

# A IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL E O SEUS REFLEXOS NAS TOMADAS DE DECISÕES

Yohans de Oliveira Esteves<sup>1</sup>  
Leonardo Soares Francisco<sup>2</sup>  
Mateus da Silva Conceição<sup>3</sup>  
André Cantareli da Silva<sup>4</sup>  
Roberta Monteiro Rodrigues da Silva

## RESUMO

A empresa para se manter no mercado precisa que forneça as informações corretas no tempo certo, e a contabilidade gerencial irá preparar as informações gerenciais para a gestão da empresa. Este trabalho é de natureza qualitativa, pois, foi baseada em uma pesquisa bibliográfica e não possuirá dados estatísticos, é bibliográfico porque explicou a partir de obras já publicadas de outros autores, e é exploratório quando o problema é pouco conhecido. O objetivo deste artigo foi verificar se a contabilidade gerencial é inserida como ferramenta na tomada de decisão. Com isto chegou-se a situação problema do presente artigo que virá responder se o conteúdo presente nos relatórios irá preencher as lacunas existentes na administração favorecendo a empresa na execução de suas atividades. Esses relatórios gerenciais ajudarão os gestores a saberem a real situação da empresa.

**Palavras chaves:** informações, tomada de decisões, relatórios gerenciais.

## 1. INTRODUÇÃO

O ponto fundamental da Contabilidade Gerencial é o uso de informação contábil para a administração, pois os dados contidos em seus relatórios propiciam fortes influências no planejamento estratégico empresarial, portanto todo tipo de empresa deve utilizar a contabilidade gerencial para direcionar seus negócios presentes e futuros e para que isso ocorra é necessário um sistema gerencial e eficaz. O profissional contábil exerce a função gerencial recebe o nome de Controller, e este não se prende totalmente aos princípios tradicionais aceitos pelos contadores. (RICARDINO, 2005).

Este trabalho delimita-se a descrever as vantagens da implantação da contabilidade gerencial, onde ajudará os gestores na administração da empresa a observar alguns métodos utilizados no dia a dia e que não se dá muita importância, como

---

1 Administrador, pós-graduado em gestão pela qualidade total, pós-graduado em economia e gestão empresarial, pós-graduado em liderança e gestão eclesial, mestre em economia e gestão empresarial e doutorando em psicologia organizacional. E-mail: yoesteves@gmail.com

2 Contador, pós-graduado em controladoria e finanças, mestre em engenharia civil. E-mail: Leonardosoares@id.uff.br

3 Contador e mestre em docência do ensino superior. E-mail: mateus.silva@bnymellon.com.br

4 Técnico em Administração, Bacharelado em Ciências Contábeis pela Universidade Salgado de Oliveira (Universo). E-mail: robertarodrigues\_fab@yahoo.com.br

um orçamento bem planejado ajuda a evitar desperdícios e como o fluxo de caixa pode ajudar os gestores a programar, controlar e avaliar os recursos para melhor aproveitá-los na tomada de decisão.

Muitas empresas estão sempre trabalhando com as necessidades imediatas o que acaba levando ao descontrole financeiro e como consequência o fechamento da mesma. A contabilidade gerencial fornece os fatos contábeis através das técnicas contábeis, financeiros, econômicas, voltados para fins internos, fornecendo informações para que a empresa permaneça no mercado.

A contabilidade gerencial para Padoveze (1994) “está relacionada com o fornecimento de informações aos administradores, isto é, aqueles que estão dentro das organizações e que são responsáveis pela direção e controle das operações”.

Essas informações podem ser classificadas como “informação gerencial contábil, que é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle das empresas”. (ATKINKON et AL, 2000)

O contador gerencial é quem definirá quais informações chegará até a alta administração, pois deve chegar aos interessados dentro de prazos adequados e será através dos relatórios gerenciais que os gestores irão tomar suas decisões.

Deste modo, questiona-se a situação problema: Como a implantação da Contabilidade Gerencial pode contribuir para a gestão da empresa?

Uma empresa precisa que a gestão tenha uma estrutura adequada de informações, e cabe a elas buscar alternativas para continuar no mercado. E será através da implantação da contabilidade gerencial, que abrange várias áreas como contabilidade financeira, contabilidade de custos e administração financeira, ela terá as informações úteis e relevantes aos administradores da empresa onde se encontrara respostas certas para as questões relacionadas aos seus recursos.

Esta pesquisa contribuirá para demonstrar a importância na utilização e aplicação de relatórios gerenciais, como orçamento e o fluxo de caixa, que irá mostrar para os gestores como está o desempenho da sua empresa.

O objetivo deste artigo é investigar a contabilidade gerencial como instrumento de análise da informação contábil e sua contribuição para a gestão da empresa, e seus objetivos específicos são descrever sobre a contabilidade gerencial identificando sua contribuição para a tomada de decisões, apresentar os relatórios gerenciais que podem ser utilizadas pela Contabilidade Gerencial e qual a contribuição das informações geradas pela contabilidade gerencial para a tomada de decisão.

## **2.METODOLOGIA**

Este trabalho é de natureza qualitativa, pois, foi baseada em uma pesquisa bibliográfica e não possuirá dados estatísticos. “Ela trabalha com universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo nas relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO,2000).

Quanto aos meios bibliográficos, este tipo de pesquisa é parte essencial para qualquer pesquisa, pois explicou o problema a partir de obras já publicadas de outros autores, sendo sua finalidade explicar por diversos ângulos de autores distintos um mesmo tema. Para Martins (2000) busca conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto, assim tem o sentido de proporcionar maiores informações sobre o tema, a partir da observação de fenômenos, procurando descrevê-los e classificá-los.

Quanto aos Fins exploratórios, pois, foi realizada uma ampla pesquisa dentro do assunto abordado, avaliando critérios, métodos e técnicas. Ruiz (1982) afirma que se caracteriza como pesquisa exploratória aquela que não possui contornos claramente definidos, ou quando um problema é pouco conhecido.

## **3. REFERENCIAL TEORICO**

### **3.1 A contabilidade Gerencial como contribuição**

O que impede as empresas de crescerem é a ausência de informações que ajudem na gestão, pois a contabilidade gerencial está totalmente voltada para o sistema de informação gerencial para justamente ter o acesso às informações para a tomada de decisões.

Um sistema de informação gerencial necessariamente deverá ser abrangente no sentido de obter informações das mais diversas áreas da contabilidade, vez que a contabilidade gerencial como disciplina só se faz existir concretamente quando atua como elo das diversas disciplinas autônomas visando subsidiar administradores para a tomada de decisão. (PADOVEZE, 2000)

O objetivo principal da contabilidade gerencial é acompanhar passo a passo o cotidiano empresarial, ou seja, é influenciada pelas necessidades da administração da

empresa através das demonstrações contábeis e dos relatórios gerenciais, onde serão apresentados os fatos financeiros e econômicos que afetam a situação patrimonial, ajudando assim a empresa a manter um controle permanente sobre o seu patrimônio.

A decisão do administrador deve levar em consideração a informação pretérita, atualizada, a informação presente e análise de conjuntura para as possibilidades quanto ao futuro. As circunstâncias históricas do passado e presentes estão associadas à predição do futuro e o contador gerencial sempre deve apresentar a relatividade dos números, identificando o período anterior, o período atual e os parâmetros a serem alcançados. (OLIVEIRA, 1990)

A contabilidade gerencial identifica tudo aquilo que realmente vai fazer diferença na tomada de decisões de uma empresa, como por exemplo a decisão de produzir, fabricar, vender e entregar um produto ou um serviço aos clientes, como estão as condições de mercado, como está a satisfação dos clientes, como está o desempenho dos setores das unidades operacionais, financeiro, econômico, e saber como está a liquidez da empresa, ou seja, se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos

A utilização da Contabilidade Gerencial dentro da empresa proporciona diversas informações que ajudam os gestores das empresas a tomarem decisões relativas à produção, vendas, orçamentos, planejamento, etc. os gerentes de empresas industriais e das empresas de serviços, com um ambiente muito mais competitivo necessitam de informações gerenciais e relevantes sobre os seus custos efetivos, para ajudarem seus engenheiros e projetarem produtos que podem ser fabricados eficientemente, avisar onde são necessárias as melhorias em qualidade, eficiência e rapidez nas operações de produção, orientar as decisões sobre mix de produto, escolher entre fornecedores alternativos, negociar com clientes sobre preços alternativos, especificações do produto, qualidade, entrega e serviços. (IUDÍCIBUS, MARTINS, GELBCKE, 2003)

Os usuários das informações geradas da contabilidade gerencial são os internos (funcionários, administradores). Entretanto segundo Horngren, Foster e Datar (2000), a contabilidade gerencial é também direcionada as partes externos, onde os administradores cada vez mais compartilham a informação contábil com os fornecedores e clientes.

As empresas precisam adotar sistemas que facilitam a integração das informações, pois assim agilizará o processo de decisões a serem tomadas.

### **3.1.1 Características do Contador Gerencial**

O contador gerencial tem que estar sempre atualizado já que tem o papel de assessorar os gestores, e seu setor irá prestar as informações aos administradores e a presidência da empresa através dos relatórios gerenciais, já que os administradores não entendem os relatórios contábeis, conseqüentemente não dá muita importância e muitas vezes não usará as informações no processo administrativo.

O relatório gerencial ajudará auxiliar o gerenciamento da empresa através do orçamento que traz a previsão de ganhos ou perdas do período, já o fluxo de caixa servirá para o acompanhamento financeiro da empresa, ou seja para os pagamentos e recebimentos recebidos em determinado período.

Os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios vá atender a todas as necessidades dos funcionários e dos gerentes. Essa necessidade de adequar a informação gerencial contábil para cada tipo de cliente, ou seja, funcionários e gerentes, em termos de decisão, aprendizagem e controle (ATKINSON et al, 2000).

#### **Funções do Contador Gerencial:**

- Analisar as informações, para que cheguem completas e no tempo certo;
- Elaborar relatórios que os administradores entendam e deem valor as informações;
- Assessorar os gerentes e presidentes;
- Permitir que a administração tenha conhecimento dos resultados ocorridos na empresa através do sistema de informação gerencial;
- Irá planejar a administração tributária, assegurando que todos os tributos devidos sejam apurados e recolhidos na forma da lei;
- Fazer avaliação econômica para a tomada de decisões;
- Ele irá mostrar aos administradores medidas corretivas que podem ajudar a melhorar as informações e a eficiência da empresa;

## **4. CARACTERIZAÇÃO**

### **4.1 Relatórios Gerenciais**

Para que o gestor compare a situação atual da empresa com o mesmo período dos anos anteriores, o contador gerencial passará as informações através dos relatórios gerenciais, com o objetivo de fazer mudanças necessárias e para dar continuidade da empresa.

Segundo Padoveze (1997), os relatórios devem ser elaborados com foco na operacionalidade informativa, devem ser práticos e objetivos, com dados verdadeiros que retratem a realidade da empresa, para atender os diferentes níveis de gerência dentro da organização, ou seja, que atenda aos que utilizam os relatórios para execução das atividades e sejam entendidos por quem os utiliza.

Os relatórios devem ser feitos mensalmente, com informações claras, precisas, que devem abranger os diversos setores da empresa, proporcionando o entendimento aos administradores, como é o caso dos orçamentos e do fluxo de caixa.

Conforme Padoveze (1997) os relatórios devem ser minuciosamente planejados, até mesmo a estética pode influenciar nos conteúdos, devem estar à altura da compreensão do usuário ao qual se destina que é o cliente da informação contábil, por sua vez esta deve ser clara, precisa, rápida e dirigida, para que assim possa ser acessada com segurança.

Existem vários tipos de relatórios que podem auxiliar no gerenciamento de uma empresa, de acordo com Padoveze (2000) os relatórios mais utilizados pela gerencial são os orçamentos, os relatórios de custos, os de relatórios de desempenho e outros facilitadores da tomada de decisão, esses relatórios são elaborados de acordo com a necessidade da administração da entidade.

#### **4.1.1 Orçamentos**

O orçamento é o processo de planejamento e controle da empresa, que ajudará a cumprir os compromissos da empresa. Segundo Welsch (1986), cita que a administração de qualquer entidade deve estabelecer objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

O orçamento é a demonstração das receitas e despesas de uma empresa em um determinado período, e cabe aos principais usuários do orçamento (supervisores e administradores), coordenar as ações e verificar se está sendo realizado de acordo com o previsto, pois ele que irá auxiliar os gestores no controle e ajustes no processo de projeção da receita, custo, investimentos da empresa.

Os objetivos principais do orçamento são descritos por Brookson (2000) como sendo:

- Planejamento, para auxiliar a programação de atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa;
- Coordenação, para ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações;
- Comunicação, para informar facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes;
- Motivação, para fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa;
- Controle, para controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajuste onde necessário;
- Avaliação, para fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.



**Quadro 01:** Os seis objetivos principais do orçamento  
**Fonte:** BROOKSON, 2000, p.09

#### 4.1.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa irá oferecer aos gestores informações relevantes sobre as movimentações de entradas e saídas de um determinado período, no sentido de tornar transparente a situação financeira da entidade.

Para Lacerda, (2006);

O fluxo de caixa é o relatório mediante o qual se obtém as entradas e saídas de caixa, mediante a qual a empresa terá capacidade de verificar os pagamentos por determinado período, verificando se há

possibilidade de investimentos, e qual a melhor data para se programar determinada compra, enfim, é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão.

Segundo Santos (2010, p.57), “as projeções de caixa da empresa têm várias finalidades. A principal delas é informar à capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo”.

As empresas precisam de recursos de caixa para pagar suas obrigações e prover um retorno para seus investidores, e é isso que os gestores da empresa estão interessados em saber.

O administrador só poderá manter as contas da empresa em equilíbrio, se houver um planejamento de fluxo de caixa, pois assim poderão saber a origem do dinheiro, aonde foi empregado o dinheiro que entrou, qual critério para se fazer a distribuição de lucros, se a empresa precisará de empréstimos, quando efetuar uma aplicação financeira do excesso de caixa, se a empresa será capaz de cumprir com as dívidas contraídas e ter a consciência tranquila se caso precisem de um empréstimo para cobrir a falta de fundos.

O Fluxo de Caixa mensal é tão necessário quanto o fluxo de caixa diário. Enquanto a movimentação dos recursos financeiros dia-a-dia é de importância operacional para realizar os pagamentos e os recebimentos imediatos, o fluxo de caixa mensal possibilita uma visão de conjunto e de relevância, que o fluxo de caixa diário dificilmente oferece. (PADOVEZE, 1997).

“Muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu Fluxo de Caixa”. (Matarazzo, 2003).

## **5.RESULTADO**

Com a pesquisa observou-se que com a implantação da contabilidade gerencial a empresa mantém um controle maior sobre o seu financeiro, controle no que podem investir, onde aplicar com a utilização de conceitos gerenciais e assim analisar a situação da empresa.

E o objetivo de implantar a contabilidade gerencial é que os setores de produção, de venda, o financeiro passem a falar uma única linguagem e caminhar todos juntos na mesma direção e se tornar mais competitivo no mercado, pois em muitas empresas os setores desempenham suas funções isoladas, colaborando para o desempenho insatisfatório da empresa.



Os gestores não podem mais tomar decisões considerando somente suas experiências, pois com a concorrência mais acirrada ele precisa de dados concretos, ele precisa fazer o planejamento do seu negócio, e a contabilidade gerencial vai ajudá-lo no sentido de conseguir as informações que irão servir de base para o processo de decisão que definira a sua credibilidade no mercado.

A contabilidade ela vai identificar, mensurar, tolerar e avaliar as informações sobre a situação da empresa, para que ajude nas mudanças necessárias, e vai ajudar os administradores na elaboração de futuros planejamentos para melhor desempenho da empresa.

A contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da companhia. Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia. (PADOVEZE, 2000).

Através dos relatórios gerenciais os administradores utilizarão as informações para verificar se o investimento proporciona o retorno esperado, irá fazer comparações com outras empresas do mesmo ramo, estabelecendo novas metas para melhoria das operações e resultados da empresa, com isso poderão avaliar os resultados e tomar decisões em relação a fazerem mais investimentos ou não.

Desse modo, o orçamento será uma ferramenta que ajudará a empresa no planejamento de suas ações, além de identificar e eliminar os desvios que ocorram no processo, a fim de buscar pelo sucesso organizacional, já o fluxo de caixa revelará se a empresa está gerando fluxo de caixa positivo ou negativo, para efeito de honrar seus compromissos.

“Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício” (PADOVEZE, 1997)

“Uma análise dos fluxos de caixa auxilia a desvendar os períodos em que, apesar da boa rentabilidade, a empresa precisa de financiamentos, ou em que haverá excesso de disponibilidades” (IUDÍCIBUS, 1998).

## **6.ANALISE RESULTADO**

A partir dos resultados observou-se que realmente muitos gestores buscam a melhoria dentro da empresa, a diminuição dos problemas internos, a melhora nos resultados e trazer ganhos para a empresa, e implantando a contabilidade gerencial mostrará que a contabilidade não é mais só apurar e recolher impostos, ela será vista como instrumento gerencial que fornece informações de análise das demonstrações aos administradores.

A contabilidade tem um grande campo a ser conquistado, pois muitas empresas só dão valor à área financeira por entender que é um setor que fica alocado os recursos financeiros, mais a contabilidade gerencial vêm para mostrar que tem que dá valor a todos os setores, pois juntando todas as informações serão gerados os relatórios para as tomadas de decisões.

E será o contador gerencial que terá o papel de apresentar os dados que interessam aos administradores para minimizarem suas discussões e facilitarem as decisões nas empresas, através dos relatórios gerenciais que será criado as informações prévias para as tomadas de decisões dos usuários internos.

## 7. CONCLUSÃO

Investigar a contabilidade gerencial mostra como despertar a consciência dos gestores em relação ao controle contínuo de suas ações, e que com as informações certas será possível o maior controle dos resultados econômicos e financeiros da empresa, evitando assim o fechamento ou endividamento por falta de planejamento.

Descrever sobre a contabilidade gerencial identificando sua contribuição será para facilitar o planejamento, o controle e avaliar o desempenho da empresa, auxiliando os gestores a enxergar e corrigir os erros dos setores da empresa e com isso facilitar as tomadas de decisões.

Os relatórios gerenciais irão auxiliar os gestores a melhor conhecer financeiramente a empresa, e através do orçamento e fluxo de caixa poderá fazer uma análise mais minuciosa.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D., et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 36, p. 45 e p. 67.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7.ed., São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1991.

HORNGREN, Charles t., FOSTER, George; DATAR, Srikant. **M. contabilidade de custos**. 9 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LACERDA, Joabe Barbosa.: **A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMES): necessidade e aplicabilidade**. Revista Brasileira de Contabilidade (RBC). Ano XXXV, nº 160, Julho/Agosto 2006.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003. p.363.

MINAYO, Maria Cecília. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**.17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3<sup>o</sup> ed. 2000.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.