



MARIA ANIZIA ALMEIDA CRISTIANO

**AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL
PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

GOVERNADOR VALADARES
2021

MARIA ANIZIA ALMEIDA CRISTIANO

**AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL
PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

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

Orientador: Marcelo Almeida

MARIA ANIZIA ALMEIDA CRISTIANO

**AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE
GERENCIAL PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Pitágoras, como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA

Sandro Gonçalves

Renan Muller

Thiago Leal de Carvalho

Governador Valadares, 02 de dezembro de 2021

CRISTIANO, Maria. **As contribuições da Contabilidade Gerencial para o planejamento financeiro das organizações**. 2021. 27 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título graduação em Ciências Contábeis – Faculdade Pitágoras, Governador Valadares, 2021.

RESUMO

Este estudo visou demonstrar que a Contabilidade Gerencial é muito importante e pode disponibilizar algumas ferramentas, cujo objetivos são fornecer informações precisas e de grande valia, que servirão como suporte à tomada de decisão pelos gestores, para o planejamento financeiros das organizações. Como objetivo geral, este trabalho visou dissertar sobre a importância da Contabilidade Gerencial para o Planejamento Financeiro das organizações. Como metodologia para este trabalho, foi utilizada a revisão bibliográfica qualitativa e descritiva, feita com base em livros de autores que abordaram o assunto. Como resultados foram levantados que analisados os conceitos de Planejamento e Contabilidade, pode-se perceber que esses sistemas buscam o mesmo objetivo, que é a melhoria das finanças da empresa, afinal, com as ferramentas da contabilidade gerencial, a empresa pode tomar as melhores decisões, e tornam-se ferramentas indispensáveis para a gestão dos negócios.

Palavras-chave: contribuições; Contabilidade Gerencial; Planejamento financeiro; organizações

CRISTIANO, Maria. **The contributions of Management Accounting to the financial planning of organizations**. 2021. 27 pages. Course Completion Work to obtain the degree in Accounting Sciences - Faculdade Pitágoras, Governador Valadares, 2021.

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate that Management Accounting is very important and can provide some tools, whose objectives are to provide accurate and valuable information, which will support decision-making by managers for the financial planning of organizations. As a general objective, this work aimed to discuss the importance of Management Accounting for the Financial Planning of organizations. As a methodology for this work, a qualitative and descriptive literature review was used, based on books by authors who addressed the subject. As results were found that analyzed the concepts of Planning and Accounting, it can be seen that these systems seek the same objective, which is the improvement of the company's finances, after all, with the management accounting tools, the company can make the best decisions and become indispensable tools for business management.

Keywords: contributions; Management accounting; Financial planning; organizations

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	CONCEITOS SOBRE CONTABILIDADE GERENCIALE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	9
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	9
2.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO	11
3	FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIALPARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO	14
4	IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIALE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	21
5	CONSIDERAÇÕES FIINAIS.....	26
	REFERÊNCIAS.....	27

1 INTRODUÇÃO

Como tema, este trabalho apresentou “As contribuições da Contabilidade Gerencial para o planejamento financeiro das organizações” e visou demonstrar que a Contabilidade Gerencial é muito importante e pode disponibilizar algumas ferramentas, cujo objetivos são fornecer informações precisas e de grande valia, que servirão como suporte à tomada de decisão pelos gestores, para o planejamento financeiros das organizações.

A Contabilidade Gerencial oferece ferramentas que podem agregar mais valor as organizações, e com suas informações e relatórios poderão ser mais dinâmicas, pois possui um enfoque gerencial e mais analítico, proporcionando aos gestores uma melhor visão do caminho a seguir, objetivando melhores resultados, sempre alinhados ao planejamento financeiro. Assim, com a utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial e um bom planejamento financeiro, as organizações. podem adotar tomadas de decisão baseando em informações precisas, eficientes e confiáveis, afim de dar todo o suporte aos gestores, para que estes possam garantir melhore resultados para as organizações.

Esse trabalho se justificou em demonstrar a importância de um bom e eficaz Planejamento Financeiro, e que este, se apoiando nas ferramentas da Contabilidade Gerencial, fornecerão subsídios para que as organizações alcancem os resultados esperados e a excelência empresarial de seu negócio. Foi evidenciado que a Contabilidade Gerencial, alinhada ao Planejamento Financeiro, serão de grande importância para o sucesso das organizações.

Essa obra pôde contribuir com o assunto em questão, e por se tratar de uma revisão de bibliografia, uniu ser um conjunto de opiniões e conceitos de diversos vários autores e pesquisadores sobre o tema, demonstrando a Contabilidade Gerenciale o Planejamento Financeiro, suas ferramentas e informações para uma boa gestão empresarial. Este estudo pode ser de grande valia para universitários das diversas ciências empresariais, gestores, empresários, e demais interessados no assunto.

As organizações sempre buscam ferramentas que possam colaborar com seu Planejamento Financeiro e Estratégico, afim de que assim possa atingir suas metas e objetivos traçados no orçamento. A Contabilidade Gerencial poderá oferecer essas ferramentas, que focam nas melhores tomadas de decisão, planejamento e controle.

Assim, este estudo apresentou como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual a importância da Contabilidade Gerencial e suas ferramentas para auxiliar as organizações no seu Planejamento Financeiro das organizações?

Como objetivo geral, este trabalho visou dissertar sobre a importância da Contabilidade Gerencial para o Planejamento Financeiro das organizações. Como objetivos específicos, possuiu: conceituar a Contabilidade Gerencial e Planejamento Financeiro; descrever algumas ferramentas da Contabilidade Gerencial que podem contribuir para o Planejamento Financeiro das organizações e destacar os benefícios da Contabilidade Gerencial para o Planejamento Financeiro das organizações.

O tipo de pesquisa a ser realizado neste trabalho, foi uma Revisão Bibliográfica qualitativa e descritiva, no qual será realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca em bases de dados, como livros, sites de banco de dados, scielo, etc. O período dos artigos pesquisados foram trabalhos publicados nos últimos quinze anos. As palavras-chave que foram utilizadas na busca serão: contribuições; Contabilidade Gerencial; Planejamento financeiro; organizações.

2 CONCEITOS SOBRE CONTABILIDADE GERENCIALE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

2.1 A CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Crepaldi (2012), a Contabilidade Gerencial é uma ramificação da contabilidade tradicional, com foco maior nas técnicas e procedimentos contábeis que são oriundos da contabilidade tradicional, porém com conceitos e metodologias de outros ramos da contabilidade, como a de custos, análises financeiras, do Balanço Patrimonial, da DRE, dentre outros relatórios contábeis e gerenciais.

A tecnologia e o acesso rápido às informações têm possibilitado a evolução das empresas, no sentido de viabilizar os processos gerenciais, fazendo com que tomadas de decisões se tornem mais rápidas e eficazes, evidenciando a importância da contabilidade e seus instrumentos norteadores dos empreendimentos (CHING, 2006).

Crepaldi (2012) diz que todos os procedimentos, de forma técnica, informativo ou relatório contábil elaborados sob demanda para que os administradores possam os utilizar para as melhores tomadas de decisões e avaliação de desempenho, normalmente recaem para a Contabilidade Gerencial.

De acordo com Padoveze (2004, p. 51), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes (IBRACON) consideram que:

A Contabilidade é, objetivamente, Sistema de Informação e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização

Assim, Ching (2006) reforça que a Contabilidade Gerencial é muito importante para quase todas as atividades de uma empresa, uma vez que ela adentra em outros campos de conhecimento que não são necessariamente ligados à contabilidade. Pode-se ver em suas informações, dados ligados à produção, à estrutura organizacional, na administração financeira, custos, orçamentos, dentre outros focados em uma contabilidade empresarial.

A contabilidade, portanto, é um instrumento que irá auxiliar a administração de uma empresa a tomar das melhores decisões. Através dela, será possível coletar dados econômicos, depois os mensurar monetariamente, organizando-os forma de

relatórios e reportando tais informações, para que essas sirvam de base para a tomada de decisões (CHING, 2006).

As empresas que se baseiam em relatórios, que planejam seu negócio estão um passo à frente das empresas que só existem por existir. Não se atualizam, não se inovam, não se diferenciam. Aí, a Contabilidade Gerencial se torna uma ferramenta de diferencial competitivo, gerando diversos relatórios para atender a essa demanda (CREPALDI, 2012). Assim, é perceptível a importância de um profissional com conhecimentos em Contabilidade Gerencial, pois ele é o ponto de partida para a utilização da contabilidade no âmbito gerencial, sendo possível extrair dele informações relevantes para a organização bem como orientações.

Para Ching (2006), um contador gerencial deverá ser um profissional com uma formação ampla e diversificada, com conhecimentos dos objetivos e dos resultados que poderão ser alcançados com a utilização de métodos quantitativos. Deverá também estar atualizado sobre alguns assuntos relativos à microeconomia e observar a forma com que os administradores reagiram ao conteúdo de suas informações, advindas de relatórios contábeis e gerenciais por ele fornecidos.

Os administradores, de posse das informações oriundas dos relatórios da Contabilidade Gerencial, deverão estar cientes de todas as mudanças, pois as empresas precisam se adequar às leis, além das exigências mercadológicas, onde as empresas tem a necessidade de planejar, controlar e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Na visão de Crepaldi (2012), o contador gerencial então se torna o agente provedor dessas mudanças, trazendo melhorias às empresas, levantando as informações e fornecendo as dicas para a resolução dos problemas aos tomadores de decisão.

O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Geralmente, o planejamento financeiro de curto prazo consiste em ações e medidas planejadas para um período de tempo menor do que o planejamento de longo prazo, em torno de um a dois anos, e sempre acompanhando seu progresso. Não existe uma definição globalmente aceita de financiamento de curto prazo. A diferença mais significativa entre o financiamento de curto prazo e o financiamento de longo prazo é a duração da série do fluxo de caixa (LACOMBE, 2009).

O financiamento de curto prazo faz com que a empresa adote uma abordagem mais técnica aos aspectos relacionados ao nível de caixa a ser mantido no banco para o pagamento de contas, a quantidade de matéria-prima a solicitar e a quantidade de crédito a dar aos clientes (TÓFOLI, 2008). Assim, o planejamento financeiro de curto prazo consiste na análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com reflexos na empresa no prazo de um ano.

As decisões financeiras de curto prazo geralmente envolvem ativos e passivos de curto prazo e geralmente são fáceis de cancelar. Um gerente financeiro de curto prazo não precisa prever um futuro muito distante; as decisões financeiras de curto prazo são mais fáceis, mas não menos importantes do que as decisões de longo prazo (LACOMBE, 2009).

Um dos pontos-chave para o sucesso do planejamento financeiro de uma empresa é a previsão de vendas, pois a partir dessa previsão são criados planos alternativos de produção que levam em consideração o tempo que levará para converter a matéria-prima em produto acabado, como por exemplo os tipos e quantidades de matérias-primas necessárias. Depois que os planos de produção são finalizados, a empresa tem dados suficientes para estimar as necessidades de mão de obra, planta e despesas operacionais (LACOMBE, 2009). Uma vez que todas essas estimativas tenham sido calculadas, a demonstração de resultados e o orçamento de caixa projetado podem ser preparados.

O orçamento de caixa é uma ferramenta básica para o planejamento financeiro de curto prazo. Para elaborar um orçamento de caixa, vários pontos da atividade financeira da empresa devem ser levados em consideração, como os recebimentos de caixa, que são todos os elementos que a empresa recebe dos ingressos de caixa durante um determinado período de planejamento financeiro (TÓFOLI, 2008). Um

fator importante na preparação do orçamento são os pagamentos feitos pela empresa durante o período de planejamento financeiro. Os pagamentos mais importantes são compras em dinheiro, salários, pagamentos de impostos, pagamentos de empréstimos, compras de equipamentos, entre outros.

Com o planejamento de sobras e escassez de caixa, a empresa será capaz de planejar investimentos de curto prazo e projetar recursos excedentes. Ao mesmo tempo, você pode se preparar para o financiamento em caso de falta de dinheiro. Por meio do orçamento de caixa, o gerente financeiro tem uma visão das entradas e saídas de fundos durante um período (TÓFOLI, 2008).

O orçamento de caixa da empresa permite a previsão das necessidades de caixa no curto prazo, geralmente um ano, e o período pode ser subdividido em outros intervalos, a critério do gestor financeiro (LACOMBE, 2009). Uma das alternativas para reduzir o risco de uma previsão orçamentária errônea, além de uma estimativa correta de vendas, é a elaboração de diversos orçamentos de caixa. Com isso, o administrador financeiro terá instrumentos de ação para detectar riscos, para que possa tomar uma decisão de curto prazo mais eficiente e segura.

As saídas de caixa se enquadram em quatro categorias básicas: Pagamento de contas a pagar, que representa os pagamentos correspondentes à compra de bens ou serviços, como matérias-primas (TÓFOLI, 2008). Esses pagamentos quase sempre ocorrem após as compras. As compras dependem da previsão de vendas, pagamento de salários, impostos e outras despesas, que incluem todos os demais custos operacionais normais incorridos.

Despesas de capital, que correspondem a pagamentos por ativos de longa duração. Financiamento de longo prazo, que inclui pagamento de juros e amortização de dívidas de curto prazo e pagamento de dividendos aos acionistas, O desenho de um orçamento de caixa é bastante simples: basta registrar as estimativas de entradas e saídas de caixa, prevendo o montante de recursos para que a empresa possa dar continuidade ao seu trabalho ou o montante necessário para cobrir os déficits esperados (LACOMBE, 2009). Para muitos especialistas, a previsão de vendas é o ponto principal para um bom planejamento financeiro, uma vez que o planejamento foca nos gastos necessários para manter e promover essas vendas.

Um aspecto importante da previsão de vendas é a coleta de dados consistentes e confiáveis para uma previsão, e tal previsão, quando automatizada, deve ser obtida

de forma direta e confiável. A previsão de vendas está diretamente ligada a uma análise detalhada dos dados de mercado e dados estatísticos da própria empresa, sem esquecer as possíveis projeções de crescimento (TÓFOLI, 2008).

A projeção de vendas geralmente começa com uma revisão das vendas nos últimos anos, mas na maioria das empresas, um passado mais recente, em torno de um ou dois anos, é usado como parâmetro para uma previsão mais realista, uma vez que o crescimento do Futuro está mais ligado ao passado recente do que passado distante. A projeção de vendas é uma estimativa das vendas em unidades e valores de uma empresa para algum período futuro e geralmente se baseia nas tendências de vendas recentes e também nas projeções das perspectivas econômicas do país, da região, do setor, etc (LACOMBE, 2009).

Se a projeção de vendas estiver errada, as consequências podem ser graves. O primeiro é o fato de a empresa desejar uma área para a qual não está preparada, o que leva ao despreparo para atender a demanda, causando desconforto em seus clientes, que passarão a comprar da concorrência. Por outro lado, se a previsão for além do que o mercado pode absorver, pode haver retenção de ativos na forma de matérias-primas, máquinas, entre outros, sem a liquidez necessária e com o custo de oportunidade incorporado (TÓFOLI, 2008).

Obviamente, uma previsão precisa não é possível, pois as vendas dependem diretamente do futuro, que está mudando, incerto, principalmente devido a aspectos econômicos (TÓFOLI, 2008). Em certos casos, a previsão não é vital, mas sim o planejamento do investimento e do financiamento no caso de ocorrerem determinadas taxas de vendas. No entanto, a correta previsão e estruturação dos planos de vendas dão à empresa condições para uma cobertura mais ampla do mercado com menor desvio de previsão de vendas e maior rentabilidade.

3 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Carraro (2018), planos e orçamentos financeiros fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e funcionam como um mecanismo de controle que estabelece um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar eventos reais.

Sobre o orçamento empresarial e a adoção de estratégias para sua elaboração, Crepaldi (2012) define que planejamento e controle. O orçamento como se trata de uma expressão quantitativa do plano de ação futuro de uma organização para um determinado período. A gestão do orçamento depende de previsões, uma função das condições internas e externas da empresa. Com base nessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem pedidos - programados e médios - por um período limitado em valor e quantidade. Em períodos regulares, esses orçamentos são comparados com as realizações, a fim de evidenciar as diferenças ocorridas. A explicação e a exploração dessas defasagens constituem controle.

O sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos apenas com projetos lucrativos e aumento de vendas. A crise de liquidez, ou seja, a falta de caixa para pagar as obrigações financeiras sempre coloca a empresa em risco. Sabendo que o planejamento de caixa seria um tipo de “espinha dorsal” de um determinado negócio, sem este será difícil saber quando haverá caixa suficiente para poder suportar todas as operações, ou até mesmo em qual momento será preciso um novo financiamento bancário (FERRONATO, 2011).

As empresas que estão continuamente com pouco dinheiro e precisam de empréstimos de última hora podem ter dificuldade em encontrar um banco para financiá-las; afirma Ludícibus (2008), que o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao gestor financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período.

Já para Padoveze (2010) reflete que o planejamento e o controle da disponibilidade devem normalmente estar relacionados a três dimensões temporais distintas:

1) Planejamento de longo prazo quando a ocorrência de fluxos corresponde às dimensões de projetos de investimento. e a dimensão do tempo de longo prazo. plano de resultados a longo prazo (geralmente cinco anos).

2) Planejamento de curto prazo quando a ocorrência de fluxos faz parte do plano anual de resultados.

3) Planejamento operacional, no qual são projetadas entradas e saídas de caixa para o mês, semana ou dia seguinte (PADOVEZE, 2010).

O uso eficiente de um plano financeiro é resumido em: Intimamente associado à aquisição eficiente de fundos e seu uso adequado está o planejamento das funções financeiras. O planejamento financeiro ajuda a garantir que fundos suficientes estejam disponíveis quando necessário, informa sobre as necessidades de financiamento com antecedência para tornar a negociação eficiente e aumenta suas perspectivas de receita (PADOVEZE, 2010).

Carraro (2018) fala que que os modelos de gestão mais adequados hoje já estão sendo utilizados por grandes empresas, e se caracterizam, na maioria das vezes, pela prática do planejamento de longo prazo, que permite definir de forma realista os objetivos de da empresa e, adicionalmente, traçar as linhas gerais da estratégia que conduzirão à concretização destes objetivos.

Os planos financeiros de longo prazo buscam demonstrar os resultados esperados no planejamento estratégico da empresa. O controle é intrínseco ao planejamento, enquanto o planejamento estabelece metas e padrões, o controle nos permite obter informações e comparar os planos com o desempenho real; o que nos dá meios de feedback, feedback, já que o sistema pode ser transformado para atingir a situação esperada (CREPALDI, 2012).

À medida que o horizonte de planejamento se afasta da data de preparação, o nível de detalhe diminui, devido ao nível de confiabilidade das projeções. Portanto, o desempenho de longo prazo é baseado em instrumentos de orçamento de capital e expectativas de receita e geração de caixa. De acordo com Ferronato (2011), a questão do orçamento de capital é a mais importante na gestão financeira. Como uma empresa decide financiar suas operações e administrar suas atividades operacionais de curto prazo (gestão do capital de giro) é certamente uma questão crítica, mas o ativo permanente define o negócio da empresa.

Os principais objetivos do planejamento de curto prazo são projetar vendas juntamente com dados operacionais e financeiros. Como resultado da análise do planejamento de curto prazo, os mais importantes são os orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas (IUDÍCIBUS, 2008).

Durante o processo de planejamento, os orçamentos são combinados e, como resultado, os fluxos de caixa da empresa são consolidados no orçamento de caixa. Sim, existem; à medida que aumenta as vendas e leva a um déficit na projeção de caixa, a administração pode antecipar as medidas que tomará para obter os recursos necessários de forma mais econômica (PADOVEZE, 2010).

Sobre o Orçamento, Carraro (2018) diz que o conceito de orçamento segundo, seria a expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se o seu plano financeiro vai atingir os objetivos organizacionais. Orçamento é o processo orçamentário. Assim, o orçamento pode ser entendido como uma ferramenta de grande importância na condução e desempenho dos negócios. O orçamento também deve ser visto como uma importante fonte de informação no processo de tomada de decisão.

O processo de gestão é composto por 3 fases: planejamento, execução e controle. Segundo Ferronato (2011), controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser para se dar conta rapidamente das divergências e suas origens e agir para corrigi-las. O orçamento é a grande arma de controle global de uma empresa. Existe uma semelhança entre o custo padrão e o orçamento, apenas no sentido de forçar o desempenho da produção, uma vez que normalmente é definido com base no pressuposto de um melhor aproveitamento dos fatores de produção. E também serve como um instrumento psicológico de motivação, e o objetivo principal de sua elaboração é justamente a definição de metas a serem alcançadas.

Para Crepaldi (2012), o controle é simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo cumpridos. Sobre o desenvolvimento do orçamento, sabe-se que inserindo o orçamento no planejamento estratégico, que o processo de gestão do orçamento, dentro do planejamento estratégico, envolverá todas as áreas, além do comprometimento de todos os envolvidos direta ou indiretamente nos processos. Não só o corpo de governo da organização será responsável pelas atividades, mas todo o planejamento operacional

e programação estratégica farão parte de todo o processo orçamentário e sistematização orçamentária.

No que diz respeito à integração, Ludícibus (2008) reforça que, quando escreve sobre a verticalização do orçamento, diz que essa integração funciona em um sentido hierárquico, partindo da alta direção onde são definidas as estratégias da empresa, passando pelo diretorias que estabelecem os objetivos funcionais da empresa para o exercício a ser orçado e devolvem à alta administração para análise de variações e relatórios gerenciais. Deve haver uma interação entre os administradores da empresa e os órgãos operacionais, geralmente por meio de reuniões, relatórios e instruções tempestivas. Isso é o que pode ser classificado como orçamento participativo.

O orçamento participativo é um método orçamentário que envolve um processo de tomada de decisão conjunta, no qual todas as partes concordam em estabelecer metas orçamentárias (CREPALDI, 2012). Ao permitir que os funcionários participem da tomada de decisões, existe a oportunidade de usar suas informações, particulares ou específicas, para definir conjuntamente seus objetivos e negociar o nível de seus orçamentos.

Na posição de Carraro (2018), o processo de preparação orçamentária representa um conjunto sistemático de planos de gestão, estabelecidos nos vários níveis de uma empresa e relações entre si, de forma que um programa global para a organização seja formado. como um todo. Essa equipe de orçamentários tem a responsabilidade de um planejamento que atenda às necessidades da organização sem permitir que outros funcionários, independentemente de sua área de atuação, pensem que o orçamento é exclusivo apenas da equipe escolhida para essa tarefa. Essa equipe tem por função gerir e fiscalizar o orçamento, mas não pode cometer o erro de pensar que tem o direito de renunciar à colaboração e à participação dos restantes membros da empresa.

O orçamento sempre terá que ser participativo e ativo em todas as atividades operacionais. A alta direção deve assegurar a todos os membros da empresa que o orçamento não se desvia das atribuições de cada um deles. Os objetivos, relacionados com as estratégias da empresa, são da responsabilidade de todos e não apenas da equipa de supervisão administrativa e orçamental (FERRONATO, 2011).

Padoveze (2010) lembra que todos e cada um dos temas a serem discutidos serão baseados em dados atuais, ou seja: para tomar decisões futuras é necessário

seguir parâmetros históricos já conhecidos e adotados por a empresa. Não só isso, mas também o bom senso sobre as projeções futuras que a empresa aponta. Ainda segundo o autor, verifica-se que as ações para a obtenção de resultados melhores e consistentes passam por uma triagem nos sistemas de informação de gestão e reporte para um planejamento adequado das operações futuras.

A elaboração do orçamento é tarefa de toda a empresa e cada célula orçamentária assumirá o compromisso de atingir seus próprios objetivos, incorporando os objetivos gerais da empresa, que devem estar em harmonia com os objetivos da entidade (CREPALDI, 2012). O orçamento integrado é um instrumento que permite monitorizar e controlar o desempenho de todas as atividades a desenvolver na empresa, garantindo que os desvios podem ser analisados e controlados na sua origem. O orçamento como ferramenta de controle dentro do planejamento financeiro faz parte das estratégias da empresa, buscando sempre a aplicabilidade de um orçamento participativo para o bom desempenho e cumprimento das metas e objetivos estabelecidos

Fluxo de caixa projetado: É natural que haja um pouco de confusão ao relacionar o que é o fluxo de caixa projetado de forma eficaz, pois muitas pessoas confundem o fluxo de caixa projetado com o planejamento financeiro, porém são duas ferramentas distintas. O fluxo de caixa projetado tem como foco principal o cumprimento das contas a pagar e contas a receber da empresa ou pessoa física, quando se trata apenas de uma ferramenta de finanças pessoais. Desta forma, identifica faltas e excessos de caixa e as datas em que ocorrerá, permitindo visualizar quanto tempo permanecerá e os valores. Assim, é através do fluxo de caixa que um bom planejamento financeiro da empresa será realizado (CARRARO, 2018).

O próprio planejamento financeiro será uma espécie de estratégia baseada no fluxo de caixa projetado, estabelecendo um saldo mínimo de caixa e um programa de captação e aplicação de recursos de forma a minimizar custos. O fluxo de caixa projetado e posteriormente o planejamento financeiro que fazemos por meio dele podem ser considerados uma incerteza, uma vez que não sabemos realmente quais serão nossas entradas e saídas no período determinado e, como consequência, sempre haverá um superávit ou falta de recursos em dinheiro (FERRONATO, 2011).

Portanto, o planejamento financeiro também serve para minimizar os erros de projeção, mas existem estratégias que podem ser adotadas para reduzir a

possibilidade de erros de projeção, como fazer uma boa projeção do fluxo de caixa em determinado momento, uma determinação adequada de um saldo mínimo de caixa que não é tão pequeno a ponto de não produzir receita curta e obrigar a empresa a tomar empréstimos, nem tão alto a ponto de deixar o negócio com recursos de caixa ociosos (IUDÍCIBUS, 2008).

Outra medida que pode ser adotada neste caso é a obtenção de um fluxo de caixa eficiente, no qual haja processos bem definidos de captação e aplicação de recursos e uma operação de resgate. Quanto maior a incerteza do fluxo de caixa projetado, maior deve ser o saldo cambial mínimo, quanto maior a certeza, menor o saldo mínimo de caixa, ou seja, quanto mais risco a empresa corre, maior deve ser sua margem. Segurança (CREPALDI, 2012).

O instrumento básico para que seja realizado o planejamento e controle financeiro da organização e a médio prazo, seria o orçamento de caixa, este que indicará não apenas o total de empréstimos necessários para manter as operações da empresa, mas também o período em que devem ser obtidos. Além disso, o orçamento de caixa serve como uma referência com a qual os valores obtidos podem ser comparados (CARRARO, 2018).

Atrasos significativos podem indicar que os pequenos programas da empresa não estão indo como planejado, demonstrando que ações corretivas e / ou corretivas imprevistas e incontroláveis devem ser tomadas. O orçamento nada mais é do que um plano descrito, expresso em unidades físicas e / ou monetárias. A complexidade do processo orçamentário e seus detalhes de elaboração podem variar de empresa para empresa, mas são essencialmente semelhantes (FERRONATO, 2011).

Para uma melhor gestão das atividades da empresa, um fator importante a considerar é o orçamento empresarial, composto pelos orçamentos operacional e de investimento. O orçamento é o instrumento que descreve um plano geral de operações ou investimentos, norteado pelos objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para um determinado período de tempo. Um orçamento pode ser estudado em várias etapas dependendo da perspectiva que se pretende desenvolver, mas principalmente, do tipo de atividade econômica e da parte da empresa em que será implementado e implementado (IUDÍCIBUS, 2008). Entre as principais etapas estão: operacional, estratégica e tática.

O objetivo principal do orçamento de caixa será dimensionar para um determinado período, haja ou não recursos disponíveis para atender às necessidades de caixa da empresa. Por meio do nível de caixa projetado, é possível orçar a parte dos recursos a serem financiados e a melhor alocação dos possíveis excedentes de caixa. Essa preocupação se justifica, pois na situação atual, se o dinheiro não for aplicado corretamente, ele se tornará improdutivo para a empresa, na proporção do tempo em que estiver inativa. Assim, o orçamento é o instrumento que permite ao gestor financeiro saber, com antecedência, se haverá ou não problemas de liquidez, em termos operacionais e não operacionais, considerando os aspectos de solvência e rentabilidade da empresa, para o período em questão (CARRARO, 2018).

Assim, habilmente, a empresa projetará a necessidade de obter empréstimos para cobrir um *déficit* de caixa, analisando as fontes internas e externas, o custo financeiro da operação, as reciprocidades que devem ser oferecidas à instituição de crédito, etc (CREPALDI, 2012). Por outro lado, ao investir, deve-se considerar o volume de recursos que será comprometido, o tempo, o risco, a liquidez e a rentabilidade do investimento.

4 IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma possível tomada de decisão administrativa no futuro. A gestão da Contabilidade Gerencial pode ser definida como a gestão econômico-financeira derivada da atividade operacional, que reflete na Contabilidade Gerencial (ATKINSON, 2008). Portanto, é um mecanismo capaz de medir o resultado futuro de uma empresa. A Contabilidade Gerencial pode ser usada como um instrumento no processo de tomada de decisão requer integração com várias técnicas e procedimentos contábeis e financeiros. Os métodos de Contabilidade Gerencial foram desenvolvidos para diferentes fins e para diferentes usuários de informações financeiras.

Sob essa abordagem de avaliação da gestão financeira, acredita-se que os gestores terão mais informações e como essas informações garantirão que as decisões potenciais sejam tomadas de forma consistente. Portanto, pode ocorrer a falta de preparação de um gesto de Contabilidade Gerencial no caso de falência de uma empresa. Além de contribuir para o seu crescimento (LIMA, 2010).

Segundo Pizzolato (2004) o Contador Gerencial é definido como o profissional que identifica, mede, acumula, analisa, elabora, interpreta e relata informações (financeiras e operacionais) para uso pela administração de uma empresa, em as funções de planejar, avaliar e controlar suas atividades e garantir o uso adequado e a responsabilização integral de seus recursos.

O contador gerencial deve se esforçar para garantir que a administração tome as melhores decisões estratégicas de longo prazo. O desafio é fornecer informações úteis e relevantes que tornem mais fácil encontrar as respostas certas para questões fundamentais, em toda a empresa, com um foco constante no que precisa ser feito agora e depois. Os contadores gerenciais devem ir além das informações contábeis para serem proativos ao fornece às equipes gerenciais dados oportunos e relevantes sobre esses tópicos de negócios mais amplos (ATKINSON, 2008).

Para Ching (2016), a Contabilidade pode ser conceituada como: o método de identificação, mensuração e comunicação das informações econômicas, financeiras, físicas e sociais, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação. A Contabilidade Gerencial pode ser definida como o processo de identificar, medir, acumular, preparar, interpretar e comunicar informações

(financeiras e operacionais), usadas pela gerência para planejamento, avaliação e controle dentro da organização e para garantir o uso e a responsabilidade por seus recursos. A Contabilidade Gerencial é o processo de preparação de demonstrações financeiras para fins externos: pessoal da organização, como acionistas, credores e funcionários do governo.

Para Lima (2010) o objetivo da Contabilidade Gerencial pode ser estabelecido como prover informações para apoiar a tomada de decisão, tanto para os usuários externos das entidades. A Contabilidade Gerencial é uma ferramenta indispensável para a gestão empresarial. Há muito tempo contadores, administradores e gestores de empresas estão convencidos de que a abrangência da informação contábil vai além do simples cálculo de tributos e do cumprimento da legislação comercial, previdenciária e jurídica.

Já Pizzolato (2004), a Contabilidade Gerencial será eficaz se contiver um sistema de informação contábil integrado ao sistema de gestão empresarial, que é aquele que reúne e consolida todas as informações relevantes e necessárias para a gestão da organização, e se o controle é considerado como uma forma de estudar novas possibilidades ou analisar novas formas que permitam redução de custos, agilidade operacional, maximização do lucro e manutenção da qualidade do produto ou serviço prestado pela empresa.

Os gestores de negócios precisam aproveitar as informações geradas pela contabilidade, pois obviamente será um fator competitivo com seus concorrentes: a tomada de decisões com base em eventos reais e dentro de uma técnica comprovada: o uso da contabilidade. O desenvolvimento da prática contábil está intimamente relacionado ao desenvolvimento da economia de cada país (ATKINSON, 2008).

À medida que as empresas cresceram em tamanho e complexidade, os interesses dos gerentes e os interesses de outros usuários das informações financeiras tornaram-se mais distintos. Estes últimos precisam de uma demanda crescente por informações financeiras para que possam julgar, com imparcialidade, o "desempenho" do gestor e da empresa (LIMA, 2010). Paralelamente ao crescimento do tamanho e da complexidade das empresas, os problemas associados à publicação das demonstrações financeiras também se tornaram mais extensos.

Portanto, havia a necessidade de estabelecer um conjunto de padrões que seriam aceitos por contadores profissionais e usuários da contabilidade. informação, e que serviu de referência para a preparação e divulgação das Demonstrações Financeiras. Vale ressaltar que os termos Demonstrações financeiros e demonstrações financeiras possuem o mesmo significado neste projeto (ATKINSON, 2008).

O mais importante para o contador ou gestor da empresa (*Controller*) não é saber calcular, mas interpretar indicadores e elaborar relatórios com os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da empresa, com o objetivo de propor alternativas para o curso futuro. Há um entrelaçamento entre as técnicas puramente contábeis e gerenciais, com a formação de uma fronteira difusa entre essas áreas. As demonstrações financeiras representam, de certa forma, a fronteira entre a Contabilidade Gerencial e a contabilidade gerencial (LIMA, 2010).

Não se pode dizer, entretanto, que tais peças contábeis, apenas por serem a última etapa da Contabilidade Gerencial e por atenderem prioritariamente a stakeholders externos, não sejam importantes, pelo menos como ponto de partida, para a Contabilidade Gerencial e para a administração. Isso ocorre porque eles podem servir como indicadores de desempenho válidos, embora em termos gerais, e usados no modelo de gestão interina (PIZZOLATO, 2004).

A importância do gestor na Contabilidade Gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações (financeiras e operacionais), que são utilizadas da gestão ao planejamento, avaliação e controle dentro da organização e para garantir o uso e responsabilidade de seus recursos (ATKINSON, 2008).

O presente trabalho teve como preocupação básica o estudo do problema de mensuração do ambiente da Contabilidade Gerencial e Gerencial. Frente aos aspectos relacionados ao problema de mensuração, buscamos discutir e enfatizar a atribuição de responsabilidades pela Gestão Financeira, mostrando que não são exclusivas do que se costuma chamar de "área financeira", mas, ao contrário, estão amplamente diluídas na as diferentes áreas de responsabilidade da empresa. A Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, medir, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que ajudam os gerentes a atingir as metas organizacionais (CHING, 2016).

A Contabilidade Gerencial, por outro lado, refere-se às informações contábeis desenvolvidas para usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências reguladoras do governo (CHING, 2016). A partir do momento em que cada área realizar o seu planejamento e controle financeiro, ela terá fluxo de caixa, orçamento e relatório contábil próprios, as informações serão mais precisas e tempestivas, auxiliando na tomada de decisões, com maior grau de segurança e, portanto, aumentando a eficiência gerencial e contribuindo para o crescimento da empresa.

Assim, Lima (2010) reflete sobre objetivo central da contabilidade como controlar o patrimônio, fazendo assim da Contabilidade Gerencial uma importante ferramenta para a continuidade das empresas, com forte teor de ferramenta gerencial. A Controladoria é uma junção de conhecimentos oriundo da Ciência Contábil, de forma mais ampla e integrada a outros departamentos. Conclui-se, através desses argumentos, que eles fundamentam a controladoria como um aprimoramento que está em constante evolução de princípios norteados pela contabilidade, e sendo uma ciência social é preciso estar se atualizando conforme as necessidades.

Fica compreendido a importância da controladoria participa desse processo, de eleger esse melhor modelo de gestão que irá representar os princípios básicos que regem uma empresa e lhe dá suporte para melhor orientar todas as áreas nesse processo de planejamento, tomada de decisões e maior controle gerencial. Segundo Atkinson (2008) a organização deve cumprir sua missão, pois só assim pode garantir sua continuidade. E esse processo de gestão que irá assegurar o alcance da missão, conduzindo os gerentes nas etapas de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de todos os processos de uma empresa.

Para Pizzolato (2004), algumas empresas passam por dificuldades até se consolidar e manter-se firme no mercado, altamente competitivo. Muitas chegam a fechar antes mesmo de dois anos de vida. Isso quase sempre ocorre por falta de informações gerenciais e estratégicas. Para enfrentar esse mercado cada vez mais competitivo e cheio de obstáculos, um gestor precisa de várias técnicas e conhecimentos, tanto da contabilidade gerencial, quanto da controladoria.

Ressalta-se também, como qualidade importante, a visão de negócios, para tornar possível sua efetiva atuação no *Business Plan* da organização. Esse aspecto, de reconhecida preocupação por parte dos empresários, nem sempre tem merecido

os devidos cuidados pela equipe da Controladoria. Lima (2010) O que se entende é que Contabilidade Gerencial tem como um grande diferencial, a apresentação de relatórios, o que a difere da Contabilidade Gerencial, que visa obedecer a legislação para na emissão de seus demonstrativos contábeis. A Contabilidade Gerencial não precisa seguir nenhum tipo de norma ou padrão, visando mais atender as necessidades dos usuários da informação. Sua relação com a Controladoria ajudarão as empresas nas melhores tomadas de decisão

Na visão de Atkinson (2008), a Contabilidade Gerencial tem algumas similaridades com a Controladoria, e ambas podem usufruir de algumas funções, como: Indicar os melhores sistemas de informação, que envolvam informações financeiras e contábeis; Estabelecer indicadores operacionais; Monitorar as estratégias da empresa; Propor melhoria referentes a redução de custos; Determinar a entrega (cronograma) de informações aos gerentes; Analisar o impacto dos controles e a conduta dos colaboradores ligados a estes; Interpretar e analisar a realidade econômica, a performance gerencial e determinar as responsabilidades; Realizar ajustes e correções quando necessário; Interpretar a eficiência dos sistemas gerenciais e operacionais; Dar feedbacks, dentre outros

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se ver com este estudo, que a contabilidade é uma ciência praticada desde o passado, onde evoluiu e ganhou espaço no mercado. Tem crescido significativamente e é valorizado pelas informações que analisa e disponibiliza aos usuários. Uma das áreas da contabilidade que recebe muito destaque, é a Contabilidade gerencial, onde os relatórios produzidos por esses profissionais auxiliarão os gestores na tomada de decisões no ambiente de negócios, em conjunto com um bom planejamento financeiro.

Os Gestores devem estar prontos para tomar decisões, com informações o mais objetivas possível, para que sejam corretas e eficazes ser capaz de tomar decisões, com a menor probabilidade possível de erros. Ficou também evidenciado que a Contabilidade gerencial possui inúmeras ferramentas que podem dar uma contribuição importante para as decisões de negócios, pois ajudam os gerentes com informações privilegiadas a tomar a melhor decisão para maximizar os resultados e minimizar os erros.

Fica, portanto, expresso que a Contabilidade gerencial possui ferramentas importantes e necessárias para o bom desempenho e cumprimento dos objetivos organizacionais, poucas das quais são utilizadas pelas empresas, mas quando utilizadas acrescentam significativamente ao processo de tomada de decisão das empresas. Pode-se usar planos e orçamentos financeiros, análises de fluxo de caixa, controles diversos, fluxo de caixa projetado e a destacar, o Planejamento financeiro. Todas essas ferramentas e suas respectivas importâncias foram destacadas neste estudo.

Por fim, analisados os conceitos de Planejamento e Contabilidade, pode-se perceber que esses sistemas buscam o mesmo objetivo, que é a melhoria das finanças da empresa, afinal, com as ferramentas da contabilidade gerencial, a empresa pode tomar as melhores decisões, e tornam-se ferramentas indispensáveis para a gestão dos negócios. Assim, foi respondido o problema de pesquisa levantando, e atingido os objetos propostos, quando se revelou a importância da Contabilidade gerencial para o Planejamento financeiro. Recomenda-se que continuem os estudos acerca do tema, que é de grande importância para contabilistas, gestores, empresários e demais interessados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CARRARO, W. B. W. H. et al. **Destques da Contabilidade Gerencial**. coordenado pelo SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018.

CHING, Hong Yuh. **Contabilidade Gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012

FERRONATO, A. J. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: Sobrevivência e Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009

LIMA, W. G. **A Importância da Contabilidade na Economia das Empresas**. Araçatuba: UMSA/UNISUL, 2010

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004

PIZZOLATO, N. D. **Introdução a Contabilidade Gerencial**. 2ªed. São Paulo: Pearson, 2004.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial: uma tratativa prática**. Campinas: Arte Brasil, 2008.