do corte nos geradores de custos que não agreguem valor, ou seja, nos fatores causadores do consumo de atividades evitáveis ou desnecessárias. Essa é uma forma eficaz de compressão dos custos, que difere da maneira tradicional de cortes aleatórios dos recursos.

O Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC) busca:

- diminuir o desperdício e aumentar a produtividade;
- tornar a empresa mais organizada;
- reduzir os custos sem queda na produção;
- implementar o programa de qualidade total sem impacto na linha operacional;
- implementar um sistema de pagamento por desempenho; e
- elaborar um orçamento baseado no desempenho.

Planejamento estratégico

Para Nascimento (2015, pg.199) “Planejar é decidir sobre determinada situação futura e desejada. As ações mais relevantes no cotidiano de uma empresa refletem, normalmente, algum tipo de decisão tomada no passado”.

A esse respeito, Ackoff (1970) ponderou que: “O planejamento é algo que

fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação”. O planejamento preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade antecipadamente.

Swaim (2011) ressalta que o planejamento estratégico é o processo contínuo de tomar decisões empresariais (correr riscos) no presente de maneira sistemática e com o maior conhecimento de sua possibilidade de ocorrência no futuro; é organizar, de maneira sistemática, os esforços necessários para implementar essas decisões na prática; é medir os resultados dessas decisões em comparação com as expectativas por meio do feedback organizado e sistemático.

Pereira (2010) descreve que o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

De acordo com Oliveira (2015, pg.18) “o planejamento estratégico ajuda os gerentes a estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, e traz os seguintes benefícios”.

- fortalece os pontos fortes e elimina os pontos fracos da organização;
- otimiza o modelo de gestão da empresa;
- facilita o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- otimiza o processo de identificação de oportunidades no mercado;
- consolidar a vantagem competitiva da empresa.
- diminuir os riscos de tomar uma decisão errada;
- contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos; e
- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;

De forma resumida o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.

EVA

Segundo Crepaldi (2017) o EVA - Valor Econômico Agregado ou (Economic Value Added) é a medida do lucro econômico de uma empresa depois de descontado o custo de todo o capital empregado. Primeiro, toma-se a diferença entre a taxa de retorno sobre o capital investido e o custo desse capital. Essa diferença indica a qualidade ou eficiência com que o capital é utilizado. A seguir, multiplica-se esse valor pela quantidade de capital econômico utilizada no negócio. Trata-se de uma forma de aferição do lucro econômico de uma empresa ao final de determinado período de tempo.

O EVA foi criado com a finalidade de avaliar se, a cada ano, a empresa está ganhando dinheiro suficiente para pagar o custo do capital que administra. Portanto, o conceito básico é o de calcular a remuneração mínima exigida pelos acionistas e abatê-la do lucro apurado pela empresa.

De forma direta, é o lucro líquido operacional depois dos impostos deduzido do custo de capital de terceiros e do custo de capital próprio. “Se o EVA é negativo, a empresa, naquele ano, está destruindo o capital do acionista. Desse modo, o EVA consiste na diferença entre o lucro líquido operacional da empresa após o imposto de renda e o custo anual total do capital”. (PADOVEZE 2013, p.215).

Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma ferramenta administrativa que auxilia as empresas traduzindo a estratégia empresarial em objetivos, indicadores em ações operacionais que melhorarão o desempenho, que envolve entendimento e cooperação de todos os integrantes de uma organização.

Crepaldi (2017, p.439), define Balanced Scorecard:

Pode-se definir o Balanced Scorecard como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além – é claro – das finanças, e ligar tudo isso à estratégia. Trata-se de uma espécie de jogo de causa e efeito que só pode ser jogado se toda a organização entender onde precisa chegar e se mobilizar para cumprir os objetivos.

De acordo com Padoveze (2013) o Balanced Scorecard funciona como um painel de controle para a empresa. Com ele, a alta cúpula consegue visualizar a organização de várias perspectivas de uma só vez. Nesse painel, uma série de informações estratégicas são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde vai a empresa.

Para Crepaldi (2017) o BSC apresenta-se como um importante instrumento de gestão para todos os tipos de organização que têm por objetivo antecipar-se aos concorrentes, oferecendo maior qualidade de serviços aos clientes e melhorando os aspectos internos da organização. Também, como um sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócios as perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento.

Um dos objetivos do empresário é fazer dar certo, ser eficiente e dar lucro. O BSB o ajuda nesse sentido. O planejamento estratégico deve ser considerado uma ferramenta gerencial ativa às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo, e adapto contínuo e ativamente a organização para suprir às demandas de um ambiente em mudança. A empresa que o implantar terá constituído uma excelente ferramenta de gestão empresarial.

Fluxo de caixa

Segundo Santos (2014) o Fluxo de caixa representa o fluxo financeiro da entidade, sua elaboração proporciona um exercício de administração financeira, que contribuirá eficazmente na gestão. Indica a origem de toda entrada e saída de dinheiro no caixa em determinado período, direcionando para o resultado do fluxo financeiro, constituindo-se em ferramenta importante para os usuários das informações contábeis na análise de capacidade da entidade em gerar caixa e equivalentes de caixa.

Essa demonstração contábil deve evidenciar três fluxos financeiros: das operações; dos investimentos; e dos financiamentos. Com isso, é possível a análise da capacidade da entidade em cumprir seus compromissos financeiros e verificar os resultados futuros de caixa, em termos de liquidez e capacidade de pagamento.

Portanto a DFC resume, em um só relatório, todas as variações ocorridas no disponível da entidade, e se torna indispensável para os gestores. E ainda ajuda na avaliação de empresas e atende aos interesses dos investidores.

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Conforme Santos (2014) a demonstração de resultado do exercício evidencia a formação do resultado líquido do exercício, com a apuração de lucro, confrontando as receitas, custos e despesas apuradas, obedecendo sempre ao regime de competência. A DRE tem por objetivo apresentar e fornecer, aos usuários das demonstrações financeiras, um resumo de todas as receitas e despesas e custos, de forma estruturada e ordenada verticalmente, o que proporciona uma visualização objetiva dessas contas de resultado, que servirá de subsídio para a análise e tomada de decisão.

A DRE pode ser simples para pequenas empresas que não requeiram dados pormenorizados para a tomada de decisão, deve evidenciar o total de despesa deduzido da receita, apurando-se, assim, o lucro sem destacar os principais grupos de despesas.

Santos (2014) salienta ao gestor, administrador e contador, cabe a utilização de diversas estratégias de análise, uma vez que a DRE também é uma demonstração estática e seus valores devem ser melhor detalhados. As entidades, principalmente as pequenas e médias empresas, que planejam e utilizam adequadamente as informações contábeis e ferramentas de gestão, tendem a obter melhores resultados.

Processo Decisório

Para Nascimento (2015) a função de um gestor é, principalmente, tomar decisões. Ele está, constantemente, às voltas com a obtenção, análise e transmissão de informações que embasem as decisões, avaliando alternativas de ação, incorporando diretrizes, conciliando os interesses da equipe, acompanhando a execução dos planos e monitorando os resultados decorrentes. Entretanto, a natureza de cada decisão depende do nível hierárquico do gestor; em alguns casos, há demanda por decisões mais

complexas, em outros, elas exigem menor responsabilidade e o processo se dá de maneira mais simplificada.

De acordo com Marion (2007, p. 24):

O processo decisório decorrente das informações apuradas pela Contabilidade não se restringe apenas aos limites da empresa, aos administradores e gerentes, mas também a outros segmentos, quais sejam:

- Investidores: é por meio dos relatórios contábeis que se identifica a situação econômico-financeira da empresa; dessa forma, o investidor tem às mãos os elementos necessários para decidir sobre as melhores alternativas de investimentos. Os relatórios evidenciam a capacidade da empresa em gerar lucros e outras informações.
- Fornecedores de bens e serviços a crédito: usam os relatórios para analisar a capacidade de pagamento da empresa compradora.
- Bancos: utilizam os relatórios para aprovar empréstimos, limite de crédito etc.
- Governo: não usa os relatórios só com a finalidade de arrecadação de impostos, mas também para dados estatísticos, no sentido de melhor redimensionar a economia (IBGE, por exemplo).
- Sindicatos: utilizam os relatórios para determinar a produtividade do setor, fator preponderante para reajuste de salários.
- Outros interessados: funcionários, órgãos de classe, pessoas e diversos institutos, como a CVM, CRC, clientes, concorrentes, fornecedores etc.

Para Masiero (2012, p.38) “O processo decisório envolve inúmeros aspectos que contribuem para a escolha das melhores alternativas e de cursos de ações organizacionais”. Os profissionais responsáveis pelas decisões devem buscar informações, refletir sobre os problemas e propor soluções. As decisões devem ser tomadas por profissionais tecnicamente preparados e conscientes das condições ambientais, dos recursos disponíveis e dos objetivos a serem alcançados.

Os gestores precisam de informações confiáveis que os auxiliem no processo decisório, é com as ferramentas gerenciais que são produzidas essas informações. Sendo assim tornam-se fundamental para apoiar a tomada de decisão. Tudo que envolve fatos contábeis vai ser disponibilizado em forma de relatórios para melhorar a gestão.

Segundo Masiero (2012) uma organização se estabelecer no mercado e obter sucesso, ela deve ter posturas, comportamentos e valores que lhe garantam a existência em meio às oportunidades e às adversidades, todos os que se relacionam, de alguma forma com a organização, fazem escolhas, tomam decisões são importantes para a empresa. O impacto de suas escolhas se refletirá por toda a empresa, pessoas, recursos, imagem.

Vantagens da Contabilidade gerencial

Diante das ferramentas apresentadas, as organizações que as utilizar com certeza terá um ponto forte na gestão empresarial, principalmente nas microempresas que na maioria são administradas pelos próprios donos. Quando usadas de forma correta esses instrumentos reduzem os custos, otimizam os resultados e aumentam o lucro. A contabilidade gerencial proporciona as seguintes vantagens:

- Ajuda a aumentar a eficácia de todas as funções de gestão;
- Melhora o controle financeiro da empresa;
- Contribui para manter o foco do objetivo, tomada de decisão, a fixação de preços de produtos e serviços;
- Evita excessos e desperdícios;
- Colabora com a melhoria da comunicação entre todos os níveis de gestão;
- Controla o custo de produção aumentando a porcentagem de lucro;
- Auxilia na tomada de decisões estratégicas;
- Orienta as estratégias do processo decisório;
- Disponibiliza alternativas de redução de custos e despesas;
- Provê a organização para que ela tenha vantagem competitiva e crescimento;
- Fornece indicadores de desempenho do negócio;
- Elaboração de relatórios que permitem fazer comparações projeções de orçamentos e outros.

A contabilidade gerencial produz informações que possibilita administrar diversas áreas utilizando melhor os recursos da empresa e aperfeiçoando a tomada de decisão. Todo administrador poderá usufruir dos benefícios que a contabilidade gerencial proporciona para inovar na gestão e se manter vivo no mercado.

CONCLUSÃO

Ao longo dessa pesquisa observou-se que a contabilidade gerencial é uma forte aliada ao processo de tomada de decisão. Nesse sentido, a pesquisa aponta a efetividade

do controle e planejamento de uma organização, como ferramenta de administração para os gestores, ajudando a empresa a ter o controle, verificando as fragilidades dos processos e a sugestão de melhorias para diminuir os custos e melhorar a qualidade das operações, para a satisfação dos clientes.

Foram demonstradas as diferenças entre a contabilidade gerencial e a financeira, que uma fornece informação contábil para usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e outros, e a outra elabora informações econômicas para usuários internos: pessoas, gerentes, executivos, operadores e outros. Falou-se da aplicação da contabilidade gerencial nas empresas, que é fundamental a utilização das ferramentas gerenciais nesses empreendimentos. O contador tem papel importante também por elaborar relatórios, cálculos, projeções e provê todo tipo de dados contábeis a gestão dessas empresas.

Em resposta a questão problema no início do artigo, a contabilidade gerencial pode auxiliar no planejamento e controle na gestão das empresarial por fazer uso máximo das ferramentas contábeis que foram descritas e também por contar com a ajuda do profissional que sabe interpretar as informações geradas através dessas ferramentas para melhorar o processo decisório nas empresas.

Por fim, é importante ressaltar a importância da contabilidade gerencial para a gestão empresarial, visto que as vantagens e os benefícios colocam a organização numa posição elevada perante as concorrentes. E o quanto ela é útil para atender as necessidades da gestão, melhora a utilização de seus recursos financeiros e ajuda no desenvolvimento e sucesso de uma organização. Quanto mais conhecimento o gestor obter sobre essa ferramenta mais assertivo será sua análise e decisão gerencial.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **A Concept of Corporate Planning**. New York: John Wiley, 1970.

ALVES, Revson Vasconcelos **Contabilidade Gerencial**: Livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas /– São Paulo: Atlas, 2013.

ATKINSON, Anthony A., **Contabilidade Gerencial**. Et al.; Tradutor de CASTRO, André Olímpio Mosselman Du Chenoy. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008

ATKINSON, / Anthony A. **Contabilidade Gerencial** [et al.]; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Rubens Famá. - 4. ed. -São Paulo: Atlas, 2015.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**: aplicação em empresas modernas. 3. ed. Porto Alegre: Atlas, 2010.

CARVALHO, M. M. de. **Oportunidade para parceria indispensável: pequenas empresas e administradores competentes**. Revista Brasileira de Administração, Brasília, ano IX, nº 27.Dez.1999.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. 2° ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2011

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade**: resumo da teoria, atendendo às novas demandas da gestão empresarial, exercícios e questões com respostas – 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

GARRISON, R.H. **Contabilidade Gerencial**.14. ed. Porto Alegre: 2013.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2° Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 13°ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 11°ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, Eliseu **Métodos de Custeio Comparados**: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas / Welington Rocha.2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas**: teoria e funções com exercícios e casos -3. ed.- São Paulo: Saraiva, 2012.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Controladoria** – Instrumento de apoio ao processo decisório / Luciane Reginato. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas / 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Custo e Preços de Serviços: logística, hospitais, transporte, hotelaria, mão de obra, serviços em geral**. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**; São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2° ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale: 2013.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos fácil**. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO Osni Moura **Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANTOS, Fernando de Almeida **Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas Windsor Espenser Veiga**. – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2014.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Contabilidade Empresarial para Gestão de Negócios: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos**. São Paulo: Atlas, 2008.

SWAIM, Robert W. **A Estratégia segundo Drucker: estratégias de crescimento e insights de marketing extraídos da obra de Peter Drucker**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.