



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
LINHA DE PESQUISA: TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA
ÁREA: CONTABILIDADE GERENCIAL

WÉDER MENDONÇA COELHO
RA 21449980

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO
NAS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Brasília
2017

WÉDER MENDONÇA COELHO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO
NAS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientador: Prof. MsC Mauro Rodrigues Uchôa

**Brasília
2017**

WÉDER MENDONÇA COÊLHO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO
NAS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso de Ciências
Contábeis do Centro Universitário de
Brasília (UniCEUB).

Orientador: Prof. MsC Mauro Rodrigues
Uchôa

Brasília, 20 de novembro de 2017.

Banca examinadora:

Prof. MsC Mauro Rodrigues Uchôa.
Orientador

Prof. Dr. Carlos Antônio Dias Chagas
Examinador

Prof. MsC Samuel de Paula Rodrigues da Silva
Examinador

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO NAS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Wéder Mendonça Coêlho¹

RESUMO

Este estudo mostra desde a evolução da contabilidade gerencial, o profissional contábil, também conhecido como *controller*² até a utilização das informações gerenciais e sua importância como um auxílio nas tomadas de decisões de uma organização, mostrando que essa profissão deixou de ser vista como uma geradora de impostos. A contabilidade gerencial está inteiramente ligada à administração da empresa, sua parceria se dá através de análise das informações coletadas através das demonstrações contábeis sendo estudadas e transcritas em forma de relatórios, cujo seus destinos são os administradores, proprietários ou gestores com objetivo de ampliar sua visão de mercado e demonstrar a situação que encontra sua empresa, sendo assim, ressaltada a real importância da contabilidade gerencial nos processos de tomada de decisão.

Palavras Chave: Contabilidade Gerencial. *Controller*. Informação Contábil. Processo. Tomada de Decisão.

¹ Gerente do departamento de entregas na área de materiais para construção – Campeão da Construção – Ceilândia Sul – DF. E-mail: wedermc@hotmail.com

² Também chamado de gerente de controladoria, o *Controller* — termo em inglês para controlador — **é o indivíduo responsável pela contabilidade gerencial, de alto nível, e atividades financeiras dentro de uma empresa.** Disponível em: <<http://portal.blbbrasilescoladenegocios.com.br/papel-controller/>>. Acesso em 02 nov. 2017.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma ciência muito antiga, cujos estudiosos relatam a necessidade que os povos tinham em controlar animais e pertences, além de supervisionar o mercado de troca como forma de comércio. Outro acontecimento marcante para a contabilidade tornou-se público, em 1494, quando Frei Luca Pacioli publicou seu livro sobre partidas dobradas.

Já nos tempos atuais vivemos uma verdadeira guerra de sobrevivência, e no geral todos se aperfeiçoam para não serem deixados de lado. Assim também ocorre no mundo profissional, o intuito é sempre estar um "passo a frente", mostrando e inovando para ser reconhecido.

A contabilidade também vem apresentando mudanças, e atuando em áreas que necessitam de um profissional habilidoso e capacitado, refletindo no desenvolvimento da empresa, tais mudanças fez com que o profissional de contabilidade gerencial fosse reconhecido por *controller*, um contador que atua em parceria com os administradores nas organizações e nos processos de tomada de decisão, visando à melhoria dos processos internos, capacitação operacional, além de redução de custos.

A contabilidade gerencial veio como alicerce para essas organizações com intuito de minimizar esses problemas por meio do planejamento estratégico após análise dos sistemas contábeis clareando os objetivos e aumentando a rentabilidade. Suas informações quando mal projetadas, podem levar a um crescimento demasiado, elevando os custos para se manter em funcionamento, chegando a se endividar e muitas vezes ao encerramento das atividades.

É importante ressaltar que esses dados coletados para tomada de decisão têm participação de outras áreas da contabilidade, como custos, financeiras e após serem estudadas pela contabilidade gerencial são de extrema importância para outros seguimentos dentro da empresa, como por exemplo, a linha de produção, o marketing e até para os usuários externos.

De acordo com os autores Marion e Ribeiro (2013, p. 13), as informações obtidas através dos relatórios contábeis, são essenciais para dois grupos, os internos e os externos:

Os usuários internos (proprietários titular, sócios ou acionistas, os altos executivos, gerentes, diretores, administradores, chefes e até mesmo os

trabalhadores que manipulam produtos e serviços) precisam de informações que lhes possibilitem conhecer, dentre outros, o desempenho, a produtividade e a rentabilidade para orientar suas tomadas de decisões, visando principalmente à redução de custos, à eficiência no uso dos equipamentos, à melhoria na qualidade e à maior lucratividade possível. Os usuários externos (sociedade em geral, investidores, fornecedores, clientes, bancos, governo e outros) utilizam as informações contábeis tanto para conhecer o desempenho, as metas e os benefícios que a organização oferece ou possa vir a oferecer a seus empregados, à região onde está instalada, à sociedade em geral, como também para tomar decisões sobre investir ou não no capital da organização; assumir ou não compromissos de fornecimento ou compra de bens ou serviços; sobre a concessão de empréstimos; para saber se a organização está ou não cumprindo as determinações legais quanto ao recolhimento ou não de tributos etc.

Diante de todo contexto surge a pergunta: Há resistência por parte das empresas em utilizar as informações de contabilidade gerencial na tomada de decisão? Por quê?

Com intuito de responder a problematização, essa pesquisa foi desenvolvida com estudos sobre a contabilidade gerencial com ênfase no tema: A importância da contabilidade gerencial como instrumento nas tomadas de decisões estratégicas.

O trabalho proposto visa esclarecer a pergunta mencionada e destacar a real importância da contabilidade gerencial nos processos de tomada de decisão em uma empresa. E para isso é visto a necessidade de se entender melhor sobre assuntos relacionados:

- ✓ O conceito de contabilidade gerencial;
- ✓ A diferença entre contabilidade gerencial e financeira;
- ✓ A necessidade do sistema de informação contábil;
- ✓ Evidenciar as demonstrações contábeis como base de dados para decisão estratégica;
- ✓ A contabilidade gerencial como ferramenta decisória.

Essa pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa, descritiva e explicativa, com intuito de aprimorar os conhecimentos, explorando bibliografias de autores conhecidos, foram utilizados também artigos acadêmicos de acesso livre, além de sites de internet, com a intenção de mostrar a contabilidade de uma forma estratégica usada para tomada de decisão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENTENDENDO CONTABILIDADE GERENCIAL

A Ciência Contábil, assim como outras ciências como Medicina e o Direito, evoluiu e expandiu-se. Na medicina temos a área/especialização de Ortopedia, Cardiologia, Oftalmologia, dentre outras. No Direito há área/especialização em Tributário, Penal, Civil e assim por diante. Do mesmo modo, na Ciência Contábil há a Contabilidade Financeira, de Custos, Internacional, dentre diversas outras, além da Contabilidade Gerencial.

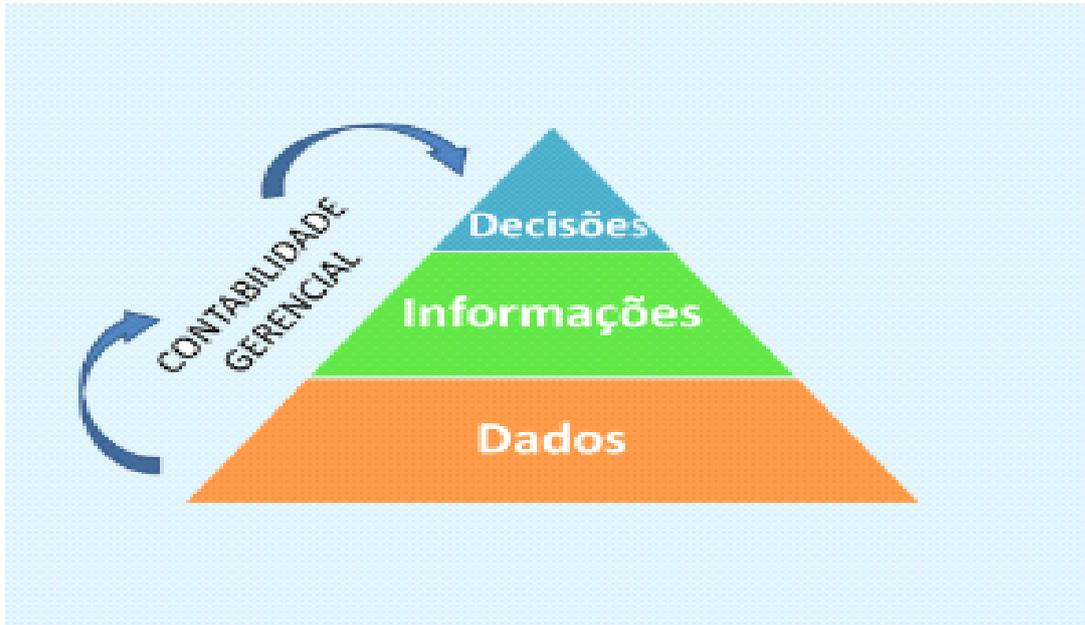
A Contabilidade Gerencial, como o próprio nome diz, tem uma forte relação com gestão, e dependendo da estratégia adotada pela companhia, ela traz grandes vantagens indispensáveis para administração e mensuração dos negócios.

A Contabilidade Gerencial vem sendo utilizada como instrumento de gestão e alicerce nas tomadas de decisões. Esse processo surge após a captação de informações da empresa, por meio dos departamentos e coleta de dados úteis.

Tais informações são repassadas aos gestores e setores envolvidos por meio de um sistema de gerenciamento de informações contábeis para garantir segurança na tomada de decisão, pois é a partir daí que se determina todo o planejamento e estratégias futuras de forma embasada nas coletas de dados. Caso esses dados não sejam fidedignos, as decisões tomadas podem não serem favoráveis, pois elas são à base de todo processo.

A figura a seguir sintetiza, de forma simplificada, mas organizada, o funcionamento da Contabilidade Gerencial numa organização.

Figura 1- Estrutura da Contabilidade Gerencial.



Fonte: Sindcont - RN

Para Marion e Ribeiro (2011, p. 3)

Contabilidade gerencial pode ser conceituada como o sistema de informação que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.

O Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON, 2013, apud HOLLAND, Charles 2013) descreve contabilidade gerencial:

A Contabilidade gerencial que muitos confundem incorretamente como contabilidade de custos (um módulo da contabilidade geral e da gerencial), assume conhecimentos amplos de negócio, economia, matemática, estatística, capacidade de comunicação segmentada para públicos alvos, etc. É uma atividade estratégica que estimula criatividade e inovação para trazer luz e fundamentos para empresários nas tomadas de decisões.

Trata-se, portanto, uma das áreas mais promissoras no ramo da contabilidade, com a utilização de seus dados na tomada de decisão.

Crepaldi; Silvio e Guilherme (2017, p. 6), define contabilidade gerencial como:

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Os administradores e gestores têm um importante papel em gerir essas informações, transformando em decisões estratégicas, para lançá-las a empresa, como por exemplo, um aumento ou baixa de preço, lançamento ou retirada de um novo produto no mercado, mudanças de métodos de compra, enfim, existem inúmeras análises a serem feitas antes de uma decisão.

Marion e Ribeiro (2011, p. 3) relatam que:

Segundo o *Institute of Management Accountants* (IMA – Instituto dos Contadores Gerenciais), dos Estados Unidos, principal organização do mundo dedicada à capacitação de contabilidade gerencial e finanças profissionais, a contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização e assegurar o uso adequado e a responsabilização por seus recursos.

A contabilidade gerencial tem como parceiras outras áreas contábeis que são fundamentais para o processo de tomada de decisão estratégica, são elas: a contabilidade de custos, financeira e administrativa.

A contabilidade financeira tem como instrumento de análise as demonstrações e seu principal objetivo é controlar o patrimônio através dos resultados. Suas informações devem ser transmitidas aos usuários externos caso necessitem de empréstimos ou quando solicitadas pelo governo ou credores.

Já a contabilidade de custos, nos últimos tempos, apresentou um papel de extrema importância perante a contabilidade gerencial, utilizando seus dados para auxiliar o controle e a tomada de decisão, sendo que nas décadas passadas servia apenas para avaliação dos estoques e apuração dos resultados. Seu método mais utilizado na atualidade para o processo decisório é custeio variável.

Viceconti e Neves (2013, p.131) definem:

O custeio variável (também conhecido como custeio direto) é um tipo de custeamento que consiste em considerar como custo de produção do período apenas os custos variáveis incorridos. Os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja produção, não são consideradas como custos de produção e sim como despesas, sendo encerrados diretamente contra o resultado do período.

A contabilidade administrativa elabora relatórios utilizados pela administração interna para tomar decisão, influenciando em preços, análises de desempenho e também das taxas de retorno, atendendo as necessidades dos gestores e da área de forma quantitativa e qualitativa.

Conforme Crepaldi; Silvio e Guilherme (2017, p. 7):

A contabilidade administrativa baseia-se fortemente na informação histórica gerada pela contabilidade financeira, mas a diferença entre elas é que a contabilidade administrativa é orientada para o futuro (tomadas de decisão que assegurem o desempenho dos exercícios futuros).

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Sistema é definido por Padoveze (2010, p. 48) como:

Um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Como uma resultante do enfoque sistêmico, o todo deve ser mais que a soma das partes. Fundamentalmente, o funcionamento de um sistema configura-se a um processamento de recursos (entradas do sistema), obtendo-se, com esse processamento, as saídas ou produtos do sistema (entradas, processamento, saídas).

Para implantar um sistema de informações dentro de uma organização, é necessário decidir alguns fatores. No mundo da tecnologia, há vários sistemas disponíveis para uso, mas primeiramente deve ser estudada a real necessidade da empresa, quanto à aquisição de um sistema externo ou construir o seu próprio sistema a depender da complexidade, porte e característica da companhia.

Toda estrutura que se modifica ou um sistema que se implanta dentro de uma entidade tem um custo. Para os profissionais na tomada de decisão que buscam a excelência empresarial a informação contábil é necessária, tendo em vista que esse investimento não pode ser maior que o "valor" da informação para a empresa.

Para Crepaldi; Silvio e Guilherme (2017, p. 13):

Um sistema de informação contábil adequadamente estruturado irá permitir uma gestão eficaz das informações necessárias para a gestão econômica e financeira da empresa, bem como apresentará um grau máximo de eficácia na relação custo e benefício da geração e comunicação das informações.

O sistema de informação contábil é constituído de várias ferramentas, como o auxílio na tomada de decisão destaca-se nesse sentido o sistema de apoio às operações e apoio a gestão.

De acordo com Padoveze (2010, p. 48):

Os Sistemas de Apoio às Operações têm como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção etc.).

Os Sistemas de Apoio à Gestão preocupam-se basicamente com as informações necessárias para gestão econômico-financeira da empresa.

O sistema de apoio à gestão trabalha em conjunto com as informações de forma quantitativas que são disponibilizadas pelo sistema operacional de maneira sucinta e de fácil entendimento. Os dados serão coletados e armazenados de forma prática e precisa, sem deixar qualquer um deles fora dos relatórios, de acordo com a exigência da empresa, envolvendo todos os setores da organização, sendo que o mais importante é a fidedignidade das informações obtidas e traduzidas para serem repassadas aos gestores e tomadores de decisões.

Nesse aspecto, quando um profissional for tomar qualquer decisão gerencial, utilizando-se do sistema de informação contábil ele irá encontrar fundamentos básicos para embasamento e garantindo assim o suporte necessário para o desenvolvimento da organização.

2.3 A EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE

A contabilidade é a ciência mais antiga do mundo. Há relatos de pesquisadores que já se existia a contabilidade com intenção de controlar seus rebanhos e pertences a milhares de anos atrás. Surgem também os primeiros comércios com a utilização da moeda para a troca de mercadorias, nessa época já existia a vontade do controle dos patrimônios.

Com o aperfeiçoamento do comércio, o homem conquistava mais bens e valores, constatando então a necessidade de registrar o crescimento de seu patrimônio. Outro marco importante foi o aperfeiçoamento através dos estudos sobre o método das partidas dobradas e a publicação no livro *Tractatus Particularis de Computiset Scripturis* (Tratado Particular de Conta e Escrituração) do Frei Pacioli, teve seu nome consagrado em Veneza no ano de 1494, considerado uma evolução para contabilidade até os dias atuais, e ainda é considerado um grande marco na contabilidade.

O IFAC- Federação Internacional dos Contadores (1998, apud PADOVEZE, 1999) relaciona os principais tópicos da evolução da contabilidade gerencial:

Estágio 1 - antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;

Estágio 2 - por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

Estágio 3 - por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;

Estágio 4 - por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

Por vários anos a contabilidade foi vista como uma profissão que só analisava informações tributárias. Essa profissão vem se aperfeiçoando a cada dia e tornando-se promissora para o mercado devido o leque de atuação. Esse aperfeiçoamento foi devido à necessidade que os gestores viram em estar "um passo a frente" do mercado analisando melhor para depois decidir onde, como, quando investir ou negociar.

Após a revolução industrial, um marco histórico, surgiu à contabilidade gerencial, servindo de suporte para a contabilidade financeira, além da identificação da necessidade e da valorização das técnicas e do operacional.

Muitas empresas são gerenciadas pelos próprios sócios que nem sempre estão preparados para assumir essa gestão, até mesmo por falta de conhecimento de assuntos de extrema importância, como o fluxo de caixa, controle de gastos, planejamento tributário, dentre outros. Em decorrência disso, contribuem para o crescimento do percentual de falência de empresas.

Crepaldi; Silvio e Guilherme (2017, p. 4) publicaram que:

Em pesquisas recentes, mostrou-se que são poucas as micro e pequenas empresas que alcançam o sexto ano de vida, trazendo desemprego, perda do investimento do empresário, prejuízo à economia como um todo e frustração pessoal. Tudo isso por falta de um planejamento prévio do negócio, por deficiência e falta de conhecimento da gestão diária do negócio e outros motivos como crédito e incentivo do governo.

Diante disso, o contabilista vê a necessidade de se aperfeiçoar na área administrativa, surgindo assim o *Controller* ou contador gerencial nas tomadas de decisão. Esse profissional, que por sua vez é diferente do contador convencional, tem como obrigação produzir informações úteis, ajustando contabilidade financeira, custos e um vasto conhecimento nas áreas de matemática financeira, estatística, economia, planejamento e operacional.

Segundo Marion e Ribeiro (2011, p. 8):

Fala que o contador gerencial é definido pela *International Federation of Accountants* (IFAC – Federação Internacional dos Contadores, dos Estados Unidos) como: profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

O *controller* deve estar ciente das rotinas internas da empresa, para que possa analisar os balanços e demonstrações contábeis, juntamente com o levantamento de informações de outras áreas, e assim apresentar aos gestores dados que possam auxiliá-los nas tomadas de decisões.

"As funções do *controller* são: Contabilidade, Fiscal, Financeiro, Custos, Planejamento Tributário, Previsão Orçamentária Anual (Budget), Planejamento Estratégico e Relatórios para tomada de decisões" (CREPALDI, S.; CREPALDI, G., 2017, p. 38).

2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL X FINANCEIRA

As organizações são classificadas em dois grupos, as que têm finalidades lucrativas, chamadas "empresa" e as que não visam lucros, qualificada como "instituição". Portanto, todo e qualquer segmento utiliza a contabilidade gerencial ou financeira para registro e controle de suas operações, independentemente do tamanho da entidade.

É importante ressaltar, que existem várias linhas dentro da contabilidade financeira, por exemplo, a contabilidade bancária, empresarial, pública, de transporte, dentre outras.

De acordo com Viceconti e Neves (2013, p.7):

A contabilidade financeira exerce esta função através da utilização da escrituração contábil pelo método das partidas dobradas, que tem como corolário a elaboração das demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e a Demonstração dos Fluxos de Caixa.

É necessário que a elaboração das demonstrações siga as normas prescritas da lei 6.404 de 1976 estando assim de fácil entendimento pra serem aplicadas nas

empresas com intuito de atrelar resultados obtidos em relação aos exercícios anteriores, auxiliando nas decisões financeiras.

A contabilidade gerencial não pode ser considerada uma área dentro da contabilidade financeira pelo importante papel nas análises dos custos em geral, auxiliando na tomada de decisão e se destacou em valiosos aspectos como o aperfeiçoamento dos processos na produção, alcançando uma qualidade superior nos produtos e serviços e reduzindo os custos.

Outro ponto que difere as duas contabilidades na qual estão sendo analisadas são os usuários no qual elas atingem. A contabilidade financeira tem como participantes todas as pessoas físicas ou jurídicas com atrativo na organização, como os investidores, clientes, governo, denominados usuários externos. Já a contabilidade gerencial tem a participação dos próprios trabalhadores, como os acionistas, proprietários, funcionários, que buscam alcançar os objetivos traçados pela organização conhecidos como usuários internos.

Por mais que seja essencial para as entidades a contabilidade gerencial como ponto de partida para as tomadas de decisões, essa área contábil é optativa, enquanto a contabilidade financeira é obrigatória em qualquer organização, tendo em vista que se tornou exigido às escriturações contábeis e as demonstrações anuais ou trimestrais, a depender das características da companhia.

Segundo Marion e Ribeiro (2011, p.11):

A contabilidade financeira, por ser obrigatória, fundamenta-se em princípios aceitos internacionalmente e se sujeita ao cumprimento de regras derivadas de órgãos reguladores, como o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) etc., bem como de determinações legais, restringindo os usuários externos aos limites das informações contidas em relatórios obrigatórios; a contabilidade gerencial, por ser facultativa, não sofre influência de procedimentos impostos por órgãos reguladores ou pelo governo, sendo, por esse motivo, seus relatórios mais úteis para as empresas em suas tomadas de decisões.

As duas áreas são de extrema importância dentro de uma entidade, tendo ou não fins lucrativos. Mas a contabilidade gerencial utiliza com fonte para o gerenciamento dados extraídos da própria contabilidade financeira e dos relatórios escritos pelos membros, enquanto, a contabilidade financeira retira dados das demonstrações obrigatórias. Ambas as contabilidades procuram utilizar dados e informações necessárias para uma tomada de decisão assertiva.

Seguem de forma simplificada as diferenças entre contabilidade gerencial e financeira em um quadro comparativo:

Quadro 1 – Comparativo entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial

	CONTABILIDADE GERENCIAL	CONTABILIDADE FINANCEIRA
ÁREAS DE ATUAÇÃO	Exclusivo para os usuários internos.	Destinados para os usuários internos, quanto para os externos.
RELATÓRIOS		
OBJETIVOS / INTUITOS	Facilitar o entendimento dos resultados obtidos para futuras decisões estratégicas.	A real situação da empresa para os bancos, acionistas, gestores, para possíveis empréstimos e investimentos.
MATERIAL DE ANÁLISE	Todos os relatórios emitidos pela contabilidade financeira e de custos para as futuras decisões.	Todas as demonstrações contábeis do período.
FREQUÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO	Quando solicitado pelos gestores, proprietários e administradores.	Mensal, trimestral, semestral, anual ou quando solicitado pela gerência.

Fonte: Elaboração própria.

2.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: A BASE PARA INFORMAÇÕES NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Embora as demonstrações contábeis sejam um grupo de informações organizadas para usuários externos, têm como objetivo também levar as informações para os administradores e gestores da organização, expondo a atual situação por meio de resultados obtidos nas demonstrações do exercício para fins decisórios, tendo em vista que o processo de análise necessita de conhecimentos consolidados, sem que haja falhas e de forma fidedignas para se desenvolver um bom trabalho.

De acordo com a Lei 6.404/76, as demonstrações devem ser divulgadas impreterivelmente todos os anos pela organização, para prestação de contas aos proprietários, sócios e acionistas.

As demonstrações financeiras são mencionadas na mesma Lei no Art.176 e diz que:

Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

- I - balanço patrimonial;
- II - demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados;
- III - demonstração do resultado do exercício;
- IV – demonstração dos fluxos de caixa; e
- V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado.

“Conforme consta do item 9 da NBC TG 26 (NBC TG 26, apud RIBEIRO, 2013, p.400), aprovada pela Resolução CFC no 1.185/2009, as demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade”.

Esses dados são retirados da contabilidade financeira e também do controle interno financeiro, para facilitar toda gestão nas decisões a serem tomadas perante a instituição.

Existem hoje vários tipos de demonstrações contábeis que são obrigatórias em uma organização:

- ✓ Balanço patrimonial;
- ✓ Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA);
- ✓ Demonstração do resultado do exercício (DRE);
- ✓ Demonstração do fluxo de caixa (DFC);
- ✓ Demonstração do valor adicionado (DVA).

Para que se possa entender sobre cada uma das demonstrações contábeis serão listadas de forma sucinta as principais, além de demonstrar sua importância para tomada de decisão estratégica dentro da contabilidade gerencial.

2.5.1 Balanço Patrimonial

"Balanço Patrimonial é a demonstração financeira (contábil) destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da empresa" (RIBEIRO, 2013, p.402).

Essa estrutura é composta por bens e direitos representando o ativo, as obrigações se remetem ao passivo e o patrimônio líquido que são as contas contábeis

que representam os valores pertencentes aos proprietários e acionistas, classificadas e agrupadas para contribuir no conhecimento financeiro da organização.

No balanço patrimonial, o ativo fica do lado esquerdo, que se divide em ativo circulante que são as contas de maior circulação dentro do patrimônio denominado capital de giro e o ativo não circulante tendo sua divisão segundo a Lei 6.404/76, Art. 179 em:

Ativo realizável em longo prazo: os direitos realizáveis após o término do exercício seguinte, assim como os derivados de vendas, adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas (artigo 243), diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia;
 Investimentos: as participações permanentes em outras sociedades e os direitos de qualquer natureza, não classificáveis no ativo circulante, e que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou da empresa;
 Imobilizado: os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da companhia ou da empresa ou exercidos com essa finalidade, inclusive os decorrentes de operações que transfiram à companhia os benefícios, riscos e controle desses bens;
 Intangível: os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da companhia ou exercidos com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido.

Essas contas são lançadas de forma decrescente por grau de liquidez dos elementos. Esse é determinado pelo prazo em que se transforma em dinheiro para empresa.

Já no outro lado, estão os grupos do passivo exigível também conhecido como capitais de terceiros, o patrimônio líquido denominado passivo não exigível ou capital próprio. O passivo exigível também se divide em dois grupos: Passivo circulante e não circulante que deverão ser dispostos de forma decrescente pelo grau de exigibilidade que "representa o maior ou menor prazo em que a obrigação deve ser paga" (RIBEIRO, 2013, p.407).

O passivo circulante está composto pelas contas que terão seu vencimento até o término do exercício seguinte, por exemplo, os fornecedores, empréstimos, financiamentos, tributos e até mesmo obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto, o não circulante está composto pelas mesmas contas, porém seu vencimento é após o término do exercício seguinte.

Na Lei 6.404/76, Art. 178 § 2º o patrimônio líquido se divide em capital social, reserva de capital, ajustes de avaliação patrimonial, reserva de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados. Portanto, patrimônio líquido, é nada mais que a diferença entre o ativo e o passivo, ou seja, o capital disponível para ser novamente

investido ou dividido entre os sócios e proprietários se transformando em renda financeira.

2.5.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório contábil, que tem por objetivo a demonstração de resultados líquidos de uma organização no ano de exercício, através da comparação dos custos, receitas e despesas extraídas do regime de competência ressaltando inclusive perdas e ganhos.

É uma demonstração obrigatória, sua prática é uma vez a cada ano, no final de cada exercício, conforme a Lei 6.404/76, porém existem relatos de empresas que estão elaborando uma a cada mês, por apresentar quesitos importantes como rentabilidade e faturamento, atendendo as necessidades gerenciais, auxiliando nas atividades da empresa.

Na estrutura da DRE, segundo a Lei citada a cima no Art.187, deverá conter:

- Receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- Receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- Despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- Lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- Resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- Participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- Lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Após a análise de todas as demonstrações pelo profissional da área, é necessário que se faça um relatório traduzindo de forma clara e real a situação da empresa e encaminhado aos gestores, com esse esclarecimento pode se obter de forma rápida os aspectos positivos e os negativos da organização, fazendo com que as decisões sejam saudáveis para a empresa.

2.6 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DECISÓRIA

Com o advento da globalização a competição entre as empresas tornou-se mais acirrada. Empresas necessitam de diferenciais para se manterem no mercado.

O profissional de contabilidade gerencial atento a tais mudanças vem se preparando e conquistando mais espaço nos negócios, ajudando essas organizações a enfrentarem as barreiras desse mercado cada vez mais desafiador.

As crises políticas e econômicas em curso no país trazem dificuldades para as empresas, tais como falta de perspectiva futura quanto a novos projetos e dificuldade de prever resultados no curto e longo prazo.

A visão atual do profissional contábil está voltada para gestão estratégica nas tomadas de decisões e cada vez mais as informações gerenciais vêm se tornando indispensáveis dentro das organizações, por menores que sejam, identificando juntamente com os administradores possíveis deficiências na gestão de seus negócios. Algumas delas estão relacionadas com a tomada de decisão, postura empreendedora, capacidade técnica, planejamento, controle, dentre outras.

O profissional de contabilidade necessita de habilidades técnicas para dar suporte às empresas para tomarem o melhor caminho e um dos maiores desafios desse profissional é suprir essa necessidade de forma eficiente, eficaz e que esse tenha uma visão ampla de mercado.

Crepaldi; Silvio e Guilherme (2017, p. 11) relatam que:

O conhecimento financeiro auxilia no planejamento, na solução de problemas e nas tomadas de decisões. As finanças fornecem um mapa com números e análises que ajudam o gerente a desempenhar bem suas funções. Além disso, é preciso conhecer contabilidade e finanças para entender os relatórios financeiros preparados por outros segmentos da organização. É preciso saber o que significam os números, ainda que não tenha como gerá-los.

A Contabilidade gerencial deve suprir todas as informações dos gestores e dos setores envolvidos por meio de um sistema de gerenciamento de informações contábeis para garantir segurança na tomada de decisão, pois é a partir daí que se determina todo o planejamento e estratégias futuras.

A gestão estratégica de uma organização é complexa, mas com uma contabilidade bem estruturada e informações eficientes podem facilitar o processo decisório das organizações.

Para Atrill e McLaney (2014, p.6):

A gestão estratégica é concebida para dar a uma empresa um sentido de propósito bem definido e garantir que medidas apropriadas sejam tomadas para que se possa alcançá-lo. Essas medidas devem ligar os recursos internos da empresa ao ambiente externo dos concorrentes, fornecedores e dos clientes, dentre outros.

A contabilidade gerencial fornece um leque de informações e indicadores que reforçam e embasam a tomada de decisão tornando um instrumento importante nesse quesito. O profissional contábil, juntamente com os gestores, tem um importante papel na gestão dos negócios, melhorando os resultados e evitando que a empresa encerre suas atividades antes mesmo de resgatar satisfatoriamente o capital investido.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolver da pesquisa, ficou evidente a importância e a necessidade da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão estratégica através de estudos nas referências e bibliografias de autores relacionados ao tema, sites de pesquisa e artigos acadêmicos.

Constata-se que a origem da contabilidade gerencial se deu há muitos anos, e seu aperfeiçoamento foi gradativo e de extrema importância para que as empresas possam estar melhores em desenvolvimento e preparo para o mercado, pois no mundo dos negócios houve um crescimento significativo de qualidade em serviços e produtos exigindo-se das empresas uma nova postura gerencial com a finalidade de se manterem mais competitivas.

Por meio da pesquisa, observou-se que essa prática é bastante antiga, mas não para tomada de decisão, e sim para o planejamento e controle das organizações. Devido à maioria das empresas fazer o uso das ferramentas contábeis com a finalidade apenas financeiras, e com pouco uso como alicerce para as tomadas de decisões estratégicas.

Diante do crescimento da contabilidade, hoje ela é usada como um grande fator diferencial nas tomadas de decisões, através de resultados obtidos pelas demonstrações e coleta de dados de várias áreas da organização transformando-as em relatórios com a finalidade de expor aos gestores os dados apresentados de forma eficiente para a redução de possíveis erros nos processos decisórios.

Com o levantamento de dados é possível retirar informações de todos os setores no qual são extraídas pelo sistema de informação contábil, possíveis compras demasiadas, gastos desnecessários, lucratividade, produtividade, produtos de baixo giro e rentabilidade, custos elevados, erros tributários, erros em preços e quantidades de produtos em notas fiscais, fornecedor exclusivo, prática muito frequente nas empresas.

É notável a evolução do profissional contábil perante as organizações, sua participação é essencial para simplificar o entendimento das informações e transcrevê-las de forma sucinta para os administradores conforme já explicado anteriormente a sua atuação é de grande valia para as tomadas de decisões.

Cabe aos gestores e proprietários a abertura de espaço para que o *controller* possa mostrar sua ferramenta de trabalho e a real necessidade de estar a frente em decisões, mudando assim a situação e visão da empresa. A principal característica que se nota no profissional de contabilidade gerencial é a preocupação em demonstrar melhorias e objetivos alcançados após suas análises para os administradores.

A contabilidade gerencial é uma grande ferramenta decisória, pois ela engloba desde técnicas e procedimentos contábeis junto a contabilidade financeira, fortalecendo as tomadas de decisões, bem como a possibilidade de adequação de ferramentas de acordo com a real situação da empresa em diferentes aspectos seja ela expansão, ou a busca de tendências, metas e objetivos.

REFERÊNCIAS

ARTRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. Tradução: Ariovaldo Griese, São Paulo: Saraiva, 2014.

ATKINSON, Anthony. **Contabilidade gerencial**. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 12 out. 2017.

COMUNELLO, Rodrigo Renir e CARDOSO, Maurício Farias. **Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/contabilidade-gerencial/8230>>. Acesso em: 06 set. 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ESCOLA DE NEGÓCIOS. **Contabilidade gerencial: O que é e qual sua importância**. Disponível em: <<http://portal.blbbrasilescoladenegocios.com.br/contabilidade-gerencial/>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BATISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ISTITUTO DOS AUTORES INDEPENDENTES DO BRASIL (IBRACON). Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=1567>>. Acesso em: 21 set. 2017.

MACHADO, Admilson Francisco. **Perfil do Contador Gerencial.** Disponível em: <<https://www.classecontabil.com.br/artigos/perfil-do-contador-gerencial>>. Acesso em: 05 set. 2017.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2011.

NUNES JUNIOR, Edivan da Conceição Martins. **Noções Preliminares de Contabilidade.** Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAK_oAF/contabilidade-basica>. Acesso em: 11 out. 2017.

OLIVEIRA, Flávia Schiavinato et al. **Como a Contabilidade pode Contribuir para o Empresário na Gestão da Empresa.** Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/comoacontabilidadepodecontribuirparaoempresariomagestaodaempresa.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.

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

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **O papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de criação de valor.** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511999000200003>. Acesso em: 05 out. 2017.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil.** 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTOS, Maria Lúcia dos; SOUZA, Marta Alves de. **A Importância do Profissional Contábil na Contabilidade Gerencial: Uma Percepção dos Conselheiros do CRC/MG.** Disponível em: <<http://revistas.unibh.br/index.php/dcjpg/article/view/56>>. Acesso em: 21 out. 2017.

Sindicato dos Contabilistas no Estado do Rio Grande do Norte (Sindcont – RN). Disponível em: <<http://sindcontrn.org/contabilidade-gerencial-e-possivel-assumir-mais-essa-responsabilidade/>>. Acesso em: 21 set. 2017.

SOUSA, Kátia Assunção; BASSOLLI, Rosemar. **Contabilidade Gerencial um Instrumento de Apoio para a Tomada de Decisão.** Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/555a4ca9721653f157cd87c71daed621.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2017.

SZUSTER, Natan. **Contabilidade geral: Introdução à Contabilidade Societária.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VALENTINO, Paloma de Oliveira. **A Contabilidade Gerencial e a Tomada de Decisão**. Disponível em:

<<http://contabilidadepaloma.blogspot.com.br/2010/06/contabilidade-gerencial-e-tomada-de.html>>. Acesso em: 06 set. 2017.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.