



ANNY CAROLINE ALVES RODRIGUES

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AUXÍLIO PARA A
TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS**

Rondonópolis
2022

ANNY CAROLINE ALVES RODRIGUES

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AUXÍLIO PARA A
TOMADA DE DECISÃO NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Ciências Contábeis da Faculdade
Anhanguera de Rondonópolis.

Orientador: Marcos Drago

ANNY CAROLINE ALVES RODRIGUES

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AUXÍLIO PARA A TOMADA
DE DECISÃO NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Ciências Contábeis da Faculdade
Anhanguera de Rondonópolis.

BANCA EXAMINADORA

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

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

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

Rondonópolis, 07 de Novembro de 2022.

Esse trabalho é dedicado inteiramente a
minha família. Gratidão a todos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela vida, saúde, e por ter me dado força para sonhar e nunca desistir dos meus objetivos. Aos meus pais pelo incentivo, por se fazerem sempre presente nos momentos mais importantes da minha vida. A todos meus familiares que sempre me incentivaram.

Ao meu orientador Marcos Drago pelo apoio, dedicação e auxílio para que fosse possível a conclusão desse trabalho. A todos os professores do curso de Ciências Contábeis pelos ensinamentos e por terem contribuído para o meu crescimento pessoal e profissional. Aos amigos e todos os colegas de curso.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.”
Albert Einstein

RODRIGUES, Anny Caroline Alves. **Contabilidade gerencial como auxílio para a tomada de decisão nas empresas**. 2022. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Anhanguera, Rondonópolis, 2022.

RESUMO

Nos tempos modernos, a necessidade de se obter informações adequadas e de simples compreensão com devido acesso dentro das instituições empresariais se mostra como um fator de suma importância. Perante isso, se levantou o seguinte questionamento, quais são as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão nas organizações. No qual, o objetivo do trabalho foi compreender os benefícios da contabilidade gerencial como instrumento para o processo decisório nas empresas. A metodologia utilizada no presente trabalho compreendeu em uma Revisão Bibliográfica sobre o tema proposto, no qual essa foi dividida em três capítulos: primeiro se o breve histórico, definição, objetivos e cenário da contabilidade gerencial no Brasil; em seguida se abordou os relatórios e as ferramentas da contabilidade gerencial; por último se descreveu as vantagens da contabilidade gerencial para o processo decisório nas organizações. Assim, a contabilidade gerencial, em um âmbito mais profundo, está destinada única e exclusivamente para a administração da empresa, buscando suprir informações que se encaixem de forma variável e eficiente no modelo decisório do administrador.

Palavras-chaves: Contabilidade gerencial; Tomada de decisão; Empresas.

RODRIGUES, Anny Caroline Alves. **Management accounting as an aid for decision making in companies**. 2022. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Anhanguera, Rondonópolis, 2022.

ABSTRACT

In modern times, the need to obtain adequate and easy-to-understand information with due access within business institutions is shown to be a very important factor. In view of this, the following question was raised, what are the contributions of management accounting as a tool for decision-making in organizations. In which, the objective of the work was to understand the benefits of management accounting as an instrument for the decision-making process in companies. The methodology used in the present work comprised a Bibliographic Review on the proposed theme, in which it was divided into three chapters: first, the brief history, definition, objectives and scenario of management accounting in Brazil; then, management accounting reports and tools were discussed; finally, the advantages of management accounting for the decision-making process in organizations were described. Thus, management accounting, in a deeper scope, is destined solely and exclusively for the administration of the company, seeking to supply information that fits variably and efficiently in the decision-making model of the administrator.

Keywords: Management accounting; Decision making; Companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Qualidade das informações contábeis gerenciais.....	27
-----------------------------------------------------------------------	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Funções da informação Gerencial Contábil.....	17
-----------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanço Patrimonial
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
PGCG	Princípios Globais de Contabilidade Gerencial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. BREVE HISTÓRICO, DEFINIÇÃO, OBJETIVOS E CENÁRIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO BRASIL	13
3. RELATÓRIOS E AS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL	19
3.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	20
3.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE).....	20
3.3 BALANÇO PATRIMONIAL	21
3.4 RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI) E CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS (CMV).....	21
3.5 PONTO DE EQUILÍBRIO	22
3.6 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	23
4. VANTAGENS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

A grande parcela das organizações buscam como intuito o seu crescimento. Nesse cenário, as que notoriamente conseguem alcançar degraus maiores, comumente sabem a relevância da contabilidade no processo. Mas além da contabilidade tradicional, onde o contador efetiva os balancetes, demonstrativos de resultados e outros relatórios, as companhias vêm cada vez mais reconhecendo o valor da contabilidade gerencial.

Sendo que o processo de tomada de decisão demanda conhecimento de toda a condição abrangida. Além que a quantidade de dados e informações a que as empresas se expõem no cotidiano é enorme e exige gestão eficiente. Assim, os empresários necessitam de informações claras e tempestivas que possam embasar as decisões de forma a assegurar a sobrevivência dos negócios. Frente a esse desafio, a contabilidade gerencial se destaca, pois é um segmento das Ciências Contábeis com enfoque em disponibilizar informações para os usuários internos das empresas.

O tema foi justificado, pois é crescente a competitividade entre as empresas. Assim, existe a necessidade de que cada organização esteja atenta às demandas, onde o devido conhecimento do próprio negócio se mostra como um elemento definidor para a sua sobrevivência. Para que isso aconteça, é primordial que os gestores possuam ferramentas que admitam efetuar decisões rápidas e mais precisas, onde a contabilidade gerencial pode promover esse suporte para a empresa. A importância social do trabalho se deu por levar à visão de que esse segmento da contabilidade não possui muita utilidade prática, acaba colaborando para resultados ruins em diversos negócios, situação que afeta a sociedade como uma toda.

As grandes transformações que as empresas vêm vivenciando em função da globalização da informação e eventuais crises, podem promover dificuldades em relação a como efetuar as decisões gerenciais. Perante isso, se levantou o seguinte questionamento: quais são as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de tomada de decisão nas organizações?

O objetivo geral foi compreender os benefícios da contabilidade gerencial como instrumento para o processo decisório nas empresas. Os objetivos específicos

foram: explicar o breve histórico, definição, objetivos e cenário da contabilidade gerencial no Brasil; abordar os relatórios e as ferramentas da contabilidade gerencial; e descrever as vantagens da contabilidade gerencial para o processo decisório nas organizações.

O trabalho abrangeu em uma Revisão de Literatura do tema proposto, no qual foi concretizada uma consulta a livros, monografias, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: Google acadêmico, biblioteca da instituição, biblioteca virtual Kroton, *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), etc, a partir dos autores Atkinson, Crepaldi, Ludícibus, Marion, Silva, dentre outros. O período das fontes pesquisadas foram os trabalhos publicados nos últimos onze anos. As palavras-chaves utilizadas para referida pesquisa foram: contabilidade gerencial, tomada de decisão e empresas.

2. BREVE HISTÓRICO, DEFINIÇÃO, OBJETIVOS E CENÁRIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO BRASIL

Com o progresso da economia, as organizações foram se tornando cada vez mais complexas, emergindo com isso, grandes empresas. Como decorrência disso, tais companhias não puderam se manter somente com a Contabilidade de Custo ou a Contabilidade Financeira, já que com a concorrência de outras empresas, se mostrou imperiosa a necessidade de superior controle e gerenciamento de seus negócios, derivando com isso, na Contabilidade Gerencial (FRANCO, 2012).

No que se refere a contabilidade gerencial, essa surgiu pela primeira vez nos Estados Unidos, momento no qual as organizações comerciais, ao invés de depender dos mercados externos para realizar trocas econômicas diretas, essas começaram então a dirigir trocas econômicas internas. Nesse caso, as primeiras empresas comerciais americanas que criaram seus sistemas de contabilidade gerencial foram as tecelagens de algodão mecanizadas e integradas, essas que surgiram após anos de 1812 (PEREIRA, 2015).

Para Ricardino (2015), existem três teorias que tratam do surgimento da contabilidade gerencial, sendo que na primeira delas, a contabilidade gerencial emergiu a partir do momento em que a contabilidade começou fornecer, para fins gerenciais, informações estatísticas voltadas para o planejamento, decisão e controle. A segunda delas tem como base a obra de Johnson e Kaplan, onde o surgimento da contabilidade gerencial se deu no momento em que ocorreu a revolução industrial.

Ricardino (2015) complementa que na terceira teoria, ocorreu o surgimento da contabilidade gerencial na Inglaterra no século XII, onde eram usadas informações com finalidades gerenciais, na administração das propriedades agrícolas. Desde o seu surgimento, a contabilidade gerencial, sempre teve o intuito de fornecer informações aos seus usuários que pudessem ser usadas no gerenciamento das atividades das empresas.

Segundo Fraga e Romão (2013), a Contabilidade Gerencial transpassou por diversas mudanças e aprimoramentos no decorrer dos anos. Assim, o progresso da Contabilidade Gerencial é agrupado em quatro etapas: 1) Primeira fase: essa durou até os anos de 1950, tendo seu enfoque voltado para a determinação do custo e

controle financeiro diante do uso do orçamento e contabilidade de custos. Sendo assim, a Contabilidade Gerencial nessa época, era vista como sendo uma atividade técnica que se fazia necessária para que os objetivos organizacionais fossem alcançados.

Segunda etapa: essa ocorreu entre os anos de 1950 até 1965, momento no qual a atenção era voltada a disponibilização de informação para o planejamento e o controle gerencial por meio do uso da análise de decisão e responsabilidade contábil. Desse modo, a Contabilidade Gerencial era estimada como sendo uma atividade de gestão, que tinha o propósito de apoiar, fornecendo informações voltadas para o planejamento e o controle (FRAGA; ROMÃO, 2013).

Terceira fase: de 1965 até 1985, etapa em que a atenção era delineada para a diminuição de perdas de recursos nos processos, sendo usada a análise de processos e gestão de custos. De tal modo, a Contabilidade Gerencial, nesse intervalo, passou a ser observada como parcela do processo de gerenciamento; 4) Quarto período: de 1985 até os dias contemporâneos, seu enfoque está na geração ou na criação de valor por intermédio da utilização efetiva dos recursos, usando os direcionadores como valor para o usuário, valor para o acionista e a inovação organizacional (FRANCO, 2012).

Em concordância com Pereira (2015), em relação ao Brasil, a contabilidade gerencial teve início na década de 70 devido as publicações de algumas obras de Robert Newton Anthony, Harold Bierman Jr., entre outros, que eram voltadas para temas que abordavam sobretudo a controladoria gerencial, gerência financeira, controle orçamentário, orçamento empresarial e controle de gestão.

A contabilidade gerencial também pode ser denominada de contabilidade de gestão, sendo que Zalunca (2014) comenta que a contabilidade gerencial é conceituada como um instrumento para o gerenciamento de negócios, de tal modo, consiste no emprego dos registros e dos controles contábeis com a finalidade de gerir a empresa. Assim, os administradores podem se usar das informações geradas pela contabilidade para estabelecer as suas estratégias no processo decisório, visando se sustentarem competitivos no mercado.

A contabilidade gerencial pode ser estimada como um enfoque especial que se volta para determinadas técnicas e procedimentos contábeis que são tratados na contabilidade financeira, de custos, na análise financeira e de balanço, entre outras,

embora a mesma tenha uma perspectiva diferente, e aborde um grau de detalhamento que seja mais analítico e diferenciado, colaborando dessa forma com o processo de tomada de decisão (IUDÍCIBUS, 2012).

Conforme explica Podoveze (2014), se tem o conceito de que a contabilidade gerencial no gerenciamento dos negócios consiste no processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar as informações financeiras usadas pela administração para o processo de planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para garantir e contabilizar a utilização adequada de seus recursos.

Segundo Crepaldi (2012), a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que possui por intuito fornecer ferramentas aos administradores de empresas que o ajudem nas funções gerenciais. De tal modo, é destinada para aprimorar o emprego dos recursos econômicos da companhia, por meio de um correto controle dos insumos executado por um sistema de informação gerencial.

Crepaldi (2012) complementa que compactuando tais raciocínios se pode auferir que a contabilidade gerencial é de enorme relevância para a gestão dos negócios e no desenvolvimento das empresas, já que ao oposto da contabilidade financeira que objetiva atender o público externo, a contabilidade gerencial é unicamente destinada para o atendimento do público interno das empresas.

Esse incide em um conjunto de procedimentos que tem o intuito de gerar informações mais confiáveis aos gestores da empresa, sendo essas informações ligadas aos fatos administrativos, econômicos e financeiros, de modo que seja possível prever, adequar, comparar e controlar o desempenho, não apenas de um produto, mas sim da organização como um todo (COELHO; LINS, 2013).

Segundo e Alves e Assunção (2014), a contabilidade gerencial integra as informações obtidas nos diversos departamentos, com o intuito de ajudar o usuário interno no processo decisório em todos os níveis empresariais, através de sistemas de informações gerenciais. Devido a isso, as informações geradas pela contabilidade gerencial podem ser estimadas como uma das mais relevantes fontes para embasar as decisões dos administradores.

Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial (PGCG) foram instaurados com a finalidade de ajudar na mediação dos negócios das organizações, tendo em vista que a contabilidade gerencial consiste no centro das decisões, visando

alcançar a qualidade e promover informações importantes para a geração de valor para a empresa. Com isso, esses princípios acabam por refletir na perspectiva de gestores, da academia e de outros profissionais (CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT, 2016).

CGMA (2016) complementa que nesse âmbito, se visa fornecer as bases para um adequado gerenciamento organizacional, na qual precisa ser estimado um conjunto de funções a serem associadas, tais como: indivíduos competentes, princípios claros, performance corretamente gerida e práticas robustas. Tudo isso, para uma superior eficiência operacional que mantenha a competitividade das empresas ao decorrer do tempo.

Takeda e Boyns (2014) comentam que os princípios debatidos delineiam quatro perspectivas acerca da contabilidade gerencial nas empresas: (a) a comunicação, com enfoque na forma como a comunicação pode afetar a estrutura organizacional; (b) a importância, associada ao fornecimento de informações valiosas para o processo decisório; (c) o valor, em que as ações necessitam ser orientadas para as estratégias de criação e para a proteção do valor da empresa; e (d) a confiança, que se alude à confiança por parte da gerência.

Takeda e Boyns (2014) destacam que de um modo geral, a estrutura proposta pela CGMA é uma maneira de orientar as empresas para uma abordagem holística da gerenciamnto, ao priorizar adequadas práticas gerenciais capazes de proteger e assegurar o valor a todos que fazem parte da companhia, desde os funcionários de nível operacional, com situações favoráveis de atuação, foco na sustentabilidade e integração de todos, aos tomadores de decisão de elevado nível, com uma estrutura informacional que mantenha as decisões organizacionais.

Crepaldi (2012) comenta que a Contabilidade Gerencial pode ser estimada como sendo uma ferramenta de gestão que se faz essencial em todas as economias, desde as mais simplórias até as grandes economias, sua atuação vai desde a coleta, a apresentação e a interpretação dos fatos dentro das companhias, ficando assim, incumbida em estabelecer as melhores estratégias que promoverão resultados satisfatórios, sempre embasada em dados precisos e tempestivos os quais propiciarão solidez nas decisões dos gestores.

Para Coelho e Lins (2013), a gestão condiciona ao controle efetivo de todo o tipo de transação da empresa, seja uma venda ou uma aquisição. É por meio da

gestão contábil que o gestor pode seguir a performance da empresa, através de relatórios que servem para apuração correta de informações importantes, servindo como um ferramenta de gestão interna que explica como um orçamento e o fluxo de caixa podem se converter em excelentes elementos de gerenciamento e de planejamento organizacional.

Ludícibus, Martins e Gelbcke (2012) explicam que ela é capaz de fornecer informações através da análise das demonstrações aos administradores, acionistas, investidores e demais *stakeholders*. A contabilidade gerencial é responsável por fornecer os instrumentos que contém as informações em relação a situação econômica e financeira das empresas, auxiliando no processo decisório, visando que a entidade alcance um desempenho cada vez maior.

Em conformidade com Atkinson (2015), no que se refere a informação gerencial contábil, essa faz parte de diversas funções organizacionais distintas, como no caso do controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico. A Tabela 1 exibe as funções de informação gerencial contábil.

Tabela 1 - Funções da informação Gerencial Contábil

Funções da informação gerencial contábil	
Controle Operacional	Fornece informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle Administrativo	Fornece informação sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferência dos clientes e inovações tecnológicas.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson (2015)

Atkinson (2015) comenta que a contabilidade gerencial pode ser definida como sendo uma disciplina da área contábil que atua como sendo uma ferramenta

indispensável para qualquer tipo de negócio, servido de suporte para os usuários internos de uma organização, contribuindo com esses na definição das metas para a empresa, de tal forma que seja traçado o melhor caminho para alcançar o tão esperado sucesso.

Dias (2012), comenta que é fundamental que a empresa tenha conhecimento de todos os dados ligados ao seu passado para que desse modo, possa saber qual foi o seu comportamento. Tendo como base as informações financeiras, torna-se essencial que o empresário saiba a melhor maneira de agir no futuro, visando estabelecer as melhores estratégias e definir táticas eficazes, além de planejar com mais eficiência as atividades, isto é, de como fazer emprego da contabilidade como um instrumento de gerenciamento empresarial. Assim, no próximo capítulo será abordado os relatórios e as ferramentas da contabilidade gerencial.

3. RELATÓRIOS E AS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A essência básica da contabilidade gerencial consiste no uso da informação contábil como instrumento de auxílio ao gerenciamento e processo decisório. E, para que isso aconteça, é necessário que os gestores sintam necessidade das informações. As informações gerenciais precisam atender todas as necessidades da gestão, com destaque nos controles de gerenciamento e efetuadas de decisões (CREPALDI, 2012).

Gonçalves e Riccio (2013) destaca que a ênfase na tomada de decisão delinea o emprego da informação da contabilidade gerencial em decisões de alocação de recursos, antecedida por planos formais ou outros modelos preditivos. Modelos preditivos também são úteis na análise de distintas alternativas de investimento (alterações em plantas produtivas, aquisições, dentre outros), na análise de projetos de terceirização, abrangendo a composição de alianças estratégicas, nas decisões de especificação de produtos e preços (tanto preço de transferência interna como preços de venda ao mercado), etc.

Ludícibus (2012) explica que a contabilidade gerencial utiliza como base as informações históricas geradas pela contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira, análise de balanço, dentre outras, para embasar as decisões dos gestores. Contudo, a apresentação e classificação são desenvolvidas de modo distinto com um nível de detalhe superior, colaborando, por sua vez para atender as necessidades do administrador.

Algumas ferramentas são usadas para que se tenha o correto funcionamento da estratégia de contabilidade gerencial. Dentre esses é possível citar: custeio direto ou variável; fluxo de caixa; custeio por absorção; orçamento; demonstração de resultados, entre várias outras. Sendo assim, através dessas ferramentas contábeis gerenciais, é possível que os contadores possam emitir um parecer aos gestores com relação aos caminhos para o sucesso das empresas (SEGATO, 2020).

Segato (2020) cita ainda que a base principal da contabilidade gerencial consiste na informação que é gerada por meio da análise de dados. A ferramenta é de grande importância no processo decisório, visando aumentar a eficiência de todas as funções da organização. Dessa forma, a seguir será descrito as principais ferramentas usadas pela contabilidade gerencial para as organizações.

3.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Atkinson (2015) complementa ainda que o orçamento empresarial consiste em uma ferramenta indispensável para o controle e planejamento de uma empresa, levando em conta o fato de que essa ajuda os gestores e administradores de modo que os objetivos operacionais dessa empresa possam ser alcançados. No que se trata das técnicas de orçamentos e projeções, essas procedem em ferramentas de controle de todo o processo operacional da organização, onde abrange todos os setores da empresa, que fornecem o devido apoio a administração.

Segundo Padoveze (2014), no que se trata do ato de orçar, esse por sua vez significa processar todos os dados contidos no sistema de informação contábil, onde deve ser feita a introdução de dados previstos para o próximo exercício, tendo em consideração as alterações que já foram definidas para o próximo exercício. Sendo assim, é necessário que esse orçamento reúna os objetivos empresariais, de modo que se tenha o plano e controle de resultados.

Padoveze (2014) complementa ainda que referente ao plano orçamentário, esse não busca apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle, onde torna-se necessário estabelecer e coordenar objetivos em todas as áreas da organização, de tal forma que todos possam trabalhar de forma sinérgica, buscando a obtenção de maiores lucros.

3.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Segundo Marion (2012), a DRE é um outro tipo de relatório contábil de grande relevância, pois esse revela de modo detalhado se a empresa está obtendo lucro ou se essa está atuando no vermelho. A DRE consiste em uma ferramenta muito poderosa para o processo decisório. Essa por sua vez retrata o confronto entre receitas e despesas do período, isto é, consiste na ferramenta que revela o resultado do período em análise. Sendo assim, é possível que esse demonstrativo seja estruturado segundo a necessidade de cada usuário ou empresa.

Marion (2012) comenta que a DRE é um instrumento de análise de suma importância, onde as estruturas personalizadas possibilitam que esse demonstrativo possa ser elaborado da maneira que melhor ajude os gestores em suas análises, um

exemplo disso, torna-se possível fazer a separação de despesas por setores, onde o gestor analisa melhor as despesas de cada setor.

Ainda para Marion (2012), em certos casos, devido à falta de conhecimento e de informação, tal fato não fica tão claro, o que jamais acontece com o uso da contabilidade gerencial. Essa demonstração é obrigatória, sendo determinada por lei para todas as empresas, com exceção do Micro Empreendedor Individual (MEI), onde a mesma deve ser feita todos os anos, de forma conjunta com o balanço patrimonial.

3.3 BALANÇO PATRIMONIAL

O Balanço Patrimonial (BP) incide na demonstração contábil que evidencia em uma certa data a posição e a real situação patrimonial e financeira na qual a empresa se encontra. Sendo assim, o BP incide em uma manifestação contábil de grande importância, devido ao fato de que revela a posição financeira da empresa em um certo período, geralmente ao final do ano ou em um espaço de tempo pré-estabelecido. Por meio do BP é possível analisar a empresa em um momento único, observando todos os bens, valores a receber e valores a pagar no período que foi especificado (SILVA, 2012).

Silva (2012) comenta ainda que ao averiguar o BP, é possível ter uma visão do passado e presente da organização, nesse aspecto é importante frisar que por meio dos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade, que consistem em fórmulas que possibilitam analisar o patrimônio em seu aspecto financeiro e econômico, torna-se possível projetar e programar o futuro da empresa. Nesse âmbito, cabe ao contador fazer uso dessa técnica contábil como forma de tornar o seu trabalho ainda mais interessante e útil para os usuários e, sobretudo, para os proprietários da empresa.

3.4 RETORNO SOBRE INVESTIMENTO E CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS (CMV)

No que refere-se ao Retorno sobre Investimento, esse consiste em um indicador gerencial que é vastamente utilizado para descobrir o resultado financeiro

de um determinado investimento que foi feito pela organização, tendo em consideração que esse resultado pode ser tanto positivo quanto negativo. Além disso, esse indicador apresenta o custo do investimento, bem como a sua receita e o lucro apurado (MARTINS, 2011).

Martins (2011) explica que no caso do ponto de equilíbrio, esse surgiu a partir da conjugação dos custos e despesas totais com as receitas totais. Sendo assim, o ponto de equilíbrio está relacionado com o valor ou quantidade que a empresa deve realizar de vendas para que possa suprir o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), bem como também das despesas fixas e variáveis. Assim, a organização não exibirá nem lucro e nem prejuízo.

3.5 PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio ou *break-even-point*, evidencia, em termos quantitativos, a quantidade de produtos que a empresa precisa produzir e vender para que a receita obtida possa cobrir todos os custos e despesas fixas. Desse modo, o ponto de equilíbrio realiza o cálculo dos parâmetros que revelam a capacidade mínima onde a empresa deve operar para que não tenha prejuízo (PADOVEZE, 2012).

Segundo Ching (2013), é importante destacar que a empresa passará a gerar lucros apenas a partir do ponto onde o volume de produção exceder o ponto de equilíbrio. Desse modo, no PE as despesas financeiras que são decorrentes de empréstimos que a organização contraiu no mercado financeiro como forma de suprir necessidades de caixa, não são ponderadas, pois é considerada apenas as despesas operacionais.

Padoveze (2013) explica que objetivo principal do ponto de equilíbrio, do mesmo modo que a margem de contribuição, é de auxiliar a gestão no processo de tomada de decisões em um período de curto prazo. Isso acontece devido ao fato de que o ponto de equilíbrio representa a atividade mínima na qual a empresa precisa operar. Desse modo, não se pode pensar em um planejamento de longo prazo em uma organização que não apresente resultado positivo e que não remunere os seus proprietários.

Para Ferronato (2011), o ponto de equilíbrio contábil revela, em termos quantitativos, a quantidade de produto ou serviço a empresa deve produzir e vender

para que essa receita obtida possa suprir todos os seus custos e despesas. Dessa forma, é um ferramenta de grande importância para as empresas. Nesse âmbito, o PE não considera o lucro desejado, os juros pagos e nem mesmo a amortização dos empréstimos que foram contraídos, sendo que, nos custos e despesas fixas se inclui a depreciação, que não representa desembolso. Assim, uma organização que opera sempre no ponto de equilíbrio contábil exibe resultado econômico negativo.

3.6 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para Silva (2015), o fluxo de caixa pode ser considerado como as entradas e saídas proporcional de caixa. Nesse âmbito, o fluxo de caixa tem a finalidade de descrever como será o futuro financeiro da organização, independente se for em um período de curto ou de médio prazo, auxiliando para que de fato essa organização obtenha o sucesso esperado, contudo, a mesma deve apresentar liquidez, com ou sem inflação ou crise.

Padoveze (2014) cita que a DFC incide em um demonstrativo financeiro que coloca em evidencia a variação líquida do saldo contábil do caixa e equivalentes ao caixa em um certo período, detalhando quais foram os pagamentos e os recebimentos que resultaram nessa variação. Através dessa análise é possível identificar o que de fato a empresa está fazendo.

A contabilidade gerencial pode ser definida como uma das ramificações da contabilidade, onde a mesma tem o objetivo de fornecer informações que sejam suficientes e apropriadas para que o gestor tome a melhor decisão. Essa decisão deve favorecer a empresa e salvaguardar seu patrimônio, de modo que essa se afirme cada vez mais no mercado (SALAZAR; BENEDICTO, 2014).

Salazar e Benedicto (2014) explicam ainda que levando em conta um mercado que se mostra cada vez mais acirrado e saturado, é essencial que os administradores de empresas se apoiem em informações e métodos que os auxiliem no processo de tomada de decisão. Desse modo, o devido planejamento a curto e em longo prazo, a organização e controle, que o empresário adquire ao seu favor são fatores essenciais que o farão se sobressair perante a concorrência. Dessa forma, no próximo capítulo será abordado as vantagens da contabilidade gerencial para o processo decisório nas organizações.

4. VANTAGENS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

Considerando os grandes espaços de negócios que é integralmente globalizado, tais informações em planos empresariais contribuem de forma significativa para o processo de tomada de decisões, e também para o gerenciamento interno das empresas. Uma vez que as empresas buscam por um plano de excelência que se mostre cada vez mais amplo perante seus investidores e acionistas (CREPALDI, 2012).

Ainda para Crepaldi (2012), a informação que é criada por meio da contabilidade tem assumido uma maior relevância, onde essa informação pode ser do tipo fiscal, financeira e gerencial. Desse modo, as informações devem ser construídas com o intuito de atender aos consumidores e não para atender aos contadores. Nesse âmbito, o contador gerencial precisa realizar um estudo básico sobre as necessidades de informação contábil gerencial.

A contabilidade gerencial, nos tempos modernos é de suma importância, sobretudo por conta da competitividade entre empresas que crescem cada vez mais. Consiste em um instrumento valioso de apoio na gestão dos negócios, sendo que o mesmo colabora de forma expressiva para a eficiência operacional da organização, auxiliando na coleta, processamento e exposição de informações para uma maior variedade de decisões operacionais e administrativas (MARION, 2012).

Marion (2012) complementa que essa ferramenta de gestão, quando usada de maneira adequada e precisa, pode conduzir a empresa ao êxito no mundo dos negócios. O mercado nacional e internacional está cada vez mais exigente, e com isso, as organizações necessitam se exhibir sólidas e fortalecidas financeiramente. A contabilidade gerencial pode ajudar muito nesse fortalecimento, já que os relatórios gerenciais auxiliares, além das demonstrações já conhecidas pela contabilidade, dão embasamento para essas planejarem o presente e o futuro através de informações reais e em tempo real.

Conforme Crepaldi (2012), com passar dos anos a contabilidade gerencial tem sofrido algumas mudanças importantes para refletir o novo ambiente desafiador que as organizações estão enfrentando. Dessa forma, a obtenção de informações precisas, oportunas e pertinentes ligadas a economia e ao desempenho das

empresas são essenciais. Tendo em conta as conjecturas básicas para informação gerencial, o contador averigua o melhor percurso a ser seguido para contabilidade, onde essa possa servir como instrumento de ação administrativa, se tornando uma ferramenta gerencial.

Crepaldi (2012) explica que é possível ter a contabilidade gerencial em toda uma empresa, desde que seja estabelecido um sistema de informação contábil. Nesse âmbito, para construir e se fazer a contabilidade gerencial é necessário: sistema de informação operacional e sistema de informação contábil gerencial, de modo que sejam aparelhos dotados de atributos, onde esses atestem todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento.

Segundo Abramczuk (2012), o sistema de informação contábil atua na captação, processamento e na transformação de dados em informações na forma de demonstrativos contábeis, onde essas informações são destinadas a gestão, ao governo e aos usuários externos a que se interessarem pela mesma. Assim, um dos objetivos de maior importância para a contabilidade gerencial é de assegurar que as informações da parte contábil da empresa possam ser analisadas para que as decisões sejam tomadas do melhor modo possível. Em síntese, essa ferramenta reflete em todo o processo de tomada de decisão, considerando que essa fornece aos interessados todas as informações que são necessárias para o processo de tomada de decisões do modo mais assertivo possível.

O processo decisório incide em uma combinação de fases que evidenciam a habilidade pela qual os administradores desenvolvem para benefício da empresa. Assim, a tomada de decisão incide em uma parte complementar do processo de funcionamento, isto é, do plano e controle. As decisões são providenciadas para que possam recompensar ou punir os gestores, onde servem para transformar as transações ou reconsiderar o planejamento. Para que os gerentes tomem decisões corretas, as tarefas ligadas ao planejamento e controle efetuadas na empresa precisam ter fundamentos estáveis e verídicos (JIAMBALVO, 2012).

Segundo Francisco Filho (2015), as decisões gerenciais influenciam a sobrevivência das organizações, assim, a tomada de decisão é tão relevante, não apenas para a empresa, mas também para todos os indivíduos abrangidos com ela. A tomada de decisão contempla ao processo de resposta a um problema, visando e também selecionando uma solução ou atitude que crie valor para os acionistas da

companhia. Com o intuito de que a informação gerencial apoie os gestores no processo decisório, essa não pode ser superficial. Devido a esse motivo, é essencial que o contador esteja de fato entrosado com os objetivos de seus clientes, de modo que perceba a necessidade da informação.

Andrade, Alyrio e Macedo (2012) destacam que o processo de decisão é o conjunto de princípios, regras e procedimentos que admitem selecionar, em dados tipos de problemas, a linha de ação, estratégia, saída ou opção mais conveniente. Abramczuk (2012) comenta que o processo decisório consiste no intervalo entre a percepção da necessidade de agir e o instante em que se determina a linha de ação.

O contador gerencial, com o seu conhecimento no campo financeiro e na contabilidade custos, possui habilidade de avaliar as divergências nesses setores, podendo disponibilizar informações confiáveis para a tomada de decisão. A gestão empresarial precisa de informações consistentes que admitam verificar se os objetivos estão sendo obtidos, com isso, o contador gerencial se torna fundamental (HENDRIKSEM, 2013).

Para Hendriksem (2013), o contador gerencial possui a capacidade de interpretar condições e as variações nas demonstrações contábeis dentro da companhia. Isto é, os contadores gerenciais além de criar relatórios contábeis e gerenciais possuem também outras atribuições como ajudar no planejamento e controle das operações, evidenciando o seu eficaz valor no processo de tomada de decisão.

Salazar e Benedicto (2014) comentam que a contabilidade gerencial se mostra como sendo muito importante no processo decisório, pois ajuda a identificar onde, como e quando o dinheiro entrou na empresa e como esse foi gasto, registrando, ainda, os compromissos que foram feitos. Considerando esse ponto de vista, por meio da avaliação ligadas as implicações financeiras de escolher um plano de ação em vez de outro. Além disso, ajuda a voltar a atenção aos problemas atuais, assim como as oportunidades, podendo prever os efeitos futuros das decisões tomadas.

A contabilidade gerencial, além de registrar todos os fatos permite que durante e depois que os eventos econômicos acontecem, seja possível averiguar o desempenho que é atingido, além de comparar ao esperado pela administração da empresa. Assim, a contabilidade gerencial atua não apenas no processo de tomada

de decisão dos gestores, mas também ajuda a prever as consequências decorrentes das decisões tomadas (SALAZAR; BENEDICTO, 2014).

Segundo Atrill e Mclaney (2014), a qualidade do serviço que é fornecido tende a ser determinada através do grau em que as necessidades de informações dos gestores foram de fato atendidas. Sendo assim, aceita-se que, para serem úteis, essas informações precisam ter algumas qualidades, ou características, estimadas como essenciais, sendo essas: maior relevância, confiabilidade, comparabilidade, compreensibilidade.

Atrill e Mclaney (2014) complementa que é preciso saber se as necessidades dos clientes estão sendo atendidas com informações de qualidade, isto, é informações que sejam úteis, considerando até mesmo aquelas informações que talvez ele ache que não necessita. Para que uma informação tenha qualidade, é necessário que essa tenha algumas características. O Quadro 1 exhibe a qualidade das informações contábeis gerenciais.

Quadro 1 – Qualidade das informações contábeis gerenciais

<p>Relevância – a informação pode ser considerada relevante quando em algum instante influenciar nas decisões econômicas dos usuários, ajudando-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes ou futuros ou confirmando e corrigindo as suas avaliações anteriores;</p>
<p>Confiabilidade – a informação para ser útil deve ser confiável, ou seja, deve estar livre de erros, desvios substanciais ou vieses relevantes e representar adequadamente aquilo que se propõe a representar. Para ser confiável, a informação deve representar adequadamente as transações e outros eventos que ela diz representar;</p>
<p>Comparabilidade – os usuários devem poder comparar as informações contábeis de uma entidade ao longo do tempo, a fim de identificar tendências na sua posição patrimonial e financeira e no seu desempenho. Precisam ter informações suficientes que lhe permitam identificar diferenças entre as práticas contábeis aplicadas a transações e eventos semelhantes, usadas pela mesma entidade de um período a outro e por diferentes entidades;</p>
<p>Compreensibilidade – as informações precisam ser prontamente entendidas pelos usuários. Os informes contábeis não precisam ser feitos para que qualquer leigo entenda, mas sim para que facilitem o entendimento de pessoas com um conhecimento que o capacite a interpretar os valores.</p>

Fonte: Atrill e Mclaney (2014)

Para Ricardino (2015), as características ou qualidades das informações ajudam a decidir se essas são úteis ou não, o que auxilia os gestores a tomar uma decisão final sobre a análise em questão. Desse modo, a contabilidade gerencial

está ligada de forma direta com a organização por meio de suas técnicas, ajudando para que se tenha um controle de qualidade com informações corretas permanente em relação ao patrimônio da empresa. Para que a contabilidade gerencial seja feita corretamente, é necessário que a organização tenha um plano financeiro bem estruturado com valores, metas claras e bem definidas e uma execução rigorosa, pois apenas desse modo a gestão terá resultados positivos e lucratividade.

Segato (2020) explica que a contabilidade gerencial deve assegurar que essas informações sejam selecionadas e analisadas para o controle, processo de tomada de decisão e alternativas ligadas aos orçamentos, produção, vendas, entre outros, sendo essa a base principal para que se tenha uma administração segura. Essa incide em uma ferramenta empresarial muito importante para todo o processo decisório, onde pode auxiliar e fornecer aos usuários informações econômicas e patrimoniais que auxiliam na tomada de decisões, proporcionando informações de cunho econômico, de modo que atenda as necessidades dos gestores.

Assim, Ricardino (2015) comenta que o intuito da contabilidade gerencial é fornecer informações acerca do patrimônio da empresa, aos administradores, levando em conta, o melhor processo de aconselhamento embasados nas demonstrações contábeis, e garantir a tomada de decisão, objetivando o cuidado ao patrimônio da companhia.

Conforme Segato (2020), a importância que tem a contabilidade gerencial é de garantir que os rumos da organização sejam decididos tendo como base dados fornecidos através da contabilidade de custos e financeira. Essa consiste no processo de identificar, avaliar, agrupar, analisar, organizar, interpretar e também de comunicar informações que possam direcionar os gestores a alcançarem suas metas e atingir os objetivos traçados no negócio.

Ludícibus (2012) explica que a ênfase no processo decisório pressupõe o uso da informação da contabilidade gerencial em decisões de alocação de recursos, antecedida por planos formais ou outros modelos preditivos. Para tal, modelos preditivos também são valiosos para a análise de distintas opções de investimento (alterações em plantas produtivas, de aquisições etc.), na análise de projetos de terceirização, abrangendo a composição de alianças estratégicas, nas decisões de especificação de produtos e de preços (tanto preço de transferência interna como também os preços de venda ao mercado), dentre outros.

Crepaldi (2011) destaca que o grande intuito da contabilidade gerencial é projetar e trabalhar um sistema de informação para uma organização com fins lucrativos ou não. Consistindo assim, numa ferramenta valiosa que ajuda a administração no processo de tomada de decisões. Isso ocorre, devido dela coletar todos os dados econômicos, onde esses são mensurados monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que colaboram para o processo de tomada de decisões nas empresas.

Para Abramczuk (2012) nas empresas a falta de informações e de dados confiáveis resulta em sérios prejuízos. Desse modo, a contabilidade gerencial atua com o intuito de diminuir a quantidade de erros que são decorrentes de informações erradas, evitando muitos prejuízos ao negócio. Assim, a contabilidade gerencial fornece informações suficientes para que os gestores possam decidir, por exemplo, se vale a pena investir na capacitação da equipe ou prezar pela contratação de novos funcionários. Um outro exemplo muito comum é o auxílio nas decisões em relação a compra de novos equipamentos ou de realizar a manutenção do maquinário antigo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desse trabalho foram atingidos por meio de uma vasta revisão de literatura. Dessa forma, se foi evidenciado que as empresas de todos os tamanhos e modos de administração têm se alterado de forma intensa nas últimas décadas para atender às necessidades de um cliente cada vez mais informado e exigente, em um mercado de vasta competição e globalizado. Por esse motivo, necessitam ser competitivas e usar de todos os recursos disponíveis para se ajustar à nova realidade.

A contabilidade gerencial interpreta e traduz os dados presentes nos relatórios, propiciando condições aos administradores para realizarem o processo de planejamento, controle das operações e efetuarem decisões em período hábil e de modo correto. Ou seja, consiste numa valiosa fonte de informação para os gestores melhorarem a gestão empresarial, salvaguardando o patrimônio da empresa por meio da influência no processo decisório.

O contador atual não é mais o mal necessário, mas sim um profissional essencial que por meio da contabilidade gerencial, pode impulsionar as organizações de todos os portes para uma melhor avaliação e estabilidade no mercado com visão para sua expansão. Sendo que a contabilidade gerencial é relevante em todo o campo de atividade da empresa. Contudo, embora das possibilidades disponibilizadas pela contabilidade gerencial, seu emprego é considerado baixo entre as empresas. E como sugestão para trabalhos vindouros, se pode averiguar a importância e benefícios da contabilidade para a transparência de contas das entidades do terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ALVES, S; ASSUNÇÃO, J. A utilização da informação contábil na tomada de decisões em empresas de pequeno porte: um estudo exploratório nas indústrias metalúrgicas com contabilidade terceirizada no município de Cláudio/MG. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 171, ano 37, p.57-68, maio/junho, 2013.
- ANDRADE, R; ALYRIO, R; MACEDO, M. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ATKINSON, A. **Contabilidade Gerencial: Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ATRILL, P. MCLANEY, E. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. 1ª. Ed. São Paulo. Saraiva, 2014.
- CGMA. **Princípios globais de contabilidade gerencial: Contabilidade gerencial eficaz: Melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso**. Nova York: AICPA; CIMA, 2016.
- CHING, H. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo: Prentice Hall, 2013.
- COELHO, C; LINS, L. **Teoria da Contabilidade: abordagem contextual, histórica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CREPALDI, S. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DIAS, E. **O contador Gerencial**. Boletim CRC SP, São Paulo, n.159, p.12-13, ago. 2012.
- FERRONATO, A. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRAGA, J; ROMÃO, J. A contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão nas microempresas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, ano VI, 2013.
- FRANCISCO FILHO, V. **Planejamento e Controladoria financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- FRANCO, G. **Contabilidade gerencial: um estudo no Brasil sobre diferentes ferramentas gerenciais para diferentes necessidades**. (Dissertação de Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2012.

GONÇALVES, R; RICCIO, E. **Sistema de Informação: ênfase em controladoria e contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2013.

HENDRIKSEN, E. **Teoria da Contabilidade.** 5. Ed São Paulo: Atlas, 2013.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

MARION, J. **Contabilidade Empresarial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

IUDÍCIBUS, S; MARTINS, E; GELBCKE, E. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades.** FIPECAFI. 6. Ed. Ver. E atual. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, E. **Fundamentos da Contabilidade.** São Paulo: Pearson, 2015.

RICARDINO, A. **Contabilidade Gerencial e Societária: origens e desenvolvimento.** São Paulo: Saraiva, 2015.

SALAZAR, J; BENEDICTO, G. **Contabilidade Financeira.** São Paulo: Thomson, 2014.

SEGATO. **Saiba qual é a importância da contabilidade gerencial.** São Paulo: Segato Contabilidade, 2020.

SILVA, D. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas.** 5ª ed. Brasília: SEBRAE, 2012.

SILVA, E. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas.** São Paulo: Atlas, 2015.

TAKEDA, H; BOYNS, T. Gestão, contabilidade e filosofia. **Contabilidade, Auditoria e Responsabilidade Diário**, 27(2), 317–356, 2014.

ZALUNCA, J. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Portal Contabilidade, 2014.