



REJANE ROSA DA SILVA

CONTABILIDADE GERENCIAL

CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A
GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO DAS EMPRESAS

Paragominas
2020

REJANE ROSA DA SILVA

CONTABILIDADE GERENCIAL

CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A
GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO DAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
CESUPAR-Centro De Ensino Superior De
Paragominas, como requisito parcial para a
obtenção do título de graduado em Ciências
Contábeis.

Orientador(a): Prof. Jessica Azevedo

REJANE ROSA DA SILVA

CONTABILIDADE GERENCIAL

CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO DAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à CESUPAR-Centro De Ensino Superior De Paragominas, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof.(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof.(a). Titulação Nome do Professor(a)

Paragominas, dia de dezembro de 2020

Dedico este trabalho aos meus filhos, meus pais que sempre me mostraram a importância da educação e dos estudos e meus dois irmãos que sempre acreditaram em minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força para continuar e não me deixar desistir, e por me dar sabedoria em momentos difíceis.

Aos meus irmãos Daniel Rosa e Denis Rosa que sempre me incentivaram a começar minha graduação, e sempre buscar meus objetivos com determinação. Eles são exemplos que sigo sempre.

Agradeço minha mãe e meus filhos que sempre me apoiam e acreditam sempre na minha capacidade.

E por último mas não menos importante quero agradecer a todos os professores que fizeram parte dessa caminhada ao longo desses quatro anos, compartilhando seus conhecimentos, com orientações e conselhos e todo apoio necessário.

*“Dentre as verdades, como afirmam Aristóteles e Averróis, as nossas matemáticas são as mais verdadeiras e estão no primeiro grau de certeza, e a estas seguem-se todas as demais ciências naturais.”
(Luca Pacioli, considerado o pai da contabilidade moderna)*

SILVA, Rejane Rosa. **Contabilidade Gerencial: Contabilidade Gerencial e sua Importância para Gestão e Tomada de Decisão das Empresas.** 2020. 33 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Pitágoras, Paragominas, 2020.

RESUMO

O presente Estudo tem como tema contabilidade gerencial: Contabilidade Gerencial e sua Importância para Gestão e Tomada de Decisão das Empresas. Que traz o questionamento do problema, qual a importância da contabilidade gerencial para a gestão da empresa e para a tomada de decisões. Com objetivo demonstrar a importância da contabilidade gerencial para a gestão e tomada de decisões das empresas, evidenciando a sua influência nos processos de planejamento e controle, voltada aos operadores, gerentes e executivos dentro das organizações. A metodologia desta pesquisa caracterizou-se, através de método de Revisão Bibliográfica e foi uma pesquisa qualitativa e descritiva. Trabalhos publicados nos últimos dez anos, em livros, sites e artigos contábeis. A contabilidade gerencial muito utilizada em grandes organizações, também pode ser muito útil para o médio e pequeno empresário durante a gestão. Ao concluir este estudo, verificou-se que os objetivos foram atingidos, pois se desejou, principalmente, compreender quais ferramentas gerenciais que os gestores utilizam durante o processo de tomada de decisão e qual o grau de importância que atribuem a elas. Considerando que o contador tem papel fundamental dentro das empresas, é muito importante o contador com enfoque gerencial. Assim como os relatórios contábeis durante o processo de tomada de decisão. Dessa forma, conclui-se que o desafio é grande, pois as empresas entendem que precisam aderir à contabilidade gerencial para melhorar a sua performance, mas, em sua maioria, não estão dispostas a gastar com isso, ou não possuem mais caixa para fazê-lo.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Tomada de Decisão. Gestão de Empresas.

SILVA, Rejane Rosa. **Management Accounting: Management Accounting and its Importance for Business Management and Decision Making.** 2020. 33 sheets. Completion of course work (Graduation in Accounting Sciences) – College Pitágoras, Paragominas, 2020.

ABSTRACT

This study has as its theme management accounting: Management Accounting and its Importance for Management and Decision Making in Companies. Which brings the questioning of the problem, what is the importance of management accounting for the management of the company and for decision making. In order to demonstrate the importance of management accounting for the management and decision-making of companies, highlighting its influence on planning and control processes, aimed at operators, managers and executives within organizations. The methodology of this research was characterized, through Bibliographic Review method and it was a qualitative and descriptive research. Works published in the last ten years, in books, websites and accounting articles. Managerial accounting widely used in large organizations, can also be very useful for medium and small business owners during management. At the end of this study, it was found that the objectives were achieved, as it was mainly desired to understand which management tools managers use during the decision-making process and the degree of importance they attach to them. Considering that the accountant plays a fundamental role within companies, the accountant with managerial hang is very important. As well as accounting reports during the decision-making process. Thus, it is concluded that the challenge is great, as companies understand that they need to adhere to management accounting to improve their performance, but, for the most part, they are not willing to spend on it, or have no more cash to do it. it.

Keywords: Management accounting. Decision Making. Business management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo de planejamento.....	14
Figura 2 – Os cinco componentes de um sistema de informação.....	20

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRE	Demonstrações do Resultado do Exercício
SWOT	Weaknesses Opportunities Threats
SIG	Sistemas de Informação Gerencial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVOS E FINALIDADES DA CONTABILIDADE GERENCIAL	14
2.1 CONCEITOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	14
2.1.1 Desafios da Contabilidade Gerencial.....	15
2.1.2 Diferença entre Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira.....	16
2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ATRAVÉS DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	17
3 PLANEJAMENTO E CONTROLE COMO FERRAMENTA DA CONTABILIDADE GERENCIAL	19
3.1 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL.....	20
3.1.1 Planejamento Estratégico.....	21
3.1.2 Planejamento Tático.....	21
3.1.3 Planejamento Operacional.....	22
3.1.4 Implementação Monitoramento e Controle.....	23
3.2 OUTROS TIPOS DE PLANEJAMENTOS.....	24
4. CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	25
4.1 AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS NA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa abordou o tema, Contabilidade Gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas. A contabilidade vem se modificando e se transformando em um meio de comunicação e análise empresarial, no qual a vivência não pode ser excluída pelas pessoas que estão envolvidos no seguimento de avaliação de desempenho e na lucratividade dos negócios, a competição global apresenta novos desafios e influenciam a mudança no papel da contabilidade de gerencial.

Os contadores gerenciais produzem relatórios especiais para os gestores. Estes são utilizados para decisões estratégicas e táticas, também formular políticas globais e planejamento de curto e longo prazo, sendo possível identificar a posição do mercado onde estará atuando, avaliar melhor os tipos de decisões que precisam ser tomadas e alcançar os objetivos traçados, maximizando seus lucros e resultados.

A escolha do tema foi devido, à importância da contabilidade gerencial para a gestão e tomada de decisão das empresas, como peça essencial em toda a empresa, afinal, além de englobar aspectos da contabilidade financeira, ela permite que você conheça com mais profundidade o cenário econômico da sua empresa. Com as constantes mudanças e aumentos na competitividade entre as empresas brasileiras, torna-se cada vez mais importante adotar técnicas de gestão especializadas, na realidade brasileira, entretanto, muitas das empresas não estão estruturadas para enfrentar tal desafio.

O problema desta pesquisa constitui-se em, evidenciar que a contabilidade vem deixando de ser apenas a demonstração pura dos números, para cada vez mais fornecer informações relevantes e subsídios estratégicos nas tomadas das decisões visando a melhorar os processos internos das empresas diante disso, qual a importância da contabilidade gerencial para a gestão da empresa e para a tomada de decisões?

O objetivo principal deste estudo procurou demonstrar a importância da contabilidade gerencial para a gestão e tomada de decisões das empresas, evidenciando a sua influência nos processos de planejamento e controle, voltada aos operadores, gerentes e executivos dentro das organizações. E tem como objetivos secundários: apresentar objetivos e finalidades da contabilidade Gerencial; evidenciar

Planejamento e controle como ferramenta da Contabilidade gerencial; demonstrar a contabilidade Gerencial como sistema de informação Gerencial.

A metodologia desta pesquisa caracterizou-se, através de método de Revisão Bibliográfica e foi uma pesquisa qualitativa e descritiva. Trabalhos publicados nos últimos dez anos, em livros, sites e artigos contábeis. As palavras-chave utilizadas para fazer a busca: Contabilidade Gerencial. Tomada de Decisão. Gestão de Empresas.

2. OBJETIVOS E FINALIDADES DA CONTABILIDADE GERENCIAL

2.1 CONCEITO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial, ou contabilidade de gestão, é um conjunto de práticas e técnicas destinadas a fornecer aos gestores informações financeiras. Isso os ajuda a tomar decisões e manter um controle eficaz sobre os recursos da empresa. Voltada para o usuário interno, analisa as informações geradas pela contabilidade financeira através de seus lançamentos, esses que compõem relatórios obrigatórios por lei, como o Balanço Patrimonial, DRE, entre outros relatórios.

Conforme Coelho e Lins (2010) trata-se de um conjunto de procedimentos com a finalidade de gerar informações aos gestores da empresa. Informações essas relativas aos eventos administrativos, econômicos e financeiros, que possibilitem prever, medir, comparar e controlar o desempenho, não só de um produto, mas também da empresa como um todo. O foco da contabilidade gerencial está no presente e no futuro, oportunizando, assim, um maior índice de acerto nas previsões e avaliações.

A contabilidade gerencial permite que se gerencie todos os processos da empresa através de informações que estão na contabilidade, utilizando ferramentas da contabilidade, indicadores financeiros, indicadores contábeis e indicadores de desempenho.

Fornecer informações acerca da vida operacional da organização como um todo é função essencial da contabilidade gerencial. E o diferencial está relacionado à eficácia e segurança dessas informações, de maneira a promover o crescimento e a sustentabilidade do negócio (PADOVEZE, 2010).

Dentro do contexto empresarial, a contabilidade gerencial volta-se para o usuário interno, alimentando diferentes planilhas, relatórios e outras ferramentas que fornecem dados para comparações, elaboração de orçamento, delimitação do ponto de equilíbrio, mix de produtos, correta definição do preço dos produtos ou serviços e até mesmo na definição de metas e objetivos da empresa.

Conforme Ludícibus (2010, p. 21), “a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa”.

Ela capacita os administradores a assumirem riscos, pois promove uma visão mais ampla sobre o negócio que eles gerenciam

Preocupada em oferecer informações úteis completas e precisas, esta é a contabilidade gerencial, um caminho a ser seguido que facilita a gestão dos negócios e das instituições, a fim aprimorar o controle e melhorar os resultados a contabilidade gerencial, também é composta por estratégia

2.1.1 Desafios da Contabilidade Gerencial

A competição global apresenta novos desafios para contadores gerenciais, na medida em que os acordos comerciais podem afetar empresas que operam no exterior. Assim, os contadores devem quantificar o impacto das oportunidades de E-business e identificar maneiras de racionalizar os processos de negócios.

Além disso, como os sistemas monetários são diferentes entre os países, a contabilidade gerencial das empresas multinacionais também deve monitorar continuamente os valores flutuantes das moedas estrangeiras.

Para Crepaldi (2011, p.16), “A empresa dos novos tempos não pode nascer sobre os escombros da velha administração”, pontua. Com os novos desafios que surgem, a saída é não ficar para trás e ir em busca da excelência no seu sistema corporativo de contabilidade gerencial.

Entre as flutuações nas taxas de câmbio e nos preços da matéria-prima, por exemplo, fazer a leitura do cenário econômico e transformar esse conhecimento em informações para o controle de custos é tarefa das mais urgentes.

Conforme Crepaldi (2011) o papel do contador de hoje em dia é preparar o empreendimento para a mudança e permitir que ele se desenvolva com o uso intensivo de todas as ferramentas que a tecnologia pode oferecer.

Na concepção dos sistemas tradicionais de contabilidade gerencial são consideradas ainda as limitações da concorrência, analisadas a partir da estabilidade e complexidade que o ambiente oferece. O resultado são decisões pensadas não apenas para resolver problemas pontuais, mas também para criar uma estrutura sólida de negócios com o passar dos anos.

2.1.2 Diferença entre Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira

A contabilidade gerencial trabalha com identificação, interpretação e avaliação de informações valiosas para a administração da empresa, auxiliando a tomada de decisões quanto a planejamento, avaliação e controle.

Para Padoveze (2010, p. 38), “a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização” e contrasta com a contabilidade financeira, pois esta está associada ao fornecimento de informações para pessoas fora da organização, como acionistas e credores (PADOVEZE, 2010).

O profissional da área não se prende à obrigação fiscal. O maior desafio dos contadores é levar informações contábeis aos empresários e conseguir que eles as utilizem como guias para as decisões.

“Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras” PADOVEZE (2010 p. 38).

Embora grande parte da informação fornecida pelos contadores gerenciais seja financeira, nos últimos anos a área tem direcionado seus esforços em fornecer outras medidas de desempenho.

Ludícibus (2009, p. 21) define que:

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

Na contabilidade financeira, o contador apura e concilia a geração de tributos da empresa. Baseado em normas fiscais do país, do estado e do município de atuação, ela registra todas as operações relativas a esse campo para apresentar declarações e pagar tributos, feita conforme a legislação e os princípios da contabilidade. Além disso, este documento é destinado ao público exterior à empresa, como por exemplo os investidores.

Dos tipos de contabilidade existentes, os principais são a financeira, que fornece informações padronizadas para o público externo à organização, como

acionistas e credores; e a gerencial, que fornece subsídios à tomada de decisão (CREPALDI, 2012).

Sendo assim, a principal diferença entre as duas contabilidades está entre o público alvo, já que a utilização da Contabilidade Gerencial é somente interna, Por isso, a Contabilidade Financeira é utilizada para apresentar a saúde financeira de uma organização aos seus stakeholders externos. Conselho de administração, acionistas, instituições financeiras e outros investidores são a audiência para os relatórios contábeis financeiros.

2.2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ATRAVÉS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial vem se tornando uma área cada vez mais decisiva na gestão empresarial. E seus profissionais fazem muito mais do que fornecer informações; muitas vezes, assumem um papel ativo nas decisões cotidianas e estratégicas que uma organização enfrenta.

A contabilidade gerencial pode ser definida como um tratamento diferenciado aplicado às técnicas e procedimentos contábeis, já vistos na contabilidade financeira e tributária, reproduzindo, assim, informações relevantes aos gestores, para auxiliá-los na tomada de decisão (IUDÍCIBUS, 2010).

A Contabilidade Gerencial na atualidade tem sido ferramenta de informações para o andamento e continuidade das empresas, com foco no planejamento, o controle e a tomada de decisão, é aplicada em todos os setores de uma empresa. Tem por objetivo auxiliar os sócios na tomada de decisões, sendo esse um dos objetivos maior da Ciência Contábil, e é o contador quem fornece essas informações, que faz toda a diferença em uma decisão.

A tomada de decisão está presente em todas as escolhas realizadas dentro da organização e a melhoria no processo de tomada de decisão deve ser constante dentro das empresas (FRANCISCO FILHO, 2015).

Para Padoveze (2012 p. 30), “o processo da tomada de decisão consiste em três grandes etapas: o exame ou análise do problema, o desenvolvimento ou desenho de curso de ação e a implementação da decisão”.

Já no ano de 2020, os contadores gerenciais já atuam mais tempo como um consultor interno ou como um analista de negócios dentro das organizações, pois

entendem a lógica das contas e o que elas fornecem de informações, para que se tomem as decisões.

Ainda segundo Padoveze (2012 p. 28), “a função contábil na empresa e, conseqüentemente, sua grande importância implicam um processo de acompanhamento e controle que perpassa todas as fases do processo decisório[...]”.

As decisões gerenciais influenciam na sobrevivência e crescimento das empresas, por isso, o processo decisório é tão importante, não só para a organização, mas também para todas as pessoas envolvidas com ela. Para Francisco Filho (2015, p. 44), “a tomada de decisão corresponde ao processo de resposta a um problema, buscando e escolhendo uma solução ou atitude que crie valor para os acionistas da organização”.

O papel prático da contabilidade gerencial é aumentar o conhecimento dentro de uma organização, reduzindo o risco associado com a tomada de decisões. Contadores preparam relatórios sobre o custo de produção de bens, gastos relacionados ao treinamento de funcionários e planos de marketing.

3. PLANEJAMENTO E CONTROLE COMO FERRAMENTA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Na contabilidade gerencial, esse processo de estabelecer metas, determinar necessidades de recursos e conceber um meio de atingir metas é referido como planejamento. E monitorar os resultados financeiros e medir o resultado dos processos de planejamento dentro da empresa é chamado de controle.

A contabilidade gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, ambos são instrumentos de administração para os gestores. Para Padoveze (2010, p. 40), “Se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial”.

Segundo Martins (2010 p. 305), “controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”. O planejamento e o controle operacional utilizam procedimentos e práticas preestabelecidas para monitorar o processo decisório, Gil et al (2010 p. 35).

O planejamento e controle são os principais pontos de partida para o desenvolvimento das funções gerenciais, sendo um importante processo de reflexão que precede a ação de tomada de decisão. A habilidade do gestor em utilizar-se da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão e suporte ao planejamento e controle contribui fortemente para o sucesso da empresa.

Para Padoveze (2012 p. 27):

O planejamento subdivide-se em duas fases: Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. O Planejamento Operacional incorpora uma etapa adicional, que é a que finaliza o planejamento das operações, denominada Programação.

A **figura nº. 01** apresenta o conjunto do processo de planejamento para a organização:



Figura 01: Processo de planejamento

Fonte: Padoveze (2012 p.44)

Logo, o responsável pelo departamento de contabilidade de uma empresa é, geralmente, chamado de controlador. E, tanto no planejamento quanto no controle de empreendimentos em toda a organização, tal profissional desempenha um papel fundamental.

3.1 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento é um processo de tomada antecipada de decisões. Por meio do planejamento, o gestor já sabe o que precisará fazer antes que uma ação seja necessária. Isso porque, ao criar a estrutura e desenhar o plano de aplicação de suas ideias, ele já terá estudado e selecionado caminhos alternativos com base em simulações de futuro, estando preparado para contornar adversidades e para aproveitar oportunidades. “O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitam que eles sejam alcançados”. (NOGUEIRA, 2014, p.5)

Segundo o SEBRAE (2010), entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas está a falta de planejamento e descontrole na gestão.

É possível identificar três tipos de planejamento empresarial, que se diferenciam segundo o nível hierárquico que mobilizam: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Na prática, os dois últimos níveis de planejamento acabam por ser desdobramentos do primeiro.

3.1.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que mapeia o caminho para atingir objetivos em uma empresa, funciona como um roteiro que determina onde a empresa está, aonde quer chegar e quais são as ações necessárias para cumprir essa jornada. É aonde a gestão define as estratégias com foco no longo prazo da empresa. Nesta etapa é preciso buscar sempre ter uma visão holística da companhia e sem entrar muito em detalhes, afinal o Planejamento Estratégico geralmente é feito para um período de 5 a 10 anos e seria bastante complicado e muito pouco provável acertar tantos detalhes para um período tão futuro.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), planejamento estratégico é um processo contínuo nas organizações, com uma percepção do futuro para tomada de decisões atuais que podem afetar os objetivos traçados, fazendo com que a organização reavalie as suas atividades e acompanhe os resultados e confronte com as expectativas.

Segundo Rodrigues e Teixeira (2015), durante o processo de implementação das estratégias, entre as barreiras que são consideradas as mais relevantes são a falta de comprometimento, a falta de atuação ou habilidades das lideranças.

Para que ocorra a execução da estratégia é necessário que todas as pessoas que façam parte da organização estejam comprometidas, desde o presidente até a base da estrutura organizacional, fazendo com que haja intenso engajamento, consenso, conhecimentos, informação, estejam motivados, compromissados e liderança por parte de toda a cúpula da empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

O importante levar em conta todos os fatores internos e externos a organização, por exemplo, o cenário econômico global e a situação do mercado em que a empresa atua. Uma excelente ferramenta nesta hora é a análise SWOT que ajuda a mapear todas as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças e fornece uma ótima base para a estrutura.

3.1.2 Planejamento Tático

Para definir os objetivos táticos, é preciso desmembrar os objetivos estratégicos, identificando os setores da empresa que estão envolvidos no alcance de cada meta mais ampla. Os objetivos táticos serão desenhados pensando

especificamente em cada um desses setores. O planejamento tático visa atingir os objetivos táticos definidos no planejamento estratégico. Ele se desenvolve em uma área funcional determinada e visando um resultado específico. Ou seja, ele não abrange a empresa como um todo.

De acordo com Chiavenato (2012, p.345) “O Planejamento tático é o planejamento focado no médio prazo e que enfatiza as atividades correntes das várias unidades ou departamentos da organização” Chiavenato (2012), ainda complementa que o gestor usa o plano tático para direcionar os departamentos da empresa, para que se obtenha sucesso em um médio prazo.

O planejamento tático está relacionado com os níveis intermediários da hierarquia da empresa e possui uma duração menor do que o planejamento estratégico. Em vez do longo prazo, o planejamento tático tem como horizonte o médio prazo. O planejamento tático contribui de maneira significativa com a organização da empresa e com a execução dos processos das atividades. Isso reflete positivamente na produtividade dos colaboradores e no cumprimento das respectivas funções de cada um pois o planejamento tático deixa claro para todos o que cada um deve fazer e como deve ser feito.

3.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é fruto de desdobramentos do planejamento estratégico. Ele envolve níveis inferiores da organização e trabalha no curto prazo. O foco do planejamento operacional são as atividades rotineiras da empresa. Identificar as tarefas que devem ser executadas e os recursos necessários para cada uma dessas atividades é a função do planejamento operacional. Seus alvos são, portanto, mais palpáveis e mensuráveis.

Segundo Nogueira (2014, p.13) “O Plano Operacional se refere a procedimentos e ações específicas requeridas nos níveis de execução operacional da organização”.

Os objetivos operacionais correspondem às formas de aplicação prática dos objetivos táticos. Geralmente, correspondem a tarefas ou operações específicas. Eles são as etapas do plano de ação para atingir as metas para cada setor. Dessa forma, os tipos de planejamento se concretizam em uma cadeia, ou seja, um depende do outro para ser executado, tendo como base almejar os objetivos esperados usando adequadamente os recursos e com prazos já estabelecidos.

3.1.4 Implementação Monitoramento e Controle

Definidos os objetivos e estratégias, é hora de garantir que eles sairão do papel. Para isso, é preciso um acompanhamento de sua implementação, o que pode ser feito por meio da adoção de indicadores de controle. Para ter esses indicadores, é importante que o planejamento da empresa se traduza em um orçamento. Nele, as metas se transformam em projeções, por exemplo, de crescimento das vendas ou de limite de custos. Confrontar as projeções traçadas no orçamento com os resultados que vão sendo atingidos pela empresa é umas das formas de avaliar se ela está no caminho certo ou se é necessário fazer algum ajuste.

Os planos de gestão são formalmente comunicados como orçamentos, termo que, normalmente, se refere ao planejamento da gestão. E o controlador supervisiona o desenvolvimento de orçamentos, feitos anualmente. Por fim, vale destacar, esses orçamentos são fundamentais para definir metas, pois expressam os desejos e objetivos da administração em termos específicos, tangíveis e quantitativos.

“O orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.” (PADOVEZE, 2010, p.517)

Um orçamento é um plano detalhado do futuro que em geral é expresso em termos quantitativos formais. A junção de diversos orçamentos formam um plano integrado de negócios, conhecido como orçamento-mestre. O orçamento-mestre é uma ferramenta gerencial que comunica os planos da gerência a toda organização, aloca recursos e coordena atividades. (GARRISON, 2013).

Complementando, Frezatti (2013) considera o orçamento como um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para a prestação de contas dos gestores. Ainda, conceitua o orçamento como um plano financeiro para implementar uma estratégia para determinado exercício. Afirma também, que o orçamento é mais que uma simples estimativa, é um plano de metas que devem ser alcançadas pelos gestores.

Somente com um efetivo acompanhamento orçamentário será possível avaliar, a qualquer momento, o cumprimento em relação ao que foi planejado, podendo, diante do resultado dessa análise, ser realizados os devidos ajustes conforme seja a necessidade. Essa verificação e correção de possíveis distorções deve ocorrer ao longo do ano ou durante o período de execução do projeto, para garantir que as metas estipuladas sejam atingidas ou até mesmo superadas.

3.2 OUTROS TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser usado também em outros contextos dentro da organização. Em todos os casos, o conceito também pressupõe a determinação de objetivos e de caminhos para os alcançar.

O conceito de planejamento agregado tem relação com o controle da produção. Ele é um modelo de definição de estratégias visando conciliar a demanda e a capacidade produtiva da empresa. O planejamento agregado leva em conta os recursos disponíveis para decidir se é necessário aumentar ou reduzir a produção.

O planejamento financeiro trabalha com a projeção de receitas e de despesas, permitindo identificar o dinheiro que estará disponível para a corporação e a melhor maneira de o investir, além de evitar imprevistos que levem ao seu endividamento. Já o planejamento tributário tem como objetivo fazer com que a empresa consiga pagar menos impostos sem infringir a lei.

O conceito de planejamento também pode ser aplicado pensando nas estratégias de marketing e vendas, na gestão dos recursos humanos e no desenvolvimento de projetos, dentre outros.

4. CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Os sistemas de informações gerencial dentro das organizações tem por finalidade gerar informações úteis para tomada de decisões, os dados são coletados, processados e transformados em informações.

Segundo Crepaldi (2011, p.15):

Uma das técnicas utilizadas para auxiliar no avanço competitivo é o uso do sistema de informações, oferecendo as empresas relatórios gerenciais com informações que auxiliem no processo de gestão criando vantagens competitivas no mercado concorrente.

A Contabilidade gerencial e os Sistemas de Informações são ferramentas que, juntas, colaboram para a geração de informações que auxiliam no processo da gestão empresarial. Através da parametrização do Sistema de Informação, a Contabilidade fornece as informações conforme a necessidade dos gestores, nos mais diversos níveis da administração. Com isso, cada departamento, setor, ou célula empresarial, por meio dos usuários das informações contábeis, pode melhorar o processo de tomada de decisão, uma vez que corresponde mais fidedignamente a realidade da entidade.

Conforme Padoveze (2015), é possível classificar os sistemas de informações em sistemas de informação de apoio às operações, sistemas de informação de apoio à gestão e sistemas de informação e apoio à decisão, sendo este último um aprimoramento dos anteriores.

Os sistemas de informação são utilizados pelas empresas principalmente para agilizar o processo de tomada de decisão, disponibilizando informações oportunas e em tempo real aos tomadores de decisão. Como os tomadores de decisão estão dispostos nos três níveis de gestão, estratégico, tático e operacional, os encarregados pelo fornecimento das informações deverão fazer um estudo minucioso sobre as necessidades de cada um.

Para Gil, Biancolino e Borges (2010 p. 11), “o sistema de informação é o produto de três componentes, tecnologia, organizações e pessoas, os quais devem interagir para que o sistema atinja seu objetivo”.

A necessidade de informações envolve três grandes áreas: financeira, pessoal e logística (vendas, produção, armazenamento, distribuição, etc.). Estas áreas

recebem e fornecem informações entre si. O segundo fator é que todas as funções significam parte de um todo, ou seja, a empresa.

Existem sistemas que auxiliam os gestores em todos os processos da empresa, porém, é importante que os sistemas operacionais e de apoio à gestão trabalhem em perfeita integração para garantir que a gerência tenha as informações necessárias, a um custo aceitável (PADOVEZE, 2015).

Dentro de uma organização, é importante que todos os dados de clientes, operações, entregas e gerenciamento estejam todos unidos num mesmo lugar e acessível a todos os responsáveis. Com um sistema de informação completo, é possível visualizar todas as demandas, o andamento das ações e a fazer uma gestão das informações de cada cliente. Portanto, o suporte ao planejamento e o controle da organização da empresa podem sim, ser totalmente virtuais. Com um sistema de informação gerencial, a tomada de decisão se torna mais assertiva, pois todo esse processo passa a fazer parte de sistemas que, ao se unirem, dão um panorama completo para o empresário resolver o que fazer.

Para Wakulicz (2016 p.77), “A tecnologia da informação pode ser usada para revolucionar e transformar as operações e processos das empresas.” O e-commerce pode ser conceituado como a compra e venda de bens e serviços por meio eletrônico. O conceito de e-business inclui o conceito de e-commerce e significa o uso das tecnologias de informação e comunicação para executar funções de negócios.

Kroenke (2012) diz que a estrutura de um sistema de informação é composta por cinco componentes, como pode ser observado na Figura 02.

Figura 02 – Os cinco componentes de um sistema de informação.



Figura 02: Os cinco componentes de um sistema de informação

Fonte: CTISM, adaptado de Kroenke, 2012

Na visão de Kroenke (2012), estes cinco componentes sempre estarão presentes num sistema de informação, seja ele simples ou complexo.

A classificação dos sistemas de informação por área funcional faz referência ao suporte de informações às áreas tradicionais da empresa. Podemos inferir que os principais sistemas de informações funcionais são:

- Sistema de informação contábil.

- Sistema de informação financeira.
- Sistema de informação industrial.
- Sistema de informação de *marketing*.
- Sistema de informação da gestão de recursos humanos.

Classificação por tipo de suporte. Esta forma de classificação do sistema de informação está relacionada ao tipo de suporte por ele proporcionado à empresa, que são.

- Sistema de suporte inteligente (SSI).
- Sistema de apoio a grupos (GSS).
- Sistema de informação empresarial (EIS).
- Sistema de apoio a decisões (SAD).
- Sistema de automação de escritório (SAE).
- Sistema de administração do conhecimento (KMS).
- Sistema de processamento de transações (SIT).
- Sistema de informação gerencial (SIG).

Os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) são sistemas ou processos que fornecem as informações necessárias para gerenciar com eficácia as empresas. Um SIG gera produtos de informação que apoiam as necessidades de tomada de decisão administrativa e são o resultado da interação entre pessoas, tecnologias e procedimentos, que ajudam uma empresa a atingir as suas metas.

Kroenke (2012) diz que um SIG consiste no desenvolvimento e uso de sistemas de informação que ajudam as empresas a alcançarem suas metas e objetivos. No seu entendimento, este conceito apresenta três elementos chave: desenvolvimento e uso, sistemas de informação e metas e objetivos de negócios.

O uso de informações como um ativo é entendido por Gordon; Gordon (2011) como a propriedade de uma pessoa ou de uma organização que contribui para os resultados de uma empresa.

De acordo com Wakulicz (2016 p.43):

Estes sistemas são criados para reagir aos concorrentes, aos clientes, aos fornecedores e às mudanças sociais e tecnológicas que ocorrem constantemente no mercado. A ocorrência de mudanças no mercado cria novos problemas organizacionais, levando a necessidade da utilização de novos sistemas. Como o mercado está em constante movimento, novos

sistemas podem ser criados para fazer frente a estas mudanças externas e inclusive, ao surgimento de novas tecnologias.

A proliferação dos sistemas informatizados de dados foi importante para o rápido crescimento do uso de informações contábeis detalhadas. Entendam que, antes da empresa adquirir um sistema de informação contábil e gerencial, ela precisa definir que tipo de informação será útil para seu negócio.

4.1 AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS NA CONTABILIDADE GERENCIAL

Para que as empresas realizem suas atividades é essencial conhecer a realidade, interpretar o ambiente e que também utilize as ferramentas contábeis que facilitem a melhor decisão para o sucesso da empresa, a contabilidade gerencial, será capaz de transformar-se na principal ferramenta estratégica para a evolução e até mesmo para a sobrevivência da empresa.

Souza (2011) elenca as principais ferramentas da contabilidade gerencial: Orçamento; Fluxo de Caixa; Técnicas de Análise de Investimentos; Análise das Demonstrações Contábeis; Planejamento E Controle, dividido em: Planejamento Tributário, Planejamento Estratégico, Controle de Estoque, Controle de Contas a Pagar e a Receber; Custos; Just In Time (Jit); Valor Econômico Adicionado (Eva); Gecon; e Balanced Scorecard.

A Contabilidade sem dúvida, a maior fonte de informações sobre o patrimônio da empresa, permitindo conhecer, com facilidade, todos os fatos que ocasionaram alteração qualitativa ou quantitativa, servindo de bússola na administração dos negócios e contribuindo para o alcance dos objetivos. As demonstrações financeiras possibilitam um acompanhamento real da dinâmica do negócio, tornando possível traçar novas metas e diretrizes em tempo hábil e seguro.

Gonzaga (2010), classifica:

[...]como ferramentas tradicionais o custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, preço de transferência e orçamento. Classificou-se como ferramentas modernas o custeio baseado em atividades, custeio meta, benchmarking, custeio kaizen, teoria das restrições, planejamento estratégico, gestão baseada em atividades, balanced scorecard e valor econômico adicionado.

As ferramentas destacadas por Teixeira et al. (2011), são: Análise da Cadeia de Valor; Análise da Teoria das Restrições; Análise por Centro de Responsabilidade; Balanced Scorecard; Benchmarking (externo e interno); Custeio ABC; Custeio de Ciclo de Vida; Custeio Kaizen; Custeio Meta; Custeio Padrão; Custeio por Absorção; Custeio RKW; Custeio Variável; Departamento Específico de Contabilidade Gerencial; EVA; Orçamento Anual; Orçamento de Capital; Planejamento Estratégico; Ponto de Equilíbrio; Preço de Transferência; Sistema de Informação Gerencial.

Para que apresente dados confiáveis que podem ser utilizados estrategicamente, a ferramenta gerencial deve ser integrada a outros elementos, como a contabilidade de custos e outros processos financeiros e contábeis que estão relacionados ao orçamento e ao planejamento da organização. Dessa forma, você pode encontrar alternativas de soluções para os problemas e achar todas as informações fiscais de que necessita.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade, obrigatória para as empresas, é uma grande fonte de informações para a tomada de decisão. Quando utilizadas corretamente, essas informações podem trazer grandes ganhos para as organizações. A partir de apurações, feitas pelo escritório de contabilidade e por controles gerados dentro da própria empresa, é possível identificar possíveis empecilhos que interferem diretamente no resultado da entidade. Para uma gestão eficiente, é fundamental que se tenha um bom conhecimento para analisar os relatórios contábeis.

A contabilidade gerencial muito utilizada em grandes organizações, também pode ser muito útil para o médio e pequeno empresário durante a gestão. Ao concluir este estudo, verificou-se que os objetivos foram atingidos, pois se desejou, principalmente, compreender quais ferramentas gerenciais que os gestores utilizam durante o processo de tomada de decisão e qual o grau de importância que atribuem a elas.

Por isso, podemos verificar, que a contabilidade gerencial está voltado para o controle, o planejamento e a tomada de decisão, devendo ser ajustada conforme a necessidade da empresa e as inovações tecnológicas, assegurando que os dados sejam bastante assertivos. Por ser uma ferramenta estratégica voltada para o direcionamento à tomada de decisões, esse tipo de contabilidade pode contar com a ajuda de sistemas de informação gerenciais, que poderão organizar e fornecer dados mais confiáveis.

Com os avanços tecnológicos, praticamente todas as empresas já utilizam sistemas informatizados para lançamento, controle e apuração dos seus relatórios. Grande parte das empresas dispõem de um profissional interno para analisar os relatórios contábeis, tendo como prática fazer essas análises mensalmente. A utilização de sistemas informatizados contribui para o alto índice de empresas que utilizam os controles organizacionais. Os controles com mais aderência são os que apuram as contas a pagar, a receber, controle de inadimplência, controle de estoque, controle de vendas, dentre outros.

Considerando que o contador tem papel fundamental dentro das empresas, é muito importante o contador com enfoque gerencial. Assim como os relatórios contábeis durante o processo de tomada de decisão. Dessa forma, conclui-se que o desafio é grande, pois as empresas entendem que precisam aderir à contabilidade

gerencial para melhorar a sua performance, mas, em sua maioria, não estão dispostas a gastar com isso, ou não possuem mais caixa para fazê-lo.

REFERÊNCIAS

- COELHO, Claudio Ulysses Ferreira; LINS, Luiz dos Santos. **Teoria da Contabilidade: abordagem contextual, histórica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e pratica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009. P.30-1, 252-8.
- CHIAVENATO. Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri: Manole, 2012.
- FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Planejamento e Controladoria financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543016658/pages/45>>. Acesso em: 09 de mai. de 2020.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. Atlas, 2013.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- GIL, Antonio de Loureiro, 1940, BIANCOLINO, César Augusto, BORGES, Tiago Nascimento. **Sistemas de Informações contábeis: uma abordagem gerencial**. 6ª ed. reimpr. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GONZAGA, R. P. et al. **Associação entre práticas de contabilidade gerencial e tamanho das empresas: um estudo empírico**. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS (ANPCONT), 4, 2010, Natal (RN). Anais... Natal: ANPCONT, 2010.
- GORDON, Steven R.; GORDON, Judith R. **Sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- <https://nexaas.com/blog/contabilidade-gerencial-entenda-o-conceito-e-sua-importancia>>. Acesso em: 09 de mai. de 2020.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. 14.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- KROENKE, David. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. Edição 10ª. Editora Atlas, 2010.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis**. Fundamentos e análise. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RODRIGUES, D.; TEIXEIRA, R. (2015). **As contribuições do empreendedorismo corporativo à implementação de estratégias**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE. vol.14 no.1. Janeiro/Março. 2015 Disponível em: Acessado em: 22 de outubro de 2020.

SEBRAE. **Dados Estatísticos [online]**. Disponível em: Acesso em: 22 de outubro 2020.

SOUZA, R. A. R., RIOS, R. P. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta para Gestão Financeira nas Microempresas: Uma Pesquisa no Município de São Roque SP**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, São Roque, v. 2, n. 1, 2011.

TEIXEIRA, A. J. C. et al. **A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo**. Brazilian Business Review, Vitória, v. 8, n. 3, p. 108-127, jul./set 2011. ISSN 1807-734X.

Wakulicz, Gilmar Jorge. **Sistemas de informações gerenciais**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2016.

