

TATIANA DE BRITO CENE

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO PARTE INTEGRAL  
DO PROCESSO DE GESTÃO**

TATIANA DE BRITO CENE

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO PARTE INTEGRAL  
DO PROCESSO DE GESTÃO**

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

Orientador: Elvis Albertn

TATIANA DE BRITO CENE

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO PARTE INTEGRAL  
DO PROCESSO DE GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
à Faculdade Anhanguera de Valinhos - FAV,  
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)

Valinhos, 18 de novembro de 2020

CENE, Tatiana de Brito. **A contabilidade gerencial como parte integral do processo de gestão**. 2020. 26 p. Trabalho de Conclusão de curso Bacharelado em Ciências Contábeis – Anhanguera Valinhos, Valinhos, 2017.

## RESUMO

O artigo disserta sobre a importância da contabilidade gerencial no processo de gestão nas organizações, assim como, seu desenvolvimento como parte integral deste processo, principalmente no mundo atual onde a competitividade tem desafiado as empresas a se manterem no mercado. Como o planejamento estratégico é fundamental e funcional para o desenvolvimento operacional na instituição. Com as transformações atuais no cenário econômico, a estratégia auxilia no aprimoramento da gestão, no desempenho e competitividade nas organizações. Para tal pesquisa se fez o questionamento: Quais contribuições que a contabilidade gerencial pode fornecer para a gestão e tomada de decisão das empresas? Para a realização do estudo, teve-se como objetivo geral: Evidenciar as contribuições que a contabilidade gerencial pode fornecer para a gestão e tomada de decisão das empresas. A metodologia utilizada foi de revisão bibliográfica e qualitativa de publicações já existentes, sendo pesquisadas em livros físicos, teses de doutorado, mestrado e monografias *on line*. Na visão geral, o estudo constatou que na contemporaneidade a questão da competitividade é muito acentuada nas instituições empresarias, sendo importante a reinvenção de métodos e propostas de trabalhos internos e externos nas empresas. Com o auxílio da contabilidade gerencial é possível que as organizações promovam o suporte para criarem vantagens competitivas, juntamente com o processo de gestão.

**Palavras-chaves:** Contabilidade Gerencial. Gestão nas organizações. Competitividade. Desempenho.

CENE, Tatiana de Brito. **Management accounting as na integral parto f the management process.** 2020. 26 p. Completion of course work Bacharelado em Ciências Contábeis – Anhanguera Valinhos, Valinhos, 2017.

### **ABSTRACT**

The article discusses the importance of management accounting in the management process in organizations, as well as its development as an integral part of this process, especially in the current word where competitiveness has challenged companies to remain in the market. How strategy planning is fundamental and functional for operational development form operational development in the institution. With the current transformations in the economic scenario the strategy. For this research, the question was asked. What contributions can management accounting provide for the management and decision making of companies? In order to carry out the study, the general objective was. To highlight the contributions that management accounting can provide for the management and decision making of companies. The methodology used was a bibliographic and qualitative review of existing publications, being researched in physical, books, doctoral theses, master's degrees and online monographs. In the general view, the study found that nowadays the question of competitiveness is very-accentuated in business institutions, being important the reinvention of methods and proposals for internal and external work in companies. With the help of management accounting, it is possible for organizations to promote support to create competitive advantages, along with the management process.

**Keywords:** Management accounting. Management in organizations. Competitiveness. Performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Evolução histórica da contabilidade gerencial.....	16
<b>Figura 2</b> – Estágios evolutivos da contabilidade gerencial.....	17
<b>Figura 3</b> – Três vertentes atribuídas à contabilidade gerencial .....	18
<b>Figura 4</b> –A diferenciação da Contabilidade Gerencial Estratégica (CGE) X Contabilidade Gerencial Tradicional.....	19
<b>Figura 5</b> – Contabilidade Gerencial e o processo de gestão organizacional .....	23

## LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
CGE	Contabilidade Gerencial Estratégica
SMA	Strategic Management Accounting

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2 A RELEVÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PROCESSO DE GESTÃO</b> .....	10
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	10
2.2 PRINCIPAIS FERRAMENTAS GERENCIAIS QUE SÃO UTILIZADAS PELAS EMPRESAS.....	11
2.3 AS CONTRIBUIÇÕES QUE PODEM SER GERADAS PARA A GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO DAS ORGANIZAÇÕES POR MEIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	13
<b>3 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL</b> .....	14
<b>4 APRIMORAMENTO DA GESTÃO, DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NO MERCADO ATUAL</b> .....	20
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b> 24
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26



## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial vem se tornando cada vez mais uma área decisiva e fundamental dentro das organizações. O serviço contábil busca auxiliar e facilitar o processo de gestão dos negócios, este ofício é desenvolvido pela pessoa do contador, que é importante nos trabalhos internos e externos do negócio, pois ele utiliza métodos de tributação voltadas para a empresa para que pague menos impostos e do processo de conhecimento e dados de gestão. Sendo necessário para o ambiente comercial, como também para a saúde financeira da instituição, garantindo atribuições de recursos eficientes e de forma organizada.

Assim sendo, as pesquisas relacionadas a contabilidade gerencial têm mostrado a relação entre o que realmente os gestores estão realizando e os resultados de suas ações para a conquista e alcance de lucros nas empresas, proporcionando o melhor caminho a se seguir. A contabilidade gerencial desta forma, tem a missão de se fazer um planejamento eficiente para que haja um controle das atividades, como também das práticas deverão ser desempenhadas e quais os resultados obtidos. Concebe informações que conduzem a alcançar metas e atingir objetivos da organização.

A partir daí se questiona: Quais contribuições que a contabilidade gerencial pode fornecer para a gestão e tomada de decisão das empresas?

Para esse fim, se definiu como objetivo geral da pesquisa evidenciar as contribuições que a contabilidade gerencial pode fornecer para a gestão e tomada de decisão das empresas, e como objetivos específicos: Mostrar a relevância da contabilidade gerencial processo de gestão, analisar a importância do controle e o destaque da contabilidade gerencial e analisar o aprimoramento junto a gestão, o desempenho e a competitividade das empresas no mercado em que atuam.

Assim se fez a pesquisa deste trabalho, de forma que a metodologia utilizada é do tipo bibliografia descritiva, de cunho qualitativo de materiais existentes, através de publicações de periódicos, dissertações de mestrado, livros físicos e *on line*, teses de doutorado para a abordagem sobre o tema, de forma a responder ao questionamento e assim colaborar para que futuros profissionais e gestores possam ter sucesso em suas organizações.

## 2 A RELEVÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PROCESSO DE GESTÃO

A contabilidade oferece aos gestores das empresas informações adequadas em relação ao desempenho da organização no mercado em que atua. Segundo Iudicibus (2015), contabilidade é a ciência que ensina a teoria e prática de métodos de cálculo e registro da movimentação financeira de uma firma ou empresa. A aplicabilidade da contabilidade é prover os usuários demonstrativos financeiros, com informações que os auxiliam a tomar decisões.

É necessário constantemente atualizar-se e buscar novos conhecimentos que possibilite analisar se a gestão está sendo eficaz para o desenvolvimento do negócio, permitindo a tomada de decisão de maneira assertiva. Conhecer os vários ramos da contabilidade é um dos caminhos a ser seguido, nesse trabalho será abordado um dos ramos da contabilidade, a contabilidade gerencial.

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é um dos ramos das ciências contábeis, destacando-se como ferramenta indispensável à gestão, pois apresenta métodos que verificam, analisam e fornecem informações financeiras à administração para a construção do planejamento e controle de uma empresa, possibilitando o uso correto de seus recursos. (IUDICIBUS, 2015)

Iudicibus (2015) explica as características da contabilidade gerencial:

A Contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira, balanços etc. colocados em uma perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (IUDICIBUS, 2015, p.21)

Essas técnicas e procedimentos produzem informações necessárias para auxiliar o desenvolvimento de uma empresa.

Para Crepaldi (2011) a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem como objetivo propiciar instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas atribuições gerenciais. É dirigida para a melhor utilização dos

recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Segundo essas definições de contabilidade gerencial pode-se considerar que essas ferramentas assumem características importantes para apoiar o processo decisório de uma empresa para melhorar seu desempenho.

## 2.2 PRINCIPAIS FERRAMENTAS GERENCIAIS QUE SÃO UTILIZADAS PELAS EMPRESAS

Analisar e conhecer as ferramentas na contabilidade gerencial é função primordial para que se possa apresentar dados fundamentados aos gestores. 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. (GONZAGA, 2010, p. 36).

Identificar ferramentas e técnicas utilizadas para a tomada de decisão é parte da função do contabilista. De acordo com Henrique (2008), as ferramentas da contabilidade gerencial são: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Elaboração de Índices Financeiros e Econômicos (através do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado) e a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Essas informações mantêm a base, a ferramenta administrativa *Balanced Scorecard* que traduz a estratégia empresarial em objetivos melhorando o desempenho dos indicadores em ações operacionais.

Crepaldi (2017), define BSC:

Pode-se definir o *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Seu princípio é mensurar indicadores ligados a satisfação dos clientes, aos processos internos e ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários, além – e claro – das finanças, e ligar tudo isso a estratégia. (CREPALDI, 2017, p.439)

Com o tempo e novos recursos devem-se considerar novas estruturas como a tecnologia, que auxilia nos processos gerenciais, administrativo e empresariais, é necessário ter conhecimento independente de ser novo ou antigo no mercado.

Essas novas ferramentas são eficientes tornando uma estrutura para a gestão eficaz e que o fluxo de projetos seja constante.

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

A esse respeito, Ackoff (1970) ponderou que: “O planejamento é algo que fazemos antes de agir; isto é, tomada antecipada de decisões. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requerer uma ação”. O planejamento preocupasse tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade antecipadamente.

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de prazos mais longos e com estratégias e ações para alcançá-los que podem afetar toda empresa.

Atkinson (2015) afirma que, a função é suprir os administradores de empresas com ferramentas que os auxiliem em suas funções gerenciais, para melhorar o uso dos recursos econômicos da empresa, e adequar-se ao controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. Representando o conjunto das informações úteis para atender as necessidades da administração da empresa com o objetivo de auxiliar o processo decisório.

As demonstrações Financeiras permitem desta forma, dar uma visão da estratégia e dos planos da empresa, analisar, estimar o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades. A finalidade é encontrar os pontos fracos e fortes do processo operacional e financeiro da empresa. Com o acompanhamento periódico dos indicadores se terá uma visão real das operações e do patrimônio empresarial, podendo ser tomadas medidas corretivas do rumo dos negócios. As principais técnicas de análise das demonstrações financeiras utilizadas são: análise horizontal e vertical, análise dos indicadores econômico-financeiros. (ATKINSON, 2015)

### 2.3 AS CONTRIBUIÇÕES QUE PODEM SER GERADAS PARA A GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO DAS ORGANIZAÇÕES POR MEIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL.

A contabilidade gerencial contribui com o sucesso das organizações pois relaciona a estratégia de organização as necessidades do seu modelo de negócio. Para que esta relação de certo, é preciso operacionalizar o processo de monitoramento e controle das variáveis de forma adequada comovendo a estratégia, modelo de negócio e desempenho da organização. (ATKINSON, 2015)

Através das contribuições é possível fornecer estruturas para problemas, desde os básicos até os mais complexos, auxiliando as organizações a tomar melhores decisões.

As funções sendo bem elaboradas contribuem para que a contabilidade gerencial cumpra seu papel com as empresas, lembrando que é importante discutir as estratégias de mudança e planejamento visando o sucesso no mundo dos negócios. (CREPALDI, 2011)

Com uma organização sólida as empresas podem oferecer a seus clientes internos e externos, serviços e produtos de qualidade, buscando trabalhar com eficiência e solidez. Esse sucesso é alcançado baseando-se em informações concretas que se alcança através de suas ferramentas, informações e estudos que a contabilidade gerencial consegue oferecer.

### 3 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial tem um papel muito importante socialmente na organização, dentro do contexto atual do mercado econômico e financeiro, em nível mundial diante das mudanças consideráveis as quais as instituições tem vivenciado. (CARRARO, 2018)

Diante de tal argumento, Carraro (2018) ainda traz:

Devido às empresas estarem em constantes mudanças, esse papel fica evidenciado ao analisar-se a ênfase da Contabilidade como tecnologia, pela sua capacidade ímpar de visibilidade e conversão; seu foco na linguagem e em significados inerentes (análise racional), indo além de informações computadorizadas; e pela mudança nas práticas de cálculos, geradora de diferentes produtos nos diversos níveis da empresa. (CARRARO, 2018, p.19)

Assim, analisa-se que a contabilidade no geral tem sua influência tanto interna quanto externa, isto ocorre pelo fato da ciência contábil estar alicerçada em várias áreas econômicas e sociais, envolvendo um agrupamento de relações que afetam o mundo, podendo definir como os gestores organizacionais gerenciam as ações e atividades da empresa.

Carraro (2018) traz neste sentido que:

A Contabilidade passou por grandes transformações e hoje é considerada como estratégia institucional e social. Sua preocupação com o contexto social e institucional surgiu a partir de outras ciências, não necessariamente ligadas à Contabilidade, tal qual a união da Sociologia com a Teoria Organizacional. Dessa forma, a Ciência Contábil ocupa um lugar de destaque no funcionamento das organizações modernas por ter se tornado um dos modelos de gerenciamento mais eficientes no âmbito organizacional e social. (CARRARO, 2018, p.20)

Por consequência, as instituições passaram a fazer parte de uma organização mais racional e estruturada, contribuindo para o desenvolvimento na área de pesquisa, como também colaborando para a melhoria, referentes as mudanças ocasionadas na contabilidade.

Neste sentido houveram transformações nas indústrias por conta das mudanças advindas das revoluções industriais:

A Contabilidade Gerencial surgiu no século 19 a partir da revolução industrial, quando as indústrias têxtil, militar e ferroviária passaram a utilizar informações para gerenciar seus negócios com o objetivo de controlar as atividades e melhorar a eficiência operacional. Com o passar dos anos e com o aumento da competitividade, a Contabilidade Gerencial foi se adaptando para prover os gestores com informações necessárias para a continuidade dos negócios. (CARRARO, 2018, p. 21)

Sendo influenciada pela escola americana e pelo progresso e crescimento da época, superando obstáculos, como comenta Crepaldi (2011):

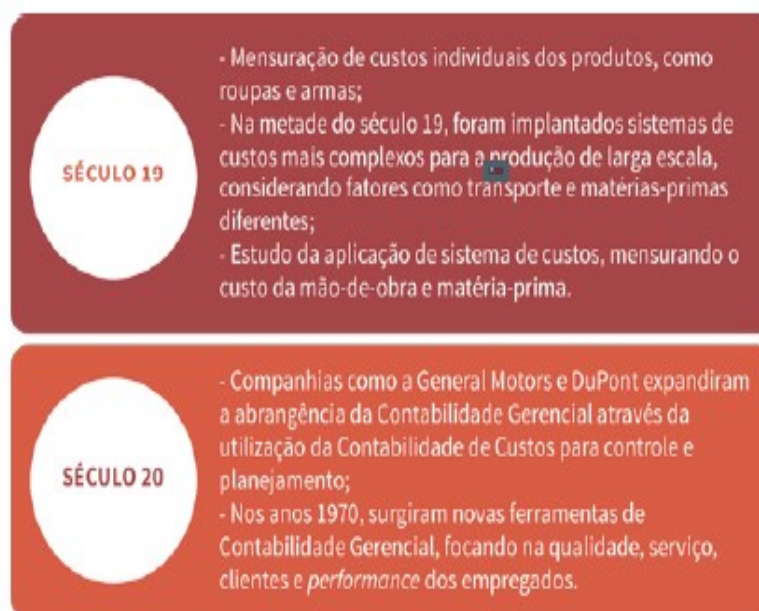
Durante o período em que a Contabilidade Gerencial estava em xeque, a Tecnologia da Informação (TI) deu grandes contribuições para que a fase de estagnação da Contabilidade Gerencial pudesse ser superada. De fato, nos dias de hoje, é praticamente impossível imaginar uma organização que não faça uso das ferramentas de TI para planejar, executar, controlar e avaliar suas atividades, sendo os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) importantes aliados nessa gestão. Destacam-se o *Business Intelligence* (BI) e o *Data Warehouse* (DW) como ferramentas passíveis de disponibilizar informações em tempo útil sobre o passado, presente e ainda capazes de projetar o futuro, dadas as premissas adotadas pelas organizações. (Crepaldi, 2011, p. 25)

De primeiro momento a contabilidade gerencial foi um trabalho desenvolvido por engenheiros industriais, e estes também tiveram seu encaixamento no mundo organizacional. Porém, o objetivo era as informações para que houvesse um controle, eficiência e um planejamento dos métodos operacionais, relacionando a engenharia de produção, contabilidade gerencial e contabilidade de custo, contudo sem nenhuma junção dos custos com as receitas. (CARRARO, 2018)

No entanto, na área da estratégia dentro da contabilidade gerencial, os custos começaram a ser usados, como elaboração de análise de investimento e preços. O que para Carraro (2018, p.23) comenta: “Outros fatores forneciam dados relevantes sobre o processo, utilizando-se de informações financeiras e não financeiras, todas relevantes para a gestão dos cursos e otimização de processos e recursos”.

Verificando desta maneira, o progresso que a contabilidade gerencial teve no decorrer dos anos.

**Figura 1** – Evolução histórica da contabilidade gerencial.



Fonte: Atkinson, *et al*, (2008)

Nos anos de 1980, percebeu-se a urgência de uma nova direção no progresso de estratégias, como relata Carraro (2018)

Verificou-se a necessidade de um novo rumo no desenvolvimento de estratégias, não somente com enfoque no controle, no planejamento e na redução das perdas, mas também visando agregar valor ao produto da empresa. Para atender a essa demanda, a Contabilidade Gerencial criou novas ferramentas, como o *Balanced Scorecard*, que tem por objetivo demonstrar indicadores do sucesso econômico da empresa. (CARRARO, 2018, p, 23)

Diante da figura 1, percebe-se que a contabilidade gerencial teve seus estágios evolutivos, a saber pela figura 2:



**Figura 2** – Estágios evolutivos da contabilidade gerencial

Estágio	Período	Denominação	Características	Enfoque
1º	Anterior à década de 1950	Determinação de custos e controle financeiro.	Foco na determinação dos custos e controle financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custeio por Absorção</li> <li>• Custeio Variável</li> <li>• Controle Financeiro e Operacional</li> <li>• Orçamento Anual</li> </ul>
2º	Entre 1950 e 1965	Informação para planejamento e controle gerencial.	Foco na geração de informações para controle e planejamento gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo Padrão</li> <li>• Custo Baseado em Atividades (ABC)</li> <li>• Métodos de Custeamento RKW</li> <li>• Orçamento de Capital</li> <li>• Descentralização</li> </ul>
3º	Entre 1965 e 1985	Redução de perdas de recursos em processos organizacionais.	Preocupação com a redução de custos durante o processo operacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Baseada em Atividades (ABC)</li> <li>• Centros de Responsabilidade</li> <li>• Preço de Transferência</li> <li>• Custo Meta</li> <li>• Métodos de Custeio Kaizen</li> <li>• Custeio do Ciclo de Vida</li> </ul>
4º	A partir de 1985	Criação de valor através do uso efetivo dos recursos.	Demonstra a preocupação com a criação de valor por meio do uso eficiente dos recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Estratégico</li> <li>• Balanced Scorecard</li> <li>• Métodos de Avaliação de Desempenho: EVA e MVA</li> </ul>

Fonte: Carraro (2018)

Neste processo dos estágios evolutivos mostrados acima, a contabilidade gerencial passa a ser uma parcela das instituições, contribuindo com o planejamento estratégico, como também nas outras fases funcionais dos objetivos traçados.

Logo se verifica a importância da inserção de uma estratégia dentro do conceito da contabilidade gerencial e seu desenvolvimento operacional. Carraro, et al, (2018), comenta que:

Em meados da década de 1990, verificou-se a necessidade de um novo rumo no desenvolvimento de estratégia, não somente com enfoque no controle no controle, no planejamento e na redução das perdas, mas também visando no valor ao produto da empresa. (CARRARO, et al, 2018, p.23)

Com a chegada deste pensamento no desenvolvimento de estratégia se faz necessário nivelar o trabalho prático, a estratégia institucional e a contabilidade gerencial. Logo no período de 1980 a 1990, com o surgimento dos termos Contabilidade Gerencial Estratégico (CGE) e do Inglês Strategic Management Accounting (SMA). Como meio de alinhar e estruturar a estratégia à área da contabilidade gerencial, surgiram três linhas para esta função:

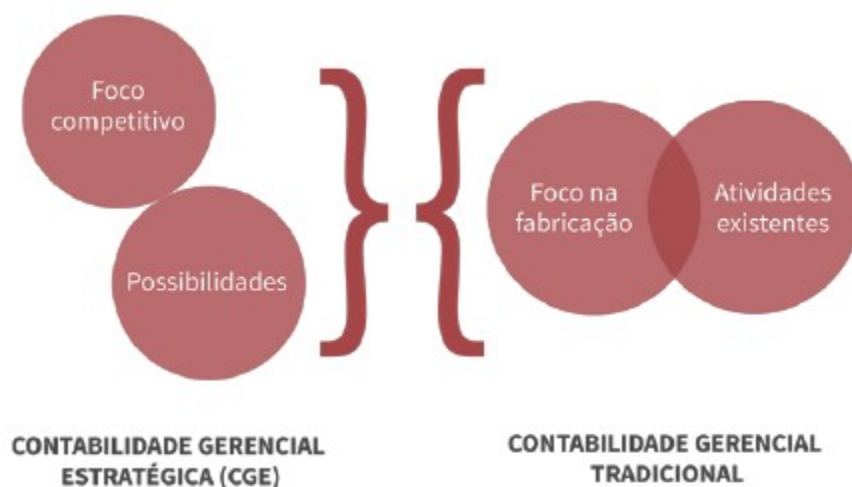
**Figura 3** – Três vertentes atribuídas à contabilidade gerencial

- 1** A CGE teria sido desenvolvida e lançada como uma nova disciplina que se encaixa no conceito de “estado da arte”, destinando-se a ser o carro-chefe da Contabilidade. Dispondo do foco na comparação de negócios com os concorrentes, o Contador Gerencial teria visão ampla dos procedimentos e técnicas de negócios da organização e de seus concorrentes, podendo tomar decisões em conformidade com o objetivo organizacional.
- 2** Alguns pesquisadores viam o desenvolvimento da CGE como uma ameaça à Contabilidade Gerencial convencional, pois a primeira trazia um foco mais amplo.
- 3** Outros pesquisadores acreditavam que a CGE é nada mais que uma abordagem para ampliar a importância dos Contadores Gerenciais e aumentar a atratividade da profissão pela incorporação de tarefas ditas estratégicas.

Fonte: Carraro, *et al*, (2018)

Sendo relevante diferenciar a contabilidade gerencial tradicional da contabilidade gerencial estratégica e como cada uma se apresenta:

**Figura 4** – A diferenciação da Contabilidade Gerencial Estratégica (CGE) X Contabilidade Gerencial Tradicional.



Fonte: Carraro, *et al*, (2018)

Conforme a análise da figura 4, a CGE é entendida como sendo a ferramenta de acompanhamento e prosseguimento da estratégia de negociação, abrangendo vários fatores como: orçamento, custos, fluxo de caixa, preços, entre outros, tanto em níveis e tendências em situações internas e externas da empresa. Por consequência a CGE emprega -se de todas as ferramentas da contabilidade gerencial com enfoque estratégico, lógico.

#### **4 APRIMORAMENTO DA GESTÃO, DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS NO MERCADO ATUAL.**

Com as mudanças que foram acontecendo no cenário econômico e financeiro, muitas organizações não conseguiram manter-se abertas, muitas reduziram seu quadro de funcionários, na possibilidade de se manter no mercado. (MARINO, 2006).

Na verdade, as empresas devem ofertar produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas do mercado, que sejam úteis, que cubram custos, que garantam lucros e que tenham preços competitivos. Para que isso aconteça às empresas precisam conhecer muito bem o mercado que querem atender ou atendem (nicho de mercado), verificar a melhor estratégia de atuação, recursos e tecnologia necessárias para a obtenção de produtos, aquisição e controle de matérias primas, conhecer a atuação dos concorrentes, a utilização correta da informação que quando bem utilizada e organizada representa o meio de integrar as diversas funções, processos e setores e outros tantos conhecimentos necessários para obter o sucesso desejado. Em resumo isto significa ter qualidade. (MARINO, 2006, p.01).

Ao falar em qualidade as empresas devem ter como ciência a questão do fazer a coisa certa, no menor custo, no tempo certo, para tanto é preciso conhecer, gerir e coordenar o conhecimento e técnica necessária para se manter como empresa. Logo a qualidade se torna algo essencial, Miranda (1994, p.5) traz: “as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais – consumidores sob todos os aspectos.”. Sendo assim, a gestão de qualidade se torna a maneira de estruturar a organização para assegurar seus serviços e produtos com qualidade dentro da contabilidade gerencial.

Desta forma, a missão e o modelo de uma organização para se manter no mundo atual competitivo deve:

[...] variar de acordo com as características dos donos do negócio. A maneira como as coisas acontecem internamente em uma empresa é regida pelo chamado Modelo de Gestão. A título explicativo, tem-se a situação de quando trocamos de emprego e identificamos diferenças entre a nova e a antiga empresa. Essas diferenças podem ser percebidas até no tratamento entre os colegas da organização. Na verdade, as diferentes condutas são reflexo do modelo de gestão adotado. (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014)

Utilizando-se da missão e do modelo da contabilidade gerencial, deve-se usar as informações precisas para conduzir as ações pela busca da continuidade da empresa.

O planejamento estratégico é essencial para este segmento, pois o planejar, arquitetar são elementos chaves para o sucesso e a competitividade. Carraro (2018, p.104) traz” um planejamento estratégico, também chamado de planejamento de longo prazo, consiste em desenvolvimento em contratos inter-relacionados (explícitos e implícitos) entre a empresa e seus grupos de *stakeholders* principais.

Muito importante a avaliação por meio do Balanced Scorecard, este modelo de acordo com Carraro (2018):

O que motivou os profissionais a desenvolverem um novo modelo de avaliação de desempenho foi a constatação de que as medidas financeiras e contábeis não eram mais suficientes para atender às necessidades dos gestores. Assim, como resultado dos estudos, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC), que buscava o desempenho das empresas mediante quatro perspectivas derivadas da missão, visão e estratégia das organizações. (CARRARO, 2018, p.105)

Desta forma, tornando claro que a missão, os valores e a visão, são elementos importantes para a realização da estratégia empresarial. Uma vez que as instituições se encontram em ambientes cada vez mais competitivos, os preços, as despesas e as quantias são definidas pelo mercado, e as empresas devem gerenciar seus custos para se preservarem-se competitivas e atualizadas dentro do mercado. Neste sentido a análise aparece como uma forte ferramenta nas tomadas de decisão, de forma que é plausível tomar decisão de caráter estratégico.

Fatores importantes dentro do processo de gestão são as tomada de decisões, o desempenho da empresa e a capacidade de se manter competitiva, Carraro. *et al*, “A Análise de Custos surge como uma ferramenta utilizada no processo de tomada de decisão, por meio da qual, com base nas informações geradas pela Contabilidade de Custos, é possível tomar decisões de cunho estratégico” , estas decisões de acordo com o autor são: definição de preços, planejamento de produção, planejamento orçamentário, evolução do desempenho e reembolso de despesa.

Para a definição de preços Carraro, *et al*, (2018) comenta que esta ferramenta assessoria a empresa a organizar seu preço de venda, desta forma a instituição consegue estabelecer seu preço ideal, desta maneira será capaz de satisfazer seus custos e produzir lucro. Quando o preço é definido pelo mercado:

Então, a empresa utiliza das mesmas informações geradas pela contabilidade de custo para gerenciar seus custos, ou seja, como reduzi-los sem perder a qualidade do produto, e ainda gerando lucro. Quando a empresa determina seu preço para cobrir um determinado incremento nos custos, esse incremento é chamado de Custo da Mais-Valia. (CARRARO, *et al*, 2018, p.95).

Já o custo-Alvo é uma ferramenta do planejamento de produção, ela limita a concentração de atenção no desenvolvimento de produtos que dentro da restrição de custo, **alvo**. Carraro *et al*, (2018) comenta “Tendo em vista a exigência do mercado no qual a organização está inserida, o custo-alvo seria o custo em condições perfeitas de utilização dos fatores de produção.”

Para o planejamento orçamentário e a Evolução do desempenho, Carraro, *et al* (2018) conceituam:

- **Planejamento Orçamentário:** é a ferramenta da Contabilidade Gerencial mais difundida nas organizações, pois engloba em si a produção dos produtos até as vendas. Os orçamentos permitem aos gestores ter o **conhecimento da previsão de recebimentos e gastos** referentes à sua produção.
- **Evolução do Desempenho:** por meio das informações geradas pelo orçamento, são comparados o previsto e o realizado, podendo chegar-se às seguintes conclusões: (1) se o previsto se concretizou, (2) se a organização superou as previsões; ou (3) se a organização ficou aquém das expectativas.(CARRARO, *et al*, 2018, p.95)

Segundo Carraro, *et al*, (2018) o Reembolso de Despesa, expõe que, em muitos casos, ao prestar um trabalho se faz necessário utilizar certos materiais. A organização que irá prestar tal trabalho irá precisar manter o monitoramento desse material, uma vez que serão compensados pelo cliente. (ibid, p.96) “Tal reembolso cobrado do cliente terá um acréscimo no seu custo decorrente do serviço de aquisição desses materiais. Tal modalidade é aplicada em serviços de mão de obra, como manutenção de prédios e veículos.”

Quando se trata de gestão e planejamento estratégico na contabilidade gerencial, é preciso prevenir, antecipar e estar preparada para as situações que envolvem a competitividade e se manter em desenvolvimento no mercado atual, desta forma, tem-se:

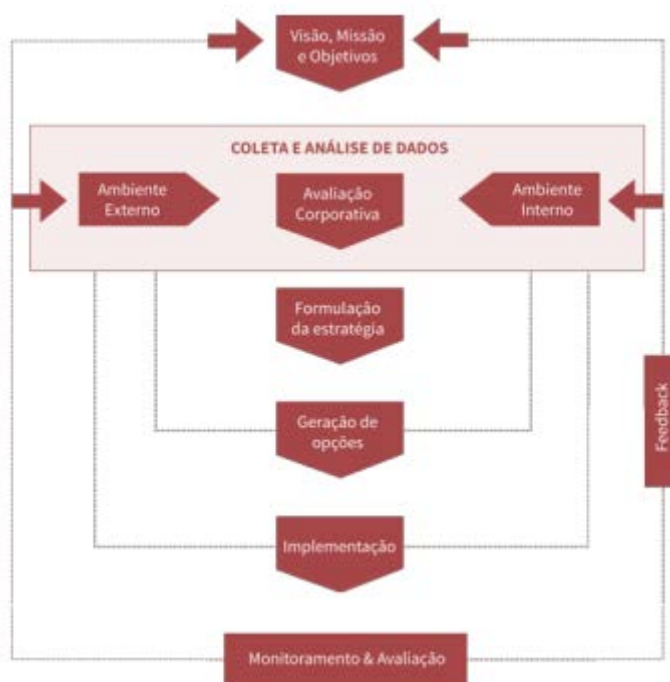
Nas organizações, planejar o futuro é questão-chave para seu sucesso. Ao se elaborar um planejamento estratégico, devem ser levados em consideração os temas discutidos no subcapítulo anterior sobre crenças, valores, missão e modelo de gestão de uma organização. Nesta etapa de planejamento, a alta administração irá definir o posicionamento da empresa

no mercado, discutir se desenvolve novos produtos ou se elimina produtos, entre outras ações a serem tomadas no futuro. (CARRARO, *et al*, 2018, p.104)

É contabilidade gerencial é quem dirige a estruturação do processo de planejamento, ela tem as ferramentas que auxiliam e da assistência no plano executado, assim como proporciona o *feedback* para saber se o objetivo foi alcançado ou não.

A figura a seguir mostra a importância da contabilidade gerencial na visão da gestão organizacional, e o quanto este processo se torna necessário para o bom desempenho da empresa.

**Figura 5** – Contabilidade Gerencial e o processo de gestão organizacional



Fonte Carraro, *et al*, (2018, p.104)

É fundamental garantir que uma empresa se mantenha de forma aceitável no mercado atual, por isso ela deve colocar metas e ser fiel a seus clientes e colaboradores. Para isso se torna relevante a definição destas metas, propósitos e objetivos a longo prazo. A adesão de condutas, práticas e a destinação de recursos suficientes para a aplicação dos propósitos estabelecidos, tais situações fazem parte da estratégia de se garantir e se manter competitiva no mercado, juntamente com a contabilidade gerencial que é indispensável no desenvolvimento organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de evidenciar como a contabilidade gerencial é importante para o processo de gestão, por meio do levantamento bibliográfico para a construção deste estudo.

No primeiro objetivo específico, foram apresentados conceitos de relevância da contabilidade gerencial no processo de gestão, desta forma, observou-se que a contabilidade gerencial oferece a estes gestores e as suas empresas informações necessárias e essenciais em relação ao desempenho da organização no mercado atual.

O segundo objetivo específico, destacou a importância da estratégia da contabilidade gerencial tanto socialmente quanto dentro do contexto atual do mercado econômico e financeiro. Verificando o quanto o planejamento estratégico tem função primordial neste processo, primeiro porque concebe uma vantagem competitiva ao situar a organização no meio que está inserida, fornecendo um trabalho ou produto diferenciado para o cliente, e segundo ponto importante observado durante o estudo é que, o planejamento estratégico oferece de forma clara a direção para onde os recursos internos precisam ser designado, promovendo o suporte para a vantagem competitiva.

Por fim, no terceiro objetivo específico, foi explorado o aprimoramento da gestão, o desempenho e a competitividade das empresas no mercado atual. Notando-se que a contabilidade gerencial tem sido indispensável para desenvolvimento das práticas empresárias, uma vez que apura, mostra e investiga as informações financeiras e patrimoniais da organização. Esses dados oferecem uma análise esmiuçada das operações e auxiliam a instituição em seu planejamento e crescimento.

Desta forma, pode-se afirmar que os objetivos foram atingidos. Diante do exposto, conclui-se que século XIX tem sido inevitável a questão da competitividade nas organizações e a reinvenção de métodos e propostas para se manter ativo no mercado empresarial, por meio da contabilidade gerencial pode-se perceber, o quanto esta fermenta tem proporcionado condições e informações operacionais necessárias para os recursos financeiros nas instituições, sendo satisfatórios quando usados de forma correta.

O estudo demonstrou o quanto o aprimoramento da gestão é fundamental para o desempenho e competitividade da organização nos dias atuais, e quando a



empresa usa as ferramentas da contabilidade gerencial, estas trazem benefícios favoráveis para se manter aceitável no mercado competitivo. As ferramentas da contabilidade gerencial são quem direciona a estruturação do processo de planejamento operacional e estratégico, que orientam e dão auxílio no plano executado pelo gestor, possibilitando o *feedback* e um bom desempenho da organização.

## REFERÊNCIAS

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

ATKINSON, ANTHONY A. *et al...* **CONTABILIDADE GERENCIAL**.  
TRADUTOR DE CASTRO OLÍMPIO MOSSELMAN DU CHENOY. 2. ED. SÃO  
PAULO: ATLAS, 2008, P.2

CARRARO, W.B.W.H, *et al.* **Destaques da contabilidade gerencial**. Porto Alegre:  
Editora da UFRGS, 2018

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

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

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.

HENRIQUE, M. A. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. Taubaté: UNITAU, 2008.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. Ed. São Paulo: Atlas, 2015  
MARION, José Calos. RIBEIRO, Osni Moura, **Introdução a Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARINO, L.H.F.C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial**. 2006. XIII SIMPEP-Bauri-SP. Disponível em <  
[https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/598.pdf](https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf)> Acesso em 05.Mai./2020

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez. **Elaboração das Demonstrações Contábeis**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Manual de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.