



JÉSSICA ARAÚJO CRUZ DE SOUZA

**CONTABILIDADE GERENCIAL:**  
A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES PARA EMPRESAS NO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

---

LIMEIRA  
2019

JÉSSICA ARAÚJO CRUZ DE SOUZA

**CONTABILIDADE GERENCIAL:**  
A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES PARA EMPRESAS NO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Instituição Faculdade Anhanguera, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
graduado Ciências Contábeis.

Orientador: Marcelo Cerconi.

JÉSSICA ARAÚJO CRUZ DE SOUZA

**CONTABILIDADE GERENCIAL:**  
A IMPORTÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES PARA EMPRESAS NO  
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Instituição Faculdade Anhanguera, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
graduado Ciências Contábeis.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>. Ms. Ana Carolina Melega Duarte de  
Oliveira

---

Prof.<sup>o</sup>. Esp. Lucas da Silva

---

Prof.<sup>a</sup>. Esp. Fábio Sciamana

Limeira, 05 de novembro de 2019.

A Deus, que se mostrou criador, que foi criativo. Seu fôlego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à Deus que me deu energia e benefícios para concluir esse trabalho.

Agradeço a minha mãe pela paciência e apoio durante todos os anos em que estive nessa faculdade.

Ao meu pai, que mesmo apenas na memória, foi quem nos dias mais difíceis me deu coragem e força para seguir em frente

Aos meus amigos que me incentivaram e ajudaram nesse tempo.

Aos meus queridos professores que compartilhando conhecimento se tornaram meus grandes amigos.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que de alguma maneira fizeram parte dessa etapa da minha vida.

SOUZA, Jéssica Araújo Cruz de. **Contabilidade gerencial**: a importância e contribuições para empresas no processo de tomada de decisão. 2019. 30. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Instituição Faculdade Anhanguera, Limeira, 2019.

## RESUMO

Este estudo buscou entender sobre a maneira como as informações geradas pelo sistema contábil é usada tem um impacto diferente no desempenho organizacional, especialmente em áreas turbulentas como algumas empresas. A teoria dos custos de transação sustenta que os sistemas de contabilidade gerencial (SCG) têm duas finalidades: uma é a coordenação entre agentes e principais e a outra deve ser usada pelo principal para controlar as ações do agente. Este estudo avalia o efeito no desempenho organizacional de acordo com o uso do SCG para o apoio na tomada de decisões. Deste modo, o problema desta pesquisa consistiu em entender qual a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão em empresas. A literatura sobre contabilidade e administração documentou que a contabilidade gerencial ajuda a reduzir a incerteza, mas ainda é discutido se melhora ou não o desempenho das organizações. A teoria existente torna possível especificar que a informação reduz a incerteza entendida como a diferença entre a quantidade de informação necessária para realizar a tarefa e a quantidade de informação disponível na organização; mas esses sistemas podem ser rígidos, não permitindo que as organizações reajam rapidamente. Entendeu-se que o excesso de rigidez só ocorra em ambientes estáveis, mas é pouco documentado que esse efeito colateral.

**Palavras-chave:** Contabilidade; Gerenciamento; Decisões; Empresas.

SOUZA, Jéssica Araújo Cruz de. **Management accounting: the importance and contributions to companies in the decision making process.** 2019. 30. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Instituição Faculdade Anhanguera, Limeira, 2019.

### **ABSTRACT**

This study sought to understand how the information generated by the accounting system is used has a different impact on organizational performance, especially in turbulent areas such as some companies. Transaction cost theory holds that management accounting systems (SCG) serve two purposes: one is the coordination between agents and principals and the other should be used by the principal to control agent actions. This study evaluates the effect on organizational performance according to the use of SCG for decision making. Thus, the problem of this research was to understand the importance of management accounting for decision making in companies. The accounting and management literature has documented that managerial accounting helps reduce uncertainty, but it is still discussed whether or not organizational performance improves. Existing theory makes it possible to specify that information reduces uncertainty understood as the difference between the amount of information needed to accomplish the task and the amount of information available in the organization; but these systems can be rigid, not allowing organizations to react quickly. Excessive stiffness was understood to occur only in stable environments, but it is poorly documented that this side effect.

**Keywords:** Accounting; Management; Decisions; Companies.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE CONTABILIDADE GERENCIAL .....	11
3. AS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA IMPORTÂNCIA .....	16
4. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO AS TOMADAS DE DECISÕES .....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
6. REFERÊNCIAS .....	29



## 1. INTRODUÇÃO

A importância do gerenciamento dos dados contábeis assumiu maior peso na medida em que as teorias da gestão científica foram aperfeiçoadas, o que requer um fluxo de informações verdadeiro e preciso. Na contabilidade gerencial para a tomada de decisão nas empresas, o uso inteligente da informação contábil provavelmente só pode ser alcançado se os tomadores de decisão no negócio compreenderem os aspectos essenciais do processo contábil, que termina com um produto final, as demonstrações financeiras e a análise dessas demonstrações, o que permite conhecer a realidade que está por trás dessa informação. Nota-se que a eficiência é a chave para o sucesso de uma organização e contribui para a decisões de uma empresa. Antes de se dedicar a fazer algo com eficiência, deve-se ter de que ter certeza de que se encontra algo certo para fazer. O sucesso que a organização pode ter em alcançar seus objetivos e também em satisfazer suas obrigações sociais depende, em grande parte, do desempenho gerencial e organizacional que pode ser alcançado na empresa, e isso envolve o uso inteligente da informação contábil. Com isso, a contabilidade gerencial exerce um papel fundamental nas decisões da empresa para se alcançar o sucesso.

A justificativa para a elaboração desta pesquisa se dá pela importância que a Contabilidade Gerencial possui aos gestores, não somente de empresas de grande porte, bem como para os das empresas, pois ao utilizar a contabilidade como ferramenta de suporte e auxílio no processo de tomada de decisões o gestor tem uma base concreta e fundamentada para realizar as melhorias necessárias para o crescimento e desenvolvimento empresarial. Com o cenário econômico do país no qual o mercado está cada vez mais competitivo, com isso não se pode tomar suas decisões baseadas apenas em sua vivência com o mercado, é imprescindível que as informações contábeis sejam utilizadas pelos empreendedores nas decisões do dia-a-dia dos negócios. Essa pesquisa se faz relevante para demonstrar as principais publicações relacionadas com a importância da utilização das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisão nas empresas independente de sua atividade, porte e regime de tributação.

Deste modo, o problema desta pesquisa se baseou na seguinte questão: qual a relevância e as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio as tomadas de decisões dos gestores de empresas?

O objetivo geral deste trabalho foi entender a função e a importância da contabilidade gerencial e como esta pode ajudar os gestores de empresas nas tomadas de decisões. Os objetivos específicos foram: descrever os conceitos e definições de contabilidade gerencial; apresentar as ferramentas da contabilidade gerencial e sua importância; e evidenciar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio as tomadas de decisões.

A pesquisa tem por natureza qualitativa, onde foi realizada uma busca em trabalhos e documentos nas bases científicas, onde encontraram-se disponíveis os principais periódicos de artigos publicados no Brasil e no mundo. As bases que foram utilizadas são: o *Web of Knowledge*, *Scielo*, *Emerald*, *Spell* e *Elservier*. Os termos utilizados nas bases da pesquisa foram: demonstrações financeiras, contabilidade, empresas, gestão, decisão. Foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados, nos últimos 5 anos. Neste contexto de pesquisa prévia, foi definido o problema do trabalho, onde se objetivou proporcionar ao final desta pesquisa uma base consolidada afim de se construir uma estrutura argumentativa que vise atender aos objetivos propostos.

## 2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE CONTABILIDADE GERENCIAL

O termo Contabilidade e todos os seus parentes etimológicos (conta, contador, contador, contabilidade) são derivados do verbo latino *computare*, que significa computar, contar. Este verbo tem 2 significados, a aritmética, que indica uma comparação das magnitudes com a unidade (fazer as contas) e a literária para relacionar fatos romanceados (para fazer histórias). Como uma disciplina independente participa dos dois significados, conta os valores e conta a história de determinadas economias (BARROS *et al*, 2018).

A Contabilidade é a ciência que ensina a notar e apresentar as operações comerciais de tal forma que nos permite conhecer, a qualquer momento, a situação econômica de uma empresa, denominada Período Contábil (GOMES; RANGEL; FERNANDES, 2016). Menciona-se que Contabilidade é a ciência que é responsável pelo estudo qualitativo e quantitativo do patrimônio, tanto em seu aspecto estático e dinâmico, a fim de alcançar a direção adequada das riquezas que o compõem (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). Com isso, a contabilidade é o sistema que mede as atividades de negócios, processa essas informações em relatórios e as comunica aos tomadores de decisão (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

É a ciência que não se limita a gravar rotineiramente as operações de negócios, mas abrange a apresentação e interpretação de demonstrações financeiras, a implementação e modificação de sistemas, a análise de valores e operações de uma empresa, a fixação de lucros ou perdas e, finalmente, a prestação de informações valiosas para a gestão da empresa (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015).

A Contabilidade registra, classifica e resume as operações econômicas em termos financeiros, através das quais a gestão financeira eficiente interpreta os resultados obtidos e projeta o desempenho futuro de uma entidade, o que representa um meio eficaz para a gestão, controle de recursos e uso eficiente (BORDIN; DA SILVA; DA SILVA, 2018).

A contabilidade gerencial, é o uso, análise e interpretação das informações obtidas a partir de contabilidade financeira para a adoção de decisões a longo e curto prazo dentro da organização. Ela é subjetiva e orienta suas aplicações para os sujeitos que têm poder de decisão sobre a atividade da empresa, melhorando o processo de tomada de decisão por meio do uso de dados contábeis (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

A contabilidade gerencial está sujeita a poucos ou nenhum requisito formal ou legal, dada a estrutura restrita de seu desempenho, que é menos padronizada e objetiva, mas útil para a empresa. Uma das partes mais importantes da contabilidade gerencial é a contabilidade de custos (COLARES; FERREIRA, 2016). Pode-se usar ferramentas como custo de oportunidade, custos de capital ou avaliação de risco que são úteis para a organização na tomada de decisões. Além disso, com o surgimento de modernas técnicas de gestão, seja de qualidade ou no aparato produtivo, a contabilidade gerencial adquire notável relevância. Basicamente, ela concentra seu estudo em todos os processos que compõem a cadeia de valor da empresa, oferecendo uma visão de curto, médio e longo prazo (GOMES; RANGEL; FERNANDES, 2016).

O aspecto central das organizações com vistas ao sucesso é a qualidade de seus líderes com total liberdade no sentido de sua emancipação, possuindo um alto nível de capacidade, o que lhes permite gerenciar as mudanças de maneira proativa. Argumenta-se que a ênfase em custos, clientes, caos e competitividade são fatores sobre os quais a gestão de ativos humanos está guiando suas decisões e ações de maneira global e estratégica, a fim de agregar valor sistematicamente e continuar com os processos da organização (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Os novos esquemas de gerenciamento refletem a maneira como a organização pensa e opera, exigindo, entre outros aspectos: um trabalhador com conhecimento para desenvolver e atingir os objetivos de negócios; um processo flexível para as mudanças introduzidas pela organização; uma estrutura plana e ágil, reduzida à expressão mínima que cria um ambiente de trabalho que satisfaça aqueles que participam da execução dos objetivos organizacionais; um sistema de recompensa baseado na eficácia do processo em que o sucesso e o risco são compartilhados; e uma equipe de trabalho participativa nas ações da organização (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015).

Certamente, as organizações não escapam a essa realidade de mudança, com a adoção de novas tecnologias (qualidade gerencial, reengenharia de processos, *benchmarking*, terceirização etc.) tiveram excelentes resultados. Há muita coisa que deve continuar aprendendo, mantendo-se em uma busca permanente das melhores práticas para serem as melhores.

Logo, este é um elemento de grande importância para as organizações, e que garante que os procedimentos financeiros sejam efetuados de modo correto. Deste

modo, a contabilidade é responsável pelos processos de demonstrações financeiras e proporciona a evolução da empresa com base na interpretação dos resultados. Isso ocorre com a avaliação dos pontos fracos e fortes da empresa na busca por melhoria.

A Contabilidade registra, classifica e resume as operações econômicas em termos financeiros, através das quais a gestão financeira eficiente interpreta os resultados obtidos e projeta o desempenho futuro de uma entidade, o que representa um meio eficaz para a gestão, controle de recursos e uso eficiente (BORDIN; DA SILVA; DA SILVA, 2018).

A contabilidade é então considerada como a ciência que processa, registra, classifica e resume operações econômicas e nos permite conhecer, a qualquer momento, a situação real da atividade econômica, sem ela a empresa ficará sem memória, sem identidade e sem as condições mínimas para sobreviver ou planejar seu crescimento (CARRARO *et al*, 2018). A contabilidade, como ciência, usa um método, chamado de método contábil ou item duplo, que consiste em quatro etapas (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017, p. 48): aquisição dos fatos de conteúdo econômico suscetíveis de serem contabilizados; quantificação de eventos contábeis; representação registrando os fatos em contas contábeis (instrumentos conceituais) registrados em livros contábeis (instrumentos relevantes); agregação das informações cadastrais que são apresentadas de forma resumida nas demonstrações financeiras.

Entre as demonstrações contábeis estão os saldos ou estados: de patrimônio ou de situação, resultado, origem e aplicação de fundos, fluxos de caixa. Mas se essas demonstrações não forem submetidas a uma análise detalhada, seu propósito permanece inacabado (COLARES; FERREIRA, 2016). É o homem com seu raciocínio que valoriza, informa e decide. Mas minimizar a importância de cumprir as técnicas contábeis ou o usuário que a usaria seria negá-la como uma ciência e o desenvolvimento adquirido por ela até o presente (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

O ambiente em que a maioria das organizações de negócios opera exige que seus líderes aumentem a flexibilidade operacional de sua organização e se adaptem rapidamente às mudanças e paradigmas contábeis, a fim de obter maior eficiência ou desempenho. Sem dúvida, o mundo atual passou por grandes e profundas mudanças nos últimos anos devido, entre outros fatores, à crescente automação das empresas e à maior concorrência enfrentada pelos produtos no mercado. Isso trouxe efeitos sobre a maneira como as empresas conduzem seus negócios, o que, por sua vez,

teve um profundo impacto na Contabilidade Gerencial (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

O mesmo deve acontecer no papel desempenhado pelo contador nas empresas. O papel que ele desempenha tradicionalmente como responsável pelo registro histórico das operações realizadas por uma empresa com outras entidades econômicas e pela preparação das demonstrações financeiras para refletir sua situação financeira em uma data ou período específico.

O contador gerencial deve se tornar um pilar-chave na mensuração correta do desempenho dos negócios, na tomada de decisões da alta administração e no desenvolvimento de estratégias da empresa para ajudá-lo, não apenas para sobreviver, mas gerar vantagens competitivas, em um mundo de negócios globalizado, cada vez mais crescente e hostil (CARRARO *et al*, 2018).

Porque, além de ser uma função de extrema importância, para qualquer organização comercial, ela enfrenta enormes desafios, como mudanças tecnológicas e intensificação da concorrência internacional (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015). Os líderes e executivos de negócios estão atualmente no processo de procurar novas maneiras de gerenciar e administrar suas empresas. No entanto, não é apenas a magnitude das mudanças, que causa problemas para as organizações, mas a velocidade crescente com a qual elas estão passando (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

De fato, surgiram os sistemas de contabilidade gerencial para fornecer informações, apoiar o gerenciamento e controle das empresas e promover a eficiência na organização. Os avanços na contabilidade gerencial estão ligados ao movimento científico gerencial. Para promover o uso eficiente de mão de obra e materiais, foram estabelecidos padrões físicos, como o nível de mão de obra e materiais, que por sua vez são facilmente convertíveis em custos (GOMES; RANGEL; FERNANDES, 2016).

Esses custos, juntamente com uma alocação indireta de custos, são adicionados para fornecer um custo total do produto final, útil na determinação de preços; e não produzir demonstrações financeiras externas consistentes. Os ambientes de contabilidade gerencial incluem não apenas custos totais e resultados financeiros, mas principalmente a análise da atividade operacional do negócio, como a cadeia de valor que é o conjunto de atividades inter-relacionadas, criadoras de valores e nos processos A produção varia desde a obtenção de matérias-primas até o produto final a ser entregue ao consumidor, que tem a opção de reforçar as

atividades que produzem maior valor agregado e eliminar as que não produzem. Nesse contexto, cada empresa é considerada parte da cadeia de atividades, criadora de valores (BARROS *et al*, 2018).

A contabilidade moderna não é mais apenas uma técnica de registro de dados, que será mostrada às partes interessadas. Com isso, a contabilidade visa fornecer informações úteis, classificadas e analisadas, necessárias e exigidas, para decisões gerenciais, além de servir como uma ferramenta de controle na gestão das operações de uma empresa pública ou privada (CARRARO *et al*, 2018).

Esse novo conceito de contabilidade exige uma revisão de suas funções e um repensar de suas bases científicas, considerando como suas funções: planejamento, controle orçamentário e análise de custos. O controle gerencial é a análise das informações contábeis, sob uma abordagem administrativa gerencial, para a qual será necessário conhecer a técnica específica do governo, privado, exploração, extração, industrial, serviços, etc. (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015).

A contabilidade é tão ampla e diversificada quanto a vida econômica de uma empresa, na qual será necessário relacionar e estudar o passado, o presente e a projeção de resultados aos quais se pretende chegar, de acordo com um de seus princípios gerais, da empresa em andamento. A contabilidade gerencial de uma empresa é desenvolvida por áreas ou centros de responsabilidade, identificando as diferentes linhas ou centros com função comercial, administrativa ou de produção (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

A contabilidade gerencial avalia e controla o desenvolvimento do plano principal ou estratégico, com suas variações ou desvios, bem como as recomendações que levam a tomar as medidas corretivas necessárias, neste sentido a comunicação efetiva entre todos os níveis da administração, para que todas as operações possam ser coordenadas para alcançar os objetivos descritos no plano operacional e no plano estratégico. Uma parte importante da comunicação são os relatórios contábeis, que a Administração usa no planejamento e controle das operações.

### **3. AS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA IMPORTÂNCIA**

Os indicadores gerenciais têm recebido, ultimamente, um forte impulso no campo da contabilidade, aparecendo, por exemplo, no relatório financeiro das entidades, pelo que poderiam ser chamados de "novas estrelas" no campo da contabilidade. informações de contabilidade.

O desenho de um conjunto de indicadores deve começar com a decisão sobre o que será medido, estabelecendo de forma clara e concisa os objetivos do serviço; subsequentemente, um equilíbrio deve ser alcançado entre o uso de muitos indicadores, com dispersão de informações, e a tomada de poucos indicadores, com dados insuficientes (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

Embora os indicadores de gestão forneçam uma visão dos principais problemas que devem ser resolvidos pelos órgãos de administração, deve-se entender que, em alguns casos, existem limitações e dificuldades associadas ao uso dessas ferramentas, podendo destacar, entre outros, a existência de diferentes níveis organizacionais, a subjetividade da medida da qualidade e a escolha entre diferentes características da informação (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

A administração deve incluir em suas informações contábeis o grau em que a entidade alcançou seus objetivos, detalhando todos os "resultados" da entidade, bem como o custo destes, indicando também o "resultado", isto é, o impacto para a comunidade da realização do serviço. No caso de uma atividade de "coleta de lixo", as informações não financeiras podem ser o número de casas em que a coleta é realizada, a frequência da coleta ou a promoção da reciclagem (CANECA et al, 2009).

O objetivo final deste estudo é estabelecer a estrutura e o conteúdo de um sistema de indicadores de gestão que, com a participação de autoridades municipais, atinja um grau suficiente de institucionalização para garantir a continuidade de sua aplicação (BARROS et al, 2018). As ferramentas propostas são (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013):

#### **a) Balanced Scorecard**

Também é possível realizar uma abordagem abrangente das informações contábeis, tipificada de acordo com o destinatário e adaptada à casuística das autoridades locais, que seria reunida nos documentos de saída do sistema contábil denominado scorecard.



A proposta para o desenvolvimento de um scorecard pode seguir as seguintes etapas, de acordo com os seguintes itens (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017):

1. Estabelecer os objetivos estratégicos a serem alcançados com as ações da entidade.
2. Estabelecimento e quantificação dos objetivos operacionais da entidade.
3. Definição de indicadores globais (impacto social, eficiência, qualidade) que servem para medir o grau de alcance dos objetivos operacionais da organização.
4. Procurar as principais variáveis a serem controladas em cada área em relação aos objetivos.
5. Definir os indicadores das áreas que permitem relacionar as ações de cada área com a consecução dos objetivos operacionais expressos nos indicadores globais.

Uma vez que o scorecard seja definido como informação para a melhoria interna da entidade, será necessário projetar um scorecard para cada divisão ou área, com a prevenção de envolver os responsáveis pelas áreas no processo de seleção dos indicadores porque, através de seus resultados, a administração de cada divisão será processada (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015).

Um exemplo é o desenvolvimento de um Balanced Scorecard que segue quatro etapas básicas (BARROS et al, 2018):

1. Definir a missão estratégica;
2. Quais são as áreas mais afetadas pela estratégia;
3. Traduzir a estratégia de cada perspectiva em algo mensurável;
4. Defina as medidas dos objetivos para saber como agir.

Diferentes conceitos aparecem em cada um dos diferentes elementos do Balanced Scorecard; por exemplo, na seção cliente-cidadão, busca-se a melhoria do serviço oferecido (tempo médio para resolver uma reclamação), a melhoria da imagem corporativa (reclamações dos cidadãos por cada serviço), a personalização do tratamento ou o gerenciamento transparente; por outro lado, na saúde financeira, busca-se uma pressão fiscal constante (impostos diretos por habitante) ou a maximização da renda não tributária (CANECA et al, 2009).

#### b) Gestão da qualidade

Seguindo a filosofia de gestão enraizada no empreendimento comercial, no campo da gestão em geral e no local em particular, o gerente municipal deve focar suas ações na melhoria contínua para alcançar a “qualidade total”. Para isso,

informações sobre as necessidades dos cidadãos para detectar falhas e irregularidades devem estar disponíveis para serem analisadas e corrigidas.

Primeiro, deve-se analisar o atendimento ao cliente, entendendo que a administração local é obrigada a atingir um nível de qualidade que, devido à sua situação principalmente monopolista, geralmente não é comparado a outros fornecedores dos mesmos serviços, esquecendo que, às vezes, o cidadão é um destinatário forçado de tais serviços. Portanto, o objetivo deve ser dar ao cliente uma satisfação no serviço, um tratamento adequado, para que ele participe do planejamento do serviço e de sua gestão (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015).

Em segundo lugar, é necessário analisar os custos de qualidade e não-qualidade. Os primeiros são aqueles derivados da atividade realizada pela organização local para atingir os níveis de qualidade especificados, principalmente agrupando custos de prevenção e custo de avaliação. Os segundos são os derivados de falhas ou erros, devido ao fato de os serviços prestados não produzirem em seu receptor a satisfação das expectativas, agrupando custos de falhas internas e custos de falhas externas (BARROS et al, 2018).

Um programa que deseja obter melhoria da qualidade em uma entidade local deve abranger uma série de etapas, como a avaliação da situação, a implementação de um plano de qualidade, a implementação do plano e a melhoria contínua, entre outros. Tudo isso deve permitir que as demandas do cidadão sejam ajustadas aos recursos disponíveis pela entidade local, estudar a avaliação que o cidadão faz da qualidade recebida e detectar as falhas na abordagem do sistema (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Para avaliar a qualidade dos serviços locais, precisa-se saber quais elementos estão associados à qualidade percebida pelos cidadãos, entre os quais vale destacar (CANECA et al, 2009):

1. Qualidade interativa: Derivada do relacionamento estabelecido com os funcionários da empresa local.
2. Ambiente físico: Inclui o estado das instalações municipais e os materiais utilizados pelos usuários.
3. Qualidade latente: aparece quando o cidadão recebe alguma “saída” que ele não esperava, fato que gera satisfação líquida.
4. Qualidade corporativa: Derivada da imagem global da prefeitura, entendida como uma instituição.

### c) Benchmarking

Uma das principais características da nova gestão é sua orientação para o cliente, assumindo que o desempenho melhora quando alguma forma de competitividade for introduzida nessas entidades, seja através de mercados reais ou imitando seus comportamentos através de mercados virtuais. A situação histórica do monopólio das administrações locais transformou os cidadãos em clientes impotentes, no interesse de diferentes agentes econômicos (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015).

O conceito de "cliente" no setor corporativo local não é fácil de estabelecer em todos os casos. O cidadão é o destinatário final dos serviços, mas suas necessidades constituem mercados de demanda peculiar, que são percebidos diferentemente pelos cidadãos de acordo com sua maneira de pensar. A abertura para mercados externos e a introdução da concorrência permitem expandir o mercado das empresas locais para além dos "seus" cidadãos, ou seja, aqueles que vivem no município, se isso melhorar o serviço (CANECA et al, 2009).

Portanto, nessa área, o desenvolvimento de "*Benchmarking* Competitivo" para atender à satisfação do cliente é um estímulo. A implementação do *benchmarking* requer indicadores para avaliar os resultados e processos, bem como um conjunto de entidades integradas a um banco de dados atualizado contendo indicadores comparáveis. Várias experiências foram realizadas internacionalmente com resultados mistos. A satisfação do cliente pode levar a alianças estratégicas que podem gerar a criação de associações, consórcios, etc.

Além disso, é a demonstração financeira fundamental que presta a contabilidade, também é conhecida como: balanço, situação, estado da posição financeira. É o documento contábil que reflete a situação financeira de uma empresa em um determinado momento, através dela, é possível avaliar a posição financeira da empresa, bem como o diagnóstico preliminar de duas políticas financeiras (investimento e financiamento) (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

É constituído por:

- I. Ativo: representa os bens e direitos expressos em moeda (tais como: caixa, bancos, equipamentos, móveis, utensílios, estoques em estoque de matérias-primas, títulos a receber e outros direitos) (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015). Ativos pode ser entendido como os recursos de valores sobre quem a empresa tem o direito de usar também pode ser definido como sendo um recurso sob o

controle da empresa, capaz de gerar benefícios futuros. Contas de ativos são agrupadas de acordo com o grau de liquidez (PADOVEZE, 2010).

- II. Passivo: representa obrigações com terceiros (como: contas a pagar, empréstimos, impostos). Passivos são compromissos que ela tem contra seus recursos ou ativos (COLARES; FERREIRA, 2016). Débito relacionado a eventos que já ocorreram e que resultam no consumo de seus ativos. Estes são agrupados de acordo com o grau de aplicabilidade, isto é, as contas que vão liderar o plano e são os prazos de pagamento que ocorrerá primeiro. Patrimônio líquido, (diferença entre o ativo e o passivo) representa os compromissos contra os recursos dos ativos da organização (CANECA *et al*, 2009).

É importante lembrar o que ativo será sempre igual à soma dos passivos e do patrimônio líquido. O aumento de recursos (ativo) corresponde a aumento de obrigações (passivo) o de investimentos feitos pelos proprietários na empresa (patrimônio líquido). Quando os recursos aumentam, isso significa que as obrigações com terceiros foram liquidadas ou o patrimônio líquido foi reduzido (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

As origens dos recursos ocorrem no passivo quando são originadas de terceiros, o que significa que a empresa está utilizando o capital de terceiros para financiar o ativo, seja por meio de empréstimos ou obrigações assumidas para manter o ciclo financeiro da empresa. Esta situação deve ser analisada com cuidado, pois existe um nível razoável de capital de terceiros o que a empresa deve usar para ficar (GOMES; RANGEL; FERNANDES, 2016).

A soma dos recursos provenientes de terceiros e dos recursos próprios é utilizada nos ativos da empresa, seja através de dinheiro, ou contas bancárias, mercadoria disponível para venda, investimentos de curto e longo prazo (PADOVEZE, 2010). A gestão financeira, com base nas informações desenvolvidas e fornecidas pela Contabilidade, pode tomar decisões o quanto antes (ATRILL, 2017).

Um investimento financiamento, pagamento de obrigações, ou momento de substituição de equipamento obsoleto, nível ideal de bens em estoque, entre muitas outras decisões (BARROS *et al*, 2018). O gerente financeiro deve se preocupar em manter a solvência e maximizar a riqueza produzida.

#### **4. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO AS TOMADAS DE DECISÕES**

A teoria da Administração, surge como resultado do desenvolvimento e aumento da complexidade no processo de produção, ao atingir determinado tamanho as organizações e dificultar o trabalho de sua condução ao incluir este um grande número de pessoas. Portanto, a necessidade de gestão, indicado por Marx em sua obra-prima O Capital, afirmando que todo o trabalho diretamente social ou coletivo em grande escala, requer uma maior ou menor medida uma direção que estabelece uma ligação harmônica entre as várias atividades individuais e executar as funções gerais que brotam do organismo produtivo total, ao contrário daquelas realizadas pelos órgãos individuais (CARRARO *et al*, 2018).

A Administração vem de duas palavras em latim, representando direção ou tendência, e ministério, subordinação e obediência; portanto, ela também está associada ao governo, do qual vem sua conotação mais próxima. O sentido da direção, tal como se entende nesta ciência, vem da administração e, embora muitos concordem que é difícil traduzi-la deriva etimologicamente do *Manus*, ou seja, das mãos e, portanto, da condução. Por exemplo, no Brasil, um diretor não é o mesmo que um administrador. O Administrador reserva-se o direito de designar as posições mais baixas. Portanto, é necessário estabelecer que, para os propósitos deste material, administração, gerenciamento e gerenciamento de negócios são sinônimos e podem ser usados de forma intercambiável em todo o documento (BORDIN; DA SILVA; DA SILVA, 2018).

Interpretando, pode-se dizer que a contribuição da gestão empresarial é um processo de aplicação de princípios e funções para atingir objetivos. Segundo o autor, as diversas funções dos responsáveis pela gestão do negócio compõem o processo administrativo; por exemplo, o planejamento, organização, direção e controle considerados separadamente, constituem as funções administrativas (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015);

Quando eles são levados como um todo para alcançar objetivos, eles compõem o processo administrativo ou o processo de gerenciamento de negócios. O processo de gestão implica que eventos e relacionamentos são dinâmicos, estão evoluindo e em permanente mudança e são contínuos (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

O processo de contribuição do gerenciamento não pode ser imutável, estático; pelo contrário, é móvel, não tem começo nem fim, nem sequência fixa de eventos. Além disso, os elementos do processo de gestão atuam entre si; cada um deles afeta os outros. Diz-se que uma função administrativa não é uma entidade isolada, mas parte integrante de um grupo maior, constituído por várias funções relacionadas entre si e com o todo. O todo considerado desta maneira é maior que a soma das partes (GOMES; RANGEL; FERNANDES, 2016).

O planejamento é a primeira função administrativa porque serve como base para as outras funções. Essa função determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los; portanto, é um modelo teórico para atuar no futuro. O planejamento começa estabelecendo os objetivos e detalhando os planos necessários para alcançá-los da melhor maneira possível (COLARES; FERREIRA, 2016).

Planejar e determinar objetivos consiste em selecionar antecipadamente a melhor maneira de alcançá-los. Planejamento determina onde se quer ir, o que deve ser feito, como, quando e que ordem. Como se vive em um momento de mudança e descontinuidade, as empresas precisam se adaptar e, se possível, antecipá-las. Toda empresa deve ser capaz de fazer mudanças para sobreviver. Se o chefe de gerenciamento de negócios fizer as alterações apropriadas, se poderá progredir e crescer (PADOVEZE, 2010).

Organização em função da gestão empresarial refere-se ao ato de organizar, integrar e estruturar os recursos e órgãos envolvidos em sua administração; estabelecer relações entre eles e atribuir as atribuições de cada um. A organização é uma atividade básica da administração que serve para agrupar e estruturar todos os recursos (humanos e não humanos), a fim de alcançar os objetivos predeterminados (CANECA *et al*, 2009).

A gestão, que segue o planejamento e a organização, constitui a terceira função do gerenciamento de negócios. Definiu o planejamento e estabeleceu a organização, só resta fazer as coisas irem. O papel da administração é colocar a empresa para trabalhar e revigorá-la. A função de gerenciamento está diretamente relacionada à maneira de atingir os objetivos por meio das pessoas que compõem a organização empresarial (ATRILL, 2017).

Gestão é a função da gestão empresarial que se refere às relações interpessoais dos gestores em todos os níveis da organização e seus respectivos

subordinados. Controle é a função do ciclo administrativo que é responsável por medir e corrigir o desempenho, a fim de garantir que os objetivos da empresa e os planos projetados para alcançá-los sejam atendidos. O objetivo do controle é garantir que os resultados do que foi planejado, organizado e distribuído estejam o mais próximo possível dos objetivos pré-estabelecidos. A essência do controle está na verificação de se a atividade controlada está atingindo ou não os objetivos ou resultados desejados (CARRARO *et al*, 2018).

A tomada de decisão faz parte do processo de solução de problemas: a parte que tenta selecionar o melhor caminho entre duas ou mais opções, a resposta dada a um dado problema, a solução adotada antes de um fato ou fenômeno, a ação para resolver ou resolver uma indeterminação. As decisões abrangem um amplo espectro, incluindo soluções operacionais, preparação de planos, preparação de programas de ação, elaboração de políticas e estabelecimento de objetivos, entre outros, de modo que a tomada de decisões na gestão de negócios é um programa de ações, expressas na forma de diretrizes para a solução de um problema apresentado e precisamente um dos elementos que intervêm no processo decisório é a Informação (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

Existem vários usuários de informações contábeis, incluindo administração. A análise econômica e financeira é uma ferramenta que permite que transações comerciais, econômicas e financeiras realizadas por uma empresa e incorporadas na contabilidade, como informações financeiras, sirvam de base para que a administração tome decisões oportunas e eficientes dentro da empresa. gestão de negócios e em que as informações fornecidas pelas demonstrações financeiras intervêm. Para interpretar ou analisar as informações nas demonstrações financeiras, é necessário passar por várias etapas do processo de análise (BORDIN; DA SILVA; DA SILVA, 2018):

- I. Conhecimento da entidade
- II. Procura de informação
- III. Preparação de tabelas, gráficos, etc. (a análise em si)
- IV. Elaboração do relatório levando em consideração as características pessoais e profissionais do usuário, destacando primeiramente os aspectos positivos, depois os negativos e a projeção que de acordo com a experiência do analista.

Existem vários tipos de análise para a interpretação das demonstrações financeiras (BARROS *et al*, 2018):

- I. Vertical
- II. Horizontal
- III. Razões
- IV. Fatores

Dada a necessidade de manter um equilíbrio entre investimentos e obrigações, no curto e longo prazo, é necessário estudar o comportamento da empresa, derivado das transações que realiza em um ambiente econômico; do mesmo modo, serão analisados os fatores que intervêm, favoráveis ou desfavoráveis à produção e comercialização de bens ou serviços, cujos resultados, positivos ou negativos, aumentem ou diminuam a participação de recursos próprios e de terceiros colocados à sua disposição. mudanças que devem ser refletidas em sua estrutura financeira e, portanto, afetam, em detrimento de sua liquidez, gerenciamento, solvência ou lucratividade. O objetivo da análise financeira é, portanto, o exame das condições de realização de tal equilíbrio (ATRILL, 2017).

A análise financeira não pode ser aplicada apenas a uma empresa; mas sua aplicação de princípios, procedimentos e técnicas também é aplicável a todos os tipos de empresas. De acordo com a análise financeira que fornece informações, para que a administração tome a decisão mais conveniente para a empresa. Nesse sentido, o propósito da análise financeira é servir como uma ferramenta básica para o gerente ou responsável, na tomada de decisões de negócios (GOMES; RANGEL; FERNANDES, 2016). Quando se pensa em negócio surgir em mente: a empresa, mas o que é uma empresa, qual conceito se deve ter dessa palavra? Diferentes autores mostram os mais diferentes conceitos para definir essa palavra (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017).

Empresa "é uma entidade econômica onde fatores produtivos, pessoas, capital e trabalho são combinados sob uma forma legal e que tem um objetivo específico, que pode ser produzir bens ou serviços capazes de satisfazer necessidades coletivas". Alguns são criadas com o propósito fundamental de cumprir um propósito social e, em muitos outros, o objetivo fundamental é obter lucro. As empresas são as unidades econômicas fundamentais para o desenvolvimento da humanidade, são as agências capazes de atender às necessidades coletivas através da produção de bens e serviços (CANECA *et al*, 2009).

Uma entidade comercial é uma unidade econômica que se envolve em atividades de negócios identificáveis. Diz-se que a entidade comercial é separada das



atividades pessoais de seu proprietário. Uma entidade contábil é uma organização ou seção de uma organização que se distingue de outras organizações e indivíduos como uma unidade econômica separada. Do ponto de vista contábil, limites bem definidos são estabelecidos em torno de cada entidade, para que seus assuntos não sejam confundidos com os de outras entidades (PADOVEZE, 2010).

Pode-se classificar as empresas de acordo com diferentes fatores, tais como: a quem pertencem, que tipo de pessoas são, o que fazem, etc. Desta forma, pode-se apontar algumas das classificações mais comuns e importantes (DE MARIA; OLIVEIRA, 2015):

- I. De acordo com quem possui seus recursos: público, privado, misto.
- II. De acordo com sua forma jurídica: pessoas físicas, empresas.
- III. De acordo com a atividade realizada: Comercial, Serviços Industriais.
- IV. De acordo com sua forma legal: Do ponto de vista legal pessoa é todo capaz de ser um legítimo proprietário e sujeito de obrigações.

O Código Civil em seu artigo 15 classifica as pessoas em:

- I. Pessoas físicas
- II. Pessoas jurídicas

Outros autores classificam como:

- I. De acordo com a atividade realizada: Industrial, Comercial, Agrícola e prestação de serviços.
- I. De acordo com os direitos de propriedade que são exercidos sobre ele: Público, estatal e privado.
- II. De acordo com a forma organizacional adotada pelo direito de propriedade: Propriedade individual, empresas comerciais (empresas de pessoas físicas ou empresas de capital ou anônimas).

Para falar de trabalho, deve-se partir do conceito de que é o próprio trabalhador quem dirige e organiza sua atividade, assumindo o risco econômico, e que ele pode adotar duas formas básicas (LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017):

- I. Emprego, geralmente regulado pelo direito civil ou pelo direito comercial, sob a forma de um "contrato de arrendamento de serviços"
- II. Trabalho coletivo, em que o trabalhador trabalha em uma organização da qual é membro pleno no processo de tomada de decisão (produção ou cooperativa de trabalho, sociedade trabalhista)

Assume-se então que o prazo de empresas é a unidade econômico organizado, o que combinando capital e trabalho, produzir o faz produtos circulares ou empréstimo serviços. Adquirir personalidade legal e, portanto, deve assumir direitos e obrigações, cuja finalidade é obter utilidade, por isso torna-se necessário o utilização de ferramentas que possam otimizar a obtenção de sucesso da organização e assim atingir o objetivo esperado, ou pelo menos o retorno em dinheiro que foi investido, possibilidades de falha, será dado para o tiro de uma decisão errada e pela informação recebida (ATRILL, 2017). Enquanto o trabalho de prestação de serviços é o trabalhador que organiza e adquire seus próprios recursos, este tipo de trabalho não deve ser confundido com o conceito anterior, embora muitas vezes, na verdade, as fronteiras sejam difusas. Até onde se tem um pequeno negócio e para onde é apenas uma prestação de serviço? Não precisa de contabilidade se não atingir a característica da empresa? A resposta a essas perguntas será dada pelo volume que sua empresa adquire e pela necessidade de cada pessoa exercer controle sobre seus recursos, a fim de obter algum lucro.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários estudos sugeriram que os mecanismos de contabilidade gerencial afetam o desempenho das empresas em ambientes turbulentos, mas ainda não há convergência na explicação de se o impacto é positivo ou negativo. Este estudo, baseado na teoria dos custos de transação, focou-se em determinar o impacto no desempenho organizacional que tem como objetivo usar o SCG que os diferencia de acordo com a forma como são usados, para coordenar entre agentes e principais ou para o principal.

A variável dependente é o desempenho organizacional, enquanto as variáveis independentes são fatores contingentes, como o ambiente e a tarefa. Das várias relações usadas para modelar o objetivo de usar SCGs, infere-se, contrariamente aos resultados de estudos de caso, que o objetivo do uso é bastante uma variável independente, mas não mediadora ou moderadora.

O objetivo deste trabalho foi contribuir para a compreensão do papel que os SCGs desempenham no sucesso ou fracasso de organizações em tomada de decisão. No que diz respeito ao uso de SCGs, a percepção dos gerentes permite que conteúdos sejam adicionados à literatura sobre o assunto. As conclusões são de natureza parcial, porque um modelo contingente foi usado para verificar as relações entre fatores, finalidade de uso dos SCGs e desempenho organizacional. No entanto, a principal relação que foi estabelecida é que o desempenho melhora com o uso da contabilidade orientada mais para coordenar do que controlar, e que os fatores do ambiente ou tarefa não afetam o desempenho, mas melhoram quando o interesse na empresa aumenta (alinhamento estratégico e nível de investimento). Interessante é notar que a relação positiva entre desempenho e uso dos SCGs para coordenar tem um limite a partir do qual o desempenho melhora apenas se o equilíbrio no uso do SCG estiver orientado ao controle.

Este trabalho identifica para organizações que operam em ambientes distintos o impacto no desempenho dos mecanismos de contabilidade gerencial de acordo com a finalidade de uso (coordenada ou controle). Estudos futuros devem ser projetados para rejeitar ou não rejeitar a ideia de que os SCGs usaram principalmente para coordenar a melhoria do desempenho das organizações em ambientes turbulentos; especialmente ser capaz de mostrar de maneira inequívoca o efeito das diferenças no

objetivo do uso do SCG no desempenho organizacional e suas relações com fatores contingentes.

## REFERÊNCIAS

- ATRILL, Peter. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. Editora Saraiva, 2017.
- BARROS, Arthur *et al.* **Contabilidade do Terceiro Setor: Um Estudo Bibliométrico nos Principais Congressos de Contabilidade do Brasil**. Revista de Administração e Contabilidade da FAT, v. 10, n. 2, 2018.
- BORDIN, Gustavo; DA SILVA, Lucas Teodoro; DA SILVA, Itacir Alves. **Formação do preço de venda para uma empresa prestadora de serviços contábeis de Caxias do Sul**. Revista Global Manager Acadêmica, v. 6, n. 2, p. 506-517, 2018.
- CANECA, Roberta Lira *et al.* **A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas**. Pensar contábil, v. 11, n. 43, 2009.
- CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad *et al.* **Destaques da contabilidade gerencial**. 2018.
- COLARES, Ana Carolina Vasconcelos; FERREIRA, Cássia Oliveira. **Aplicação de artefatos gerenciais de contabilidade nas empresas mineiras prestadoras de serviços sob a ótica das variáveis de setor e porte**. Revista Mineira de Contabilidade, v. 4, n. 52, p. 16-25, 2016.
- DE MARIA, Calistro José; OLIVEIRA, José Américo Leal. **Custos no Setor Público: Aplicação da Contabilidade de Custos nos Serviços Públicos de Saúde Municipais**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2015.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. AMGH Editora, 2013.
- GOMES, Emília Portes; RANGEL, Daniele Perissé; FERNANDES, Liessandro Ribeiro. **Contabilidade gerencial e tomada de decisão: empresas e empreendedorismo em foco**. Revista Transformar, v. 9, p. 214-225, 2016.
- LUNKES, Rogério João; COSTA, Carla Helen; BORTOLUZZI, Daiane Antonini. **Estudo sobre a adoção de práticas de contabilidade gerencial em empresas hoteleiras**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2017.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. IESDE BRASIL SA, 2010.