

## A CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

### MANAGEMENT ACCOUNTING FOR THE DECISION MAKING PROCESS

### CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Carla Fernanda de Lima<sup>1</sup>  
Renê Galiciolli<sup>2</sup>  
Chrystian Renan Barcelos<sup>3</sup>

#### RESUMO

A contabilidade gerencial representa um mecanismo relevante na tomada de decisão e controle de uma organização. Iudícibus (2006) afirma que a contabilidade gerencial está direcionada para a administração da empresa, buscando suprir informações que introduzam, de certo modo, na tomada de decisão dos gestores. A metodologia aplicada nesse artigo é a qualitativa bibliográfica, com pesquisas em livros, trabalhos acadêmicos e internet. Esta pesquisa tem como objetivo geral evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial nos processos de tomada de decisões das empresas, e tem como específicos demonstrar o objetivo da contabilidade gerencial, quais as principais ferramentas contábeis que são por ela utilizadas e a diferenciação entre a contabilidade gerencial e financeira.

**Palavras chave:** Contabilidade Gerencial, Tomada de Decisões, Contabilidade gerencial, Contabilidade Financeira.

#### ABSTRACT

Management accounting represents a relevant mechanism in the decision making and control of an organization. Iudícibus (2006) states that managerial accounting is directed to the company's administration, seeking to supply information that, in a certain way, introduces the decision making of managers. The methodology applied in this article is qualitative bibliography, with research in books, academic works and the internet. This research has the general objective of highlighting the importance of Management Accounting in the decision-making processes of companies, and its specifics are to demonstrate the objective of management accounting, which are the main accounting tools that are used by it and the differentiation between managerial accounting and financial.

**Keywords:** Management Accounting, Decision Making, Management Accounting, Financial Accounting.

#### ABSTRACTO

La contabilidad de gestión representa un mecanismo relevante en la toma de decisiones y el control de una organización. Iudícibus (2006) afirma que la contabilidad de gestión se dirige a la administración de la empresa, buscando suministrar información que se introduzca, de cierta forma, en la toma de decisiones de los directivos. La metodología aplicada en este artículo es la bibliográfica cualitativa, con investigación en libros, trabajos académicos e internet. El objetivo general de esta investigación es resaltar la importancia de la Contabilidad de Gestión en los procesos de toma de decisiones de las empresas, y sus objetivos específicos son demostrar el objetivo de la Contabilidad de Gestión, que son las principales herramientas contables que utiliza y la diferenciación entre la contabilidad de gestión contable y financiero.

**Palabras-clave:** Contabilidad de gestión, Toma de decisiones, Contabilidad de gestión, Contabilidad financiera.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Graduação de Ciências Contábeis na UniEnsino.

<sup>2</sup> Economista, Professor da UniEnsino, Doutorando em Economia e Políticas Florestais.

<sup>3</sup> Mestre em Administração Estratégica e professor da UniEnsino

## **INTRODUÇÃO**

Este artigo tem a relevância de demonstrar como as informações geradas pela Contabilidade Gerencial permitem um bom funcionamento empresarial e um preparo para os desafios constantes que as entidades tem no dia-a-dia.

Os administradores precisam ter o conhecimento e a segurança das informações que lhe são fornecidas para que as tomadas de decisões tenham sempre retornos positivos. E para que isso seja possível, o auxílio da Contabilidade Gerencial é imprescindível, pois ela trata as informações passadas, em estimativas validas daquilo que poderá ocorrer no futuro.

Sendo assim, justifica-se que é de suma importância que os entendimentos das informações contábeis sejam claros, trazendo assim o equilíbrio financeiro e diminuindo os riscos que afetam no desenvolvimento e crescimento da entidade.

A metodologia aplicada nesse artigo é a qualitativa bibliográfica, com pesquisas em livros, trabalhos acadêmicos e internet. Este trabalho segue uma metodologia qualitativa, baseando-se no que diz Gil (2002, p. 45):

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

Lakatos e Marconi (1996) explicam que “o intuito de uma pesquisa bibliográfica é colocar o cientista em contato com o que foi produzido sobre determinado assunto, inclusive através de conferências.”

Esta pesquisa tem como objetivo geral evidenciar a importância da Contabilidade Gerencial nos processos de tomada de decisões das empresas, e tem como específicos demonstrar o objetivo da contabilidade gerencial, quais as principais ferramentas contábeis que são por ela utilizadas e a diferenciação entre a contabilidade gerencial e financeira.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Os administradores e gestores estão sempre buscando informações que os ajudem nas suas tomadas de decisões. Essas informações precisam ser moldadas especialmente para atender as necessidades que a entidade possui. (OLIVEIRA, 2018)

Desta forma, para que a empresa possa estruturar suas estratégias e planejamentos de forma coerente, é preciso ter um sistema de informação que demonstre de forma detalhada a situação da empresa. A contabilidade gerencial possui esta função, contemplando informações de diversas áreas deixando-as mais analíticas para que seja possível construir estratégias voltadas para minimizar ou até mesmo extinguir os problemas que prejudicam a empresa tanto econômica, financeira e/ou operacionalmente. (MACHADO *et al*, 2015)

Nesse sentido Atkinson *et al*, citado por Machado *et al* (2015, p. 3), diz que a “Informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico”.

Pandoveze (2010), descreve que a contabilidade gerencial deve atender todos os níveis de hierarquia dentro da entidade. Cada nível usa a informação de uma maneira diferente, então o sistema contábil gerencial precisa providenciar a informação de forma específica para cada segmento da companhia.

Conforme Bruni e Gomes (2010, p. 196), a contabilidade gerencial:

“Deve fornecer informações que permitam a formulação de estratégias e dos planos de ações de longo prazo às decisões sobre a utilização dos recursos pelas atividades, com ênfase no serviço e no cliente, tanto quanto no preço; o planejamento e controle de custo das atividades que compõem o sistema de operações de serviços; e, por fim, a mensuração da performance e avaliação das pessoas.”

Crepaldi (p.20) relata que a contabilidade gerencial:

“É o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para a tomada de decisões.”

Pode se dizer então que a contabilidade gerencial participa de todos os trâmites de uma organização, sendo assim constitui-se como uma ferramenta importante nos processos de tomada de decisão de uma companhia. Portanto seu objetivo é oferecer suporte ao gestor com suas informações confiáveis, garantindo então a saúde da empresa, para que a mesma alcance seus objetivos. (BRANDÃO e SILVA)

Segundo Marion e Ribeiro (2011, p. 15) a contabilidade gerencial 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.”

Seguem afirmando que os métodos aplicados pela contabilidade gerencial objetivam, principalmente, a redução dos custos dos produtos e serviços. (MARION e RIBEIRO, 2011, p.187)

Santos (2008, p. 30) de forma mais sintética descreve que o objetivo é fornecer informações fundamentais aos administradores, visando o bom desempenho das atividades de gerência.

Crepaldi, citado por Oliveira (2018, p. 7) explica que “o grande objetivo da contabilidade é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos”.

Confunde-se ainda a Contabilidade Gerencial com a Contabilidade Financeira, mas é possível identificar que a principal diferença entre elas, é o usuário. A contabilidade gerencial é voltada aos usuários internos, já a financeira dirige-se mais aos usuários externos. (BORGES e LEAL, 2012)

Seguindo esse mesmo raciocínio Padoveze (2010, pg. 38) diz que “os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras”.

Segue comentando que:

“A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão fora da organização.” (PADOVEZE, 2010, p. 38)

Conforme afirmação de Iudícibus, citado por Dauzacker (2002, p. 78) a contabilidade gerencial:

“..... num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se `encaixem´ de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.”

Crepaldi (p. 19) menciona que:

“A Contabilidade financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos, como acionistas, credores e autoridade governamentais. Ela é condicionada a imposições legais e requisitos fiscais e voltada para o passado.”

Na tabela abaixo é demonstrada outras diferenciações entre a contabilidade gerencial e financeira:

Tabela 01: Diferenças entre a Contabilidade Financeira e Gerencial

Item	Financeira	Gerencial
<b>Clientela</b>	Externa	Interna
<b>Propósito</b>	Reportar o desempenho passado	Informar decisões tomadas pelos gerentes
<b>Data</b>	Histórica, atrasada. Reflete uma realidade passada	Atual, orientada para o futuro
<b>Restrições</b>	Regulamentada: leis fiscais e princípios fundamentais de contabilidade	Desregulamentada: satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
<b>Tipo de Informação</b>	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia e competidores
<b>Natureza da Informação</b>	Objetiva, aditável, confiável, consistente e precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante e acurada
<b>Escopo</b>	Muito agregada; reporta toda a empresa. Está presa à obediência de toda a legislação	Desagregada; informa as decisões e ações locais. Não está presa à obediência de legislação, assim pode produzir relatórios setoriais e com conteúdo mais informacional

Fonte: Crepaldi (2020)

Ao contrário da contabilidade financeira que segue padrões definidos por órgãos reguladores, a contabilidade gerencial está preocupada em fornecer informações úteis e práticas para a tomada de decisão. (Henrique, 2008, p.32)

Sottili e Maboni (2009) concluem que as ferramentas mais utilizadas para obter informações importantes são: os controles internos que demonstram a situação da entidade, os sistemas de custeio em especial o ABC e as análises das demonstrações que podem proporcionar avaliações do patrimônio.

Para Passos (2010, p. 10) algumas das principais ferramentas contábil-gerenciais utilizadas pelas empresas no seu gerenciamento são:

- Orçamento;
- Fluxo de caixa;
- Técnicas de análise de investimentos;
- Análise das demonstrações contábeis;
- Planejamento tributário;
- Gestão de estoques;
- Controle de contas a pagar;
- Controle de contas a receber e;
- Controle de bens do ativo imobilizado.

Conforme Rocha, *et al* (2018, p. 67) existem várias ferramentas da contabilidade gerencial, as principais ferramentas que auxiliam as empresas no melhor desempenho do seu negócio são: orçamento, ponto de equilíbrio e fluxo de caixa.

Lima *et al* (2017) destacam que as principais ferramentas utilizadas são: Orçamento, Fluxo de Caixa, Controle de Contas a pagar e a receber, Controle de Estoque, Controle de Custos, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio e Indicadores de Avaliação de desempenho.

Segundo Henrique (2018) as ferramentas da contabilidade gerencial são: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Índices Financeiros e Econômicos e a Demonstração de Fluxo de Caixa.

Desta forma, é possível afirmar que as ferramentas gerenciais são imprescindíveis para uma boa gestão. As informações geradas por essas ferramentas trazem uma técnica eficaz para tomar decisões que traga um resultado positivo para as empresas. (ARRUDA *et al*, 2013).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer dos anos é possível identificar que os administradores precisam obter informações antecipadas para suas tomadas de decisões. Estamos caminhando para um futuro onde se faz necessário ter empresas sólidas. Mas para que isso seja possível, é importante ter ferramentas que os ajudem, demonstrando todas as informações necessárias para a criação de estratégias focando sempre no crescimento da organização, assim como em resolver os

problemas de forma antecipada, evitando que a saúde financeira da entidade seja comprometida.

A contabilidade gerencial possui exatamente esta função, no decorrer deste artigo é possível reconhecer que o foco das informações geradas por ela, são os administradores, gestores e todos aqueles interessados, ela garante que as informações supram as falhas de maneira ágil e direta. Com objetivo de reduzir os riscos, melhorar a qualidade operacional e controlar questões que poderão ocorrer no futuro.

Diante disso, vimos que a contabilidade financeira mesmo que muito próxima da gerencial, refere-se a informações consideradas atrasadas, pois seu foco maior é nos usuários externos, e por mais objetiva que ela seja, não demonstra benefícios futuros. Em relação as ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial notam-se que não existe um padrão específico do que utilizar, pois em sua maioria elas surgem conforme a necessidade de cada empresa.

É recomendável que todas as empresas independentes do seu ramo ou porte, obtenham a Contabilidade Gerencial como uma ferramenta essencial para auxiliar os tomadores de decisões, assim como uma aliada para mensurar o cenário da empresa, sendo possível corrigir falhas e com isso conquistar as metas esperadas por todos.

## **REFERÊNCIAS**

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. S. **Controladoria Empresarial – conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufba, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial – um enfoque em sistema de informações contábil**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

SANTOS, M. L. dos. **Finanças: fundamentos e processos**. Iesde. 2008.

ARRUDA, L. L. *et al.* **Ferramentas de contabilidade gerencial no terceiro setor: um estudo comparativo entre as WWF Brasil e Itália**. v xi. n 22. 2013. Disponível em: <http://www.observatorio-iberoamericano.org>. Acessado em: Maio/2020.

ATKINSON *et al*, citado por MACHADO, J. R.; RAPÉ, S. F. L.; SOUZA, S. R. **Contabilidade gerencial e sua Importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas**. Revista Opet, 2015. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/>. Acessado em: Abril/2020.

BORGES, L. F. M.; LEAL, E. A. **Contabilidade gerencial: a utilização das informações contábeis gerenciais pelos gestores das micro e pequenas empresas**. 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/>. Acessado em: Maio/2020.

CREPALDI, citado por OLIVEIRA, M. A. R. **A aplicação da contabilidade gerencial como mecanismo de gestão na tomada de decisão na micro e pequena empresa, do ramo de supermercados da cidade de Salvador/Ba**. Bahia, Revista Cairu, 2018. Disponível em: <https://www.cairu.br/revista>. Acessado em: Abril/2020.

HENRIQUE, M. A. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. São Paulo. 2008. Disponível em: <https://www.engwhere.com.br>. Acessado em: Maio/2020

IUDÍCIBUS, citado por DAUZACKER, N. **Estudo sobre a utilização da contabilidade em empresas com serviços contábeis terceirizados**. Revista de Estudos Sociais. a 4. n 7. 2002. Disponível em: <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/183>. Acessado em Abril/2020.

LIMA, G. D. *et al.* **Contabilidade gerencial como ferramenta de gestão**. Revista Científica. ed 000116. v 01. 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/publicacoes>. Acessado em Maio/2020.



MACHADO, J. R.; RAPÉ, S. F. L.; SOUZA, S. R. **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas.** Revista Opet, 2015. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/>. Acessado em: Abril/2020.

OLIVEIRA, M. A. R. **A aplicação da contabilidade gerencial como mecanismo de gestão na tomada de decisão na micro e pequena empresa, do ramo de supermercados da cidade de Salvador/Ba.** Bahia, Revista Cairu, 2018. Disponível em: <https://www.cairu.br/revista>. Acessado em: Abril/2020.

PASSOS, Q. C. dos. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas.** Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/25741>. Acessado em: Maio/2020.

ROCHA, J. F. A.; NOBRE, C. J. F.; ARAÚJO, R. J. R. de. **A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância.** Revista Refas. v 5. n 2. 2018. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br>. Acessado em: Maio/2020.

SOTTILI, F.; MABONI S. **Contabilidade Gerencial, o uso da informação gerencial numa pequena empresa.** Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/ecap/issue/archive>. Acessado em: Maio/2020.

BRANDÃO, T. M.; SILVA, W. O. **A importância da contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão.** Brasil Escola. s.d. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br>. Acessado em: Abril/2020.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade financeira e gerencial.** Catho Educação Executiva. s.d. Disponível em: <https://www.catho.com.br/cursos/artigos>. Acessado em: Maio/2020.