

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO MECANISMO DE GESTÃO EMPRESARIAL

LEILA LUCIA DE MORAIS MESQUITA¹
MSC. GISELI ALVES SILVENTE²

RESUMO

O presente trabalho objetiva compreender a importância da contabilidade gerencial como instrumento nas tomadas de decisões para a Gestão Empresarial, e a sua significância em um planejamento estratégico, determinando os planos em uma organização, facilitando a gestão de uma empresa como um todo. Em uma empresa para a tomada de uma decisão e o controle da organização há de se considerar as informações dos relatórios contábeis obrigatórios gerenciais que, além de atender às exigências legais, devem ser elaborados com a finalidade de apoiar o processo decisório e auxiliar aos gestores no processo de administração de uma organização com eficiência e eficácia. Entretanto, verifica-se a necessidade que as empresas têm em qualificar seus gestores quanto aos instrumentos contábeis a fim de alcançar uma administração de qualidade na Contabilidade, pois é o profissional contábil responsável por todo gerenciamento do sistema de informação, e os bancos de dados que propiciam dar suporte e orientar nas tomadas de decisões.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Gestão Empresarial. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This paper aims to understand the importance of managerial accounting as an instrument in decision making for Corporate Management and its significance in a strategic planning, determining the plans in an organization, facilitating the management of a company as a whole. In a company for making a decision and controlling the organization, one must consider the information in the mandatory management accounting reports which, besides to complying with legal requirements, should be designed to support the decision-making process and assist managers in the process of running an organization efficiently and effectively. However, there is a need for companies to qualify their managers for accounting instruments in order to achieve a better quality management in Accounting, because it is the accounting professional responsible for all management of the information system, and databases that provide support and guidance in decision making.

Keywords: Management accounting. Business management. Decision Making

Cuiabá – 2017

¹**Autor**

Pós-Graduanda do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Auditoria e Controladoria Empresarial da Universidade Federal de Mato Grosso – 2016. Especialista em Gestão Pública da Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT.

²**Orientadora**

Professora Mestre em Ciências Financeiras e Contábeis, Titular do curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo evidenciar a importância da contabilidade gerencial como instrumento auxiliar na Gestão Empresarial e no planejamento estratégico eficiente em uma empresa, com a finalidade de atingir o resultado almejado.

Na visão de Marion (2012), a Contabilidade é o mecanismo que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa, auxiliando as pessoas nas suas decisões.

Nesse contexto, vamos analisar qual a relevância dos dados contábeis para o gestor na tomada de suas decisões; compreender a importância da contabilidade para a Gestão Empresarial como instrumento na tomada de decisão, utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de trabalho, assim como identificar o impacto que tiveram as recentes alterações da Contabilidade Lei 11.638/07, MP nº 449/08 e Lei 11.941/09 para a gestão Empresarial.

Entretanto verifica-se a necessidade que as empresas têm em qualificar seus gestores quanto aos instrumentos contábeis para que tenha uma administração de qualidade na Contabilidade, pois é o profissional contábil o responsável por todo gerenciamento do sistema de informação e dos bancos de dados que propiciam as tomadas de decisões.

Pretende-se demonstrar a importância e a relevância da Contabilidade na Gestão Empresarial, cuja principal finalidade é auxiliar os gestores para tomada de decisões, por meios de relatórios Contábeis gerenciais confiáveis, tornando possível a execução dos planos estratégicos, de maneira que possam dar aos profissionais, suporte para fazer uma análise de maneira satisfatória e consciente, contribuindo assim para tornar uma organização eficaz e eficiente, de forma que venham atingir o objetivo de alcançar o sucesso.

O cenário econômico mundial tem sofrido modificações frequentes. Assim, para enfrentar os constantes desafios nas organizações e para adequar suas práticas de gestão à nova realidade do mercado, é necessário que as empresas invistam na qualificação de seus gestores quanto aos instrumentos contábeis para que, além de fornecer informações tempestivas ao processo decisório, formular estratégias na organização, tenham uma administração de qualidade e eficiência.

Atualmente, observa-se que as empresas tornaram-se cada vez mais competitivas, exigindo um ambiente competitivo e dinâmico, tornando necessário ter pessoal treinado, satisfeito e motivado, para poder melhorar a qualidade e a eficiência das operações e

consequentemente que haja um conjunto de planos e ações estratégicas que produzam mudanças visíveis nas empresas.

De acordo com Atkinson *et al.* (2008 p. 51):

Durante os últimos 25 anos do século XX, o ambiente competitivo, tanto para as empresas de serviços quanto para as de manufaturas, tornou-se muito mais desafiador e exigente. Consequentemente, as empresas de hoje demandam informação contábil gerencial melhor e diferente.

Considerando a existência desse campo competitivo que o setor empresarial enfrenta, a Contabilidade Gerencial vem preencher as lacunas da expansão, dar suporte ao tomar decisões e transmitir informações econômicas e financeiras úteis e relevantes aos administradores.

As funções da contabilidade gerencial estão ligadas ao planejamento, um dos principais pontos para o desenvolvimento, envolve uma vasta dimensão para reflexão na conduta da ação na tomada de decisão, evidenciando os benefícios que um sistema empresarial pode adquirir por meio de uma simples mudança em seus métodos e critérios de avaliações aplicados a Contabilidade Gerencial.

Assim, a habilidade do gestor em utilizar-se da Contabilidade Gerencial como ferramenta de gestão e suporte ao planejamento contribui fortemente para o sucesso da empresa em geral.

Desta forma, é necessário que a Contabilidade se apresente como um instrumento de gestão capaz de revelar o grau de eficácia do desenvolvimento das atividades empresariais, possibilitando ao gestor tomar decisões com base em informações aprofundadas acerca da real situação da empresa em determinado período.

O estudo é significativo por apresentar para a empresa a importância do uso da informação contábil como ferramenta de gestão empresarial, tornando os resultados obtidos fundamentais no processo de tomada de decisões.

A informação contábil, em conjunto com contabilidade gerencial, tem a finalidade de proporcionar o controle e fornecer aos seus gestores as informações necessárias à ação administrativa de verificar a necessidade e a importância de possuir um controle interno de qualidade que auxiliam a Gestão Empresarial, assim como aos proprietários do patrimônio e demais pessoas com elas relacionadas.

A informação contábil tem o intuito de demonstrar as informações sobre o estado patrimonial e o resultado das atividades desenvolvidas pela organização para alcançar os seus fins, com a finalidade de diminuir a ocorrência de fatos indesejáveis, objetivando fazer cumprir as determinações e o atendimento das expectativas da administração.

A CONTABILIDADE

A contabilidade é uma ciência social que se utiliza de métodos quantitativos e qualitativos, com o objetivo do estudo das variações econômico-financeiras e social do patrimônio das entidades. Marion (2009) compreende que a contabilidade é uma ciência social, pois estuda o comportamento das riquezas que se integram no patrimônio, em face das ações humanas.

A Contabilidade possibilita aos gestores planejar e controlar suas atividades organizacionais, tornando-se organizadas e com sucesso.

Para Marion (2009), mesmo as pequenas empresas acham que Contabilidade é um “mal necessário”, pois, todos os negócios, independentemente de seu tamanho, necessitam de informações para a tomada de decisão, isso é necessário para agregar valor aos negócios.

Sem dúvidas, a contabilidade fornece várias ferramentas de auxílio ao processo decisório, pois, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, onde é possível, não somente fazer uma avaliação dos exercícios passados, mas também avaliar o presente e projetar o futuro, onde os gestores, por meio do planejamento, traçam suas metas e objetivos a alcançar,

Conforme Marion (2012), a Contabilidade é uma expressão de negociação, pois ela avalia os resultados das empresas, analisando seu funcionamento, dando diretrizes para tomadas de decisões. Ainda de acordo com o renomado autor:

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatório ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (MARION 2012, p. 25)

O principal objetivo da Contabilidade é prover dados, informações, relatórios para pessoas (físicas ou jurídicas) para tomarem decisões. Dessa forma, temos como objetivo demonstrar as mudanças promovidas pela Lei 11.638/0, MP nº 449/08 e Lei 11.941/09, na Lei 6.404/76 para a gestão Empresarial, destacando-se novas estruturas do Balanço Patrimonial e discutindo sua influência na análise das demonstrações contábeis.

O objetivo da Contabilidade, portanto, conforme a Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade, é o de permitir a cada grupo principal de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. (MARION, 2012 p. 28).

Os profissionais contábeis possuem o mecanismo da contabilidade como ferramenta de gestão, de modo que podem assessorar os empresários no gerenciamento de suas de empresas, melhorando a qualidade, a pontualidade e a eficiência das atividades que desempenham, demonstrando ao administrador sua principal finalidade que é auxiliar os gestores na tomada de decisões.

A contabilidade disponibiliza informações úteis, necessárias e desejáveis aos gestores responsáveis pela tomada de decisão, facilitando o planejamento e o controle das transações. Marion (2012) relata que a função do contador é produzir informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisões.

É importante que as atividades do contador não fiquem apenas restritas aos registros das operações visando atender às exigências legais, mas sim, fornecer informações contábeis relevantes ao empresário, para que a empresa atinja seus objetivos, sendo a obtenção de lucros um dos principais e evite a descontinuidade da instituição.

Em 1º de janeiro de 2008, passou a vigorar a Lei 11.638/07, que modificou a 6.404/76, e teve como principal objetivo o de atualizar a legislação societária brasileira, possibilitando a convergência das práticas contábeis adotadas no Brasil com a norma Internacional de Contabilidade. A transição ocorreu a partir dessa data porque foi estabelecida na NBC T 19.18. Então, as empresas passaram a elaborar a partir dessa data um Balanço Patrimonial inicial para refletir as novas práticas contábeis adotadas no Brasil, como ponto de partida para sua contabilização de acordo com a Lei nº. 11.638/2007.

Principais alterações trazidas pela Lei nº 11.638/2007 e MP nº 449/2008, convertida na Lei nº 11.941/2009. As principais alterações promovidas pela legislação que trouxeram impacto nos procedimentos e práticas contábeis, podem ser assim resumidas:

- a) Classificação do Ativo e do Passivo em "Circulante" e "Não Circulante";
- b) Extinção do grupo Ativo Permanente;
- c) Restrição ao longo do exercício de 2008 e extinção, na data de 05.12.08, do subgrupo "Ativo Diferido";
- d) Criação do subgrupo "Intangível" no grupo do Ativo Não Circulante;
- e) Proibição da prática da reavaliação espontânea de ativos;
- f) Aplicação, ao final de cada exercício social, do teste de recuperabilidade dos ativos (teste de impairment);
- g) Registro, em contas de ativo e passivo, dos contratos de arrendamento mercantil financeiro (leasing);
- h) Extinção do grupo Resultados de Exercícios Futuros;
- i) Criação, no Patrimônio Líquido, da conta de "Ajustes de Avaliação Patrimonial";
- j) Destinação do saldo de Lucros Acumulados;
- k) Alteração da sistemática de contabilização das doações e subvenções fiscais, anteriormente contabilizadas em conta de Reserva de Capital;

- l) Alteração da sistemática de contabilização dos prêmios nas emissões de debêntures, anteriormente contabilizados em conta de Reserva de Capital;
- m) Extinção da classificação das Receitas e Despesas em Operacionais e Não Operacionais;
- n) Substituição da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) pela Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) no conjunto das Demonstrações Contábeis obrigatórias;
- o) Obrigatoriedade da elaboração da Demonstração do Valor Adicionado (DVA) pelas Companhias Abertas;
- p) Criação do Regime Tributário de Transição (RTT);
- q) Implantação da apuração do Ajuste a Valor Presente de elementos do ativo e do passivo (<http://crc-go.jusbrasil.com.br> 2016).

A edição da Lei 11.638/07, em conformidade com as normas internacionais, gerou inúmeras mudanças.

Devido às constantes mudanças nas Leis que acontecem, é necessário que o contador esteja sempre atualizado, pois, Marion (2012) revela que o profissional contábil gerencia todo o sistema de informação, os bancos de dados que propiciam tomadas de decisões tanto dos usuários internos como externos, capaz de dar suporte aos gestores.

A contabilidade se divide em vários ramos, como: Auditoria, Pública, Ambiental, Financeira, Agrícola, Internacional, Custos, Societária, Comercial, Tributária e Gerencial etc. O nosso foco é a contabilidade gerencial e a evidência da sua importância para a gestão das empresas no auxílio à tomada de decisão, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos propostos.

Nessa perspectiva, analisa Gomes (2013), que ao realizar a Contabilidade Gerencial, o contador estará completando a coleta e mensuração de dados dentro de um sistema em que serão analisados e transformados em informação útil e oportuna às necessidades do usuário, e também para o gerenciamento da empresa, e em atividades de aprendizado, planejamento e controle para a tomada de decisões, tendo como propósito fazer com que as empresas alcancem seus objetivos.

2.1 Características do Contador

O profissional Contábil precisa se adaptar e assumir o papel de gestor da informação e utilizar seus métodos de maneira resumida, clara, precisa e objetiva para interferir, monitorar, e avaliar desempenho no processo decisório de uma organização.

Saber observar o comportamento e as reações dos administradores, a estrutura e o conteúdo dos relatórios contábeis, na concepção de Iudícibus (1987), o profissional gerencial, deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive de conhecimento, senão das

técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos.

Para Ricardino (2005), O profissional contábil que exerce a função gerencial recebe o nome de *Controller*, e este não se prende totalmente aos princípios tradicionais aceitos pelos contadores.

O *controller* torna-se responsável pela função de gerenciar todas as áreas da empresa, pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades de curto, médio e longo prazo nas áreas de planejamento, controladoria e finanças, é um gestor que precisa gerenciar todas as informações necessárias de cada departamento para tomar uma decisão e precisa e eficaz.

São funções do contador gerencial:

- Garantir que as informações cheguem às pessoas certas no tempo certo;
- Fazer compilação, síntese e análise da informação;
- Fazer planejamento perfeito com objetivo de se chegar a um controle eficaz, ou seja, controlar as atividades da empresa;
- Elaborar relatórios padrões para facilitar sua interpretação;
- Avaliar e assessorar os gerentes e o presidente;
- Organizar o sistema gerencial, a fim de permitir à administração ter conhecimento dos fatos ocorridos e seus resultados;
- Comparar o desempenho esperado com o real;
- Pensar e planejar a administração tributária;
- Elaborar relatórios para o governo e entidades oficiais;
- Proteger os ativos da empresa;
- Fazer avaliação econômica para tomada de decisão;
- Propor medidas corretivas, a fim de melhorar a eficiência da empresa.

Segundo Ricardino (2005 apud CAVALCANTI 2011), também é possível definir como características do contador gerencial a precisão e a defesa dos interesses da empresa, pois os administradores querem que o gestor contábil forneça dados e números precisos e pertinentes à decisão que será tomada, querem inclusive que ele recomende qual deve ser a decisão, mesmo que não seja esta a decisão a ser tomada pela alta administração.

Dessa forma, os *Controllers* devem estar sempre atentos às mudanças e desenvolvimentos econômicos, sociais, tecnológicos, que ocorrem no mundo, para poder

proporcionar informações úteis à tomada de decisões, pois delas dependerá o sucesso ou não da empresa.

2.2 Gestão Empresarial

Gestão Empresarial é o gerenciamento da administração, orientado por uma política de valores, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social a ser gerida ou administrada. Tendo como objetivo o crescimento e a competitividade estabelecidos pela empresa por meio do esforço humano e organizado, definido pelo grupo, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos da empresa de forma eficiente e eficaz.

O gestor deve possuir habilidade técnica para enfrentar os obstáculos e ser capaz de reconhecer e definir os problemas, pensar e agir estrategicamente de acordo com as situações nos processos de trabalho, analisando o ambiente interno e externo com uma visão de negócio, flexibilidade a mudança e sistematizar o processo de tomada de decisão, buscando satisfazer ou superar as expectativas para atingir os objetivos das recompensas da satisfação econômica e pessoal.

A Gestão planeja ações e objetividades para a nova realidade do mercado com as constantes mudanças no cenário econômico globalizado, exige que a organização utilize ferramentas gerenciais, dentre elas a Contabilidade. Já esta última se vale das técnicas contábeis, bem como do planejamento estratégico, para disponibilizar informações aos gestores. Assim, a contabilidade agrega valores, pois, como ciência, tem a capacidade de observar, registrar e informar fatos contábeis, contribuindo e facilitando o processo decisório de uma empresa.

Marion (2012) nos diz que a contabilidade é um instrumento útil para qualquer atividade que requer tomada de decisão no mundo econômico-financeiro.

A atividade empresarial é evidenciada por vários fatos relevantes, dentre os quais: dinamismo, liderança, pontos fracos e fortes, de maneira que orientam suas atuações nos ambientes internos e externos por meio da percepção que possa focar no planejamento e execução do controle estratégico.

O gestor de uma empresa sempre almeja o equilíbrio financeiro, e os relatórios contábeis são usados para o fornecimento necessário da vida econômica da empresa, com objetivo de contribuir para avaliar a vida financeira da empresa de maneira que os seus gestores possam tomar decisão mais adequada de acordo com o objetivo da empresa.

Relatórios Contábeis é a apresentação resumida e estruturada de dados obtidos da Contabilidade que abrangem informações econômico-financeiras, evidenciando a situação patrimonial da empresa.

Os relatórios emitidos são as demonstrações financeiras ou simplesmente demonstrações contábeis, sendo: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPAc), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado (DVA) e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL). De acordo com NBC TG 26 (R3):

- **BALANÇO PATRIMONIAL**- Proporciona informação útil ao distinguir os ativos líquidos que estejam continuamente em circulação como capital circulante dos que são utilizados nas operações de longo prazo da entidade. Destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da Entidade.
- **DEMONSTRAÇÃO O RESULTADO** - Tem como objetivo principal apresentar de forma vertical resumida o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período, normalmente, de doze meses.
- **DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS (DLPA)** - Evidencia as alterações ocorridas no saldo da conta de lucros ou prejuízos acumulados, no Patrimônio Líquido.
- **DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO** - Demonstra o montante de dividendos reconhecidos como distribuição aos proprietários durante o período e o respectivo montante por ação. Evidencia a movimentação de todas as contas do patrimônio líquido durante o exercício social, isto é, Capital, Reservas de Capital, Reservas de Lucros, Reservas de Reavaliação, Ações em Tesouraria e Lucros ou Prejuízos Acumulados, inclusive a formação e utilização das reservas não derivadas do lucro.

A elaboração da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) é facultativa e, de acordo com o artigo 186, parágrafo 2º, da Lei das S/A, a Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA) poderá ser incluída nesta demonstração.

- **DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA** - proporciona aos usuários das demonstrações contábeis uma base para avaliar a capacidade da entidade para gerar caixa e seus equivalentes e as necessidades da entidade para utilizar esses fluxos de caixa. Indica quais foram as saídas e entradas de dinheiro no caixa durante o período e o resultado desse fluxo.
- **DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO** - É o informe contábil que evidencia, de forma sintética, os valores correspondentes à formação da riqueza gerada pela empresa em determinado período e sua respectiva distribuição.

2.3 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial surgiu da necessidade de se ter um instrumento de gestão como uma atividade fundamental na vida da empresa, com a função de proporcionar variedades de informações, visando orientar as atividades de decisões, soluções e fornecer informações financeiras de suporte para os gestores, utilizadas para o planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização empresarial.

Ela tornou-se um sistema de informações precisas e relevantes, determinado a auxiliar seus usuários no processo de tomada de decisões, pois é uma das divisões da contabilidade geral, direcionada para a aplicação dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade.

A Contabilidade Gerencial é definida pelo *Institute of Management Accountants* (instituto de Contadores Gerenciais) como 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 apropriado e a responsabilização por seus recursos (ATKINSON *et al.* 2008, p. 67).

Os registros da contabilidade gerencial, serão a base para as tomadas de decisões dos administradores, pois ela se alimenta de informações, que por sua vez “se eficientes”, têm suas ações pautadas nas informações contábeis. Dentro dessa perspectiva, já dizia Iudicibus (1998), a Contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada para a Administração da Empresa procurando suprir as informações que se encaixem de uma maneira efetiva no modelo decisório do administrador.

O processo deve ser orientado de acordo com as necessidades das informações internas da empresa, procurando suprir informações relevantes para o administrador, pois elas

terão os propósitos de controlar e melhorar a eficiência dos processos internos da organização para a tomada de decisões.

De acordo com Atkinson *et al.* (2008), a Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização. Ela 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, para que os gestores tenham um melhor auxílio na gestão dos negócios.

É imprescindível para que a Contabilidade seja utilizada como instrumento gerencial é necessário que o empresário tenha dados confiáveis para serem analisados regularmente, é essencial que ela seja integrada com a contabilidade de custos e que todas as técnicas contábeis e financeiros ligados ao planejamento e orçamento empresarial. Pois o sistema de contabilidade gerencial devem ajudar os funcionários aprender a fazer o seguinte:

1. Melhorar a qualidade das operações
2. Reduzir o custo das operações
3. Aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

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 de fora da organização. Diferenças entre Contabilidade financeira e gerencial.

- **CONTABILIDADE GERENCIAL:** Mantém o controle operacional, custeio de produto e clientes, controle gerencial, implementação e controle estratégico.

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Audiência	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias.	Interna: funcionários, gerentes, executivos.
Propósito	Relatar o desempenho passado ao público externo: contratos com proprietários e credores.	Informar as decisões internas tomadas por funcionários e gerentes: dar feedback e controlar o desempenho operacional.
Posição no Tempo	Histórica; atrasada	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada; orientada por princípios contábeis geralmente aceitos e por autoridades governamentais.	Desregulamentada; sistemas e informações determinadas pela administração para atender às necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Apenas mensurações financeiras.	Mensurações financeiras, operacionais e físicas sobre processos, tecnologias, fornecedores, clientes e concorrentes.
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, precisa.
Escopo	Altamente agregada; relatórios sobre a organização total.	Desagregada; informa decisões e ações locais.

Quadro 1.1 Características básicas das contabilidades financeira e gerencial.

Fonte: Atkinson *et al.* (2008 p. 38)

A contabilidade Gerencial introduz as oportunidades para melhorar o desempenho organizacional na gestão empresarial, evidenciando as mudanças que se pode obter em uma empresa, mediante a utilização de sistemas contábeis gerenciais. Entretanto para a organização alcançar o sucesso, o seu propósito tem que focar em delegar responsabilidades por tomada de decisões às pessoas de todos os níveis, mantendo um planejamento estratégico e controle organizacional, evidenciando o foco em melhorar as habilidades e atingir os objetivos declarados, conforme a necessidade do usuário.

2.4 A Importância da Informação Contábil ao Usuário

O ponto fundamental da Contabilidade é o uso de informação contábil para a administração, pois ela orienta várias funções organizacionais diferentes como: controle operacional, custeio de produto e cliente, controle gerencial e controle estratégico, conforme mostra o quadro 1.2.

Controle operacional	Fornecer informação de <i>feedback</i> sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.
Custeio de produto e cliente	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes.
Controle gerencial	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa a longo prazo, as condições de mercado, as preferências dos clientes e as inovações tecnológicas.

Quadro 1.2 Funções da Informação contábil gerencial.

Fonte: Atkinson *et al.* (2008 p. 45)

A sua demanda gerencial difere, depende do nível de organização da empresa, as informações são necessárias para poder haver uma melhor execução para os consumidores, para controlar e melhorar as operações, ajudar a fazer a previsão financeira, controlar o desperdício, ajuda na comunicação entre os diferentes níveis de gestão, pois os dados contidos em seus relatórios propiciam fortes influências no planejamento estratégico empresarial. Assim, a informação contábil gerencial ajuda a fazer melhores planos e tomar melhores decisões, direcionando seus negócios no presente e futuro e para que isso aconteça é necessário um sistema gerencial eficaz.

A informação contábil gerencial é uma das principais fontes para tomada de decisão e controle nas organizações. Os sistemas de contabilidade gerencial produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e o desenvolvimento da organização (ATKINSON *et al.* 2008, p. 36).

A qualidade da informação é fundamental, para apresentar de maneira clara e objetiva os dados contidos na informação contábil, para que o gestor possa decidir a situação econômica e financeira da empresa em seu processo decisório. No entanto, alguns gestores incluem certos indicadores mais direcionados para a contabilidade financeira, tais como:

- 1- Clientes e mercados
- 2- Inovações em produtos e serviços.
- 3- Qualidade global, tempo de processo e custos de processos internos críticos.
- 4- Capacidades dos funcionários e dos sistemas da organização.

Entretanto, na atual e vigorosa competição global, muitas organizações estão implantando o sistema da melhoria contínua com o intuito de solucionarem os problemas em um tempo mais reduzido, igualar-se ou ficar à frente das principais concorrentes. Atkinson *et al.* (2008), Melhoria contínua refere-se aos processos contínuos pelos quais os funcionários solucionam e buscam métodos para reduzir e eliminar desperdício, melhorar a qualidade e reduzir defeitos.

Assim, os gestores esperam que possam mensurar as operações, fornecendo informações com qualidade e quantidade para aprimorar a habilidade da organização e atingir seus objetivos, focando nas variações e no comportamento dos indivíduos, melhorando a qualidade, a produtividade e a responsabilidade dos seus processos, otimizando as informações física e operacional à informação financeira.

3 METODOLOGIA

Este trabalho classifica sua metodologia como descritiva, explicativa, conceitual e de cunho bibliográfico, na medida em que procura ampliar ao máximo o conhecimento sobre o tema e a importância da Contabilidade Gerencial para a Gestão Empresarial.

Conforme Gil (2010), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis, incluindo-se neste grupo as que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população a respeito de uma determinada situação, o que se constitui em escopo do presente trabalho.

Este estudo terá início com uma pesquisa bibliográfica, em livros e internet, com a finalidade de fazer uma revisão e analisar as informações pesquisadas referentes ao tema proposto, bem como o objetivo geral e específico do trabalho.

4 RESULTADOS

4.1 Contabilidade Gerencial *Versus* Gestão Empresarial

O Brasil vive um momento de crise econômica, e as empresas têm buscado ferramentas para manter as suas finanças acertadas e na competição do mercado, de maneira que possam atingir a eficiência, para alcançar o resultado do modelo de gestão. Como a contabilidade gerencial pode servir de instrumentos para ajudar a otimizar os resultados na gestão empresarial de forma participativa e ser utilizado como instrumento de informação na tomada de decisão.

O presidente do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), José Martinio Alves Coelho, ratifica a significância e oportunidades que têm surgido para estes profissionais em uma entrevista concedida ao blog Blog Wolters Kluwer Prosoft¹.

“Em época de crise econômica como a vivida pelo Brasil, às empresas precisam melhorar sua competitividade, pois trabalham com margens mais ajustadas. É exatamente nestes momentos que a contabilidade contribui decisivamente para fornecer as informações gerenciais sobre custos, margens de lucro, preços de venda, dentre outras, para garantir boa gestão econômica e financeira dos negócios. Portanto, as empresas que utilizam adequadamente as informações gerenciais fornecidas pela contabilidade têm melhores chances de superar períodos críticos da economia.”

A contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios, pois é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade. Essas medidas, vinculadas a uma administração estratégica, idealizando o rumo de uma organização com o propósito de enfatizar a importância de projetar os objetivos em sintonia com as ameaças e oportunidades externas, organizando a estrutura e o planejamento do sistema de informações, colaboram na tomada de decisões em uma organização.

Em uma gestão empresarial, para tomada de uma decisão e o controle da organização, o gestor financeiro terá que coletar os dados econômicos e financeiros mediante relatório contábil gerencial, é um dos recursos mais importantes e valiosos para que o administrador possa atingir os objetivos da organização. Assim, irá perceber e compreender os problemas que estão surgindo ou que já existem, para poder fazer a análise e os ajustes necessários, verificando onde existe a necessidade de planejamento estratégico diferenciado e com uma melhor liderança.

É imprescindível considerar as informações contidas nos relatórios contábeis para o crescimento e desenvolvimento da organização, já que são ferramentas gerenciais que facilitam a tomada de decisão diante de situações específicas. E a sua elaboração e construção atingem seu objetivo a partir do momento em que essas informações são distribuídas entre as pessoas envolvidas e utilizadas no processo decisório das organizações, procurando diminuir o grau de risco e proporcionar decisões com maior possibilidade de certeza.

Os relatórios contábeis expõem, resumidos e ordenadamente, os dados coletados pela contabilidade, com o objetivo de relatar aos seus usuários os principais fatos registrados em determinado período e fornecer informações de ordem econômica e financeira. A confiabilidade da informação depende da existência de mais três qualidades: verificabilidade,

¹ <http://www.prosoft.com.br/>

fidelidade e neutralidade. Neste sentido, Padoveze (2010) enfatiza que a importância do sistema de informação contábil gerencial é porque este possui características de operacionalidade, de maneira que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de uma organização, no tocante ao seu controle operacional, patrimonial, econômico e financeiro.

Consideram-se os relatórios contábeis gerenciais instrumentos utilizados para subsidiar e apoiar o processo decisório de uma empresa, pois suas informações são adequadas para fortalecer os demais relatórios utilizados para o gerenciamento de uma empresa e fundamentar os seus objetivos, sendo que toda informação é válida na medida em que ela auxilia o futuro.

É preciso que uma empresa possua ferramentas adequadas para análise de uma situação econômica, em virtude de as inúmeras readequações e ajustes que a organização se vir obrigada a fazer, sendo necessário obter informações gerenciais verdadeiras, por meio de profissionais capacitados e especializados na área contábil, o que se tornou parte das prioridades estratégicas.

Pode-se dizer também que a contabilidade gerencial é diferenciada e tem como perspectiva o fornecimento de informações para os administradores, isto é, uma ferramenta para a gestão. Iudícibus (1998, p. 22) expõe o seguinte sobre os relatórios fornecidos pela contabilidade gerencial:

“todos os procedimentos contábeis e financeiros ligados a orçamento empresarial, a planejamento empresarial, a fornecimentos de informes contábeis e financeiros para decisão entre cursos de ação alternativos, recaem sem sombra de dúvida, no campo da contabilidade gerencial”.

As empresas agem em um ambiente de constantes mudanças e marcadas por fatores relevantes, dentre eles o seu elevado dinamismo, não apenas relacionadas aos fatores internos mas, também ao externo. Assim, na vida empresarial, nada pode ser feito de maneira impensada, tudo deve ser planejado e avaliadas as possibilidades de sucesso, de maneira que a empresa atinja os valores que são desejáveis para o equilíbrio e o bem estar da empresa.

Na gestão empresarial, a utilização da Contabilidade Gerencial proporciona diversas informações, pois os dados contidos em seus relatórios propiciam fortes influências no planejamento estratégico empresarial, ajudando os gestores das empresas a tomarem decisões relativas à produção, vendas, orçamentos, planejamento, etc.

É imprescindível que na gestão empresarial haja um planejamento financeiro, estratégico e operacional, cujo objetivo concentra-se em uma tomada de decisão mais consciente, contenha dados confiáveis, que efetivem seus benefícios tanto para o empresário,

como para a empresa, pois requer uma sintonia entre todos os envolvidos no ambiente interno de uma empresa para formar a visão de uma atuação presente e futura.

A organização define qual a estratégia pretende ter em seu ambiente, considerando os inúmeros fatores ao fazer sua escolha; Verifica a necessidade dos seus colaboradores de terem conhecimento quanto aos planos e ações definidas pela entidade, para que, por meio de sua participação, possam contribuir com a elaboração, desenvolvimento de um trabalho objetivo e geração de resultados, execução e avaliação do planejamento.

Assim, os gestores que traçarem uma estratégia competitiva com uma visão empresarial criativa da empresa, considerando o ambiente e os valores que permitem estabelecer a direção a ser seguida, prevendo possíveis dificuldades e as ameaças, otimizando as potencialidades, podem acompanhar e comparar os resultados do processo decisório das organizações, tomando ações corretivas ou preventivas que sirvam de orientações para ajudá-los a fazer melhores planos, com o objetivo de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomar melhores decisões.

Essas informações agregadas com os aspectos relevantes da contabilidade gerencial são utilizadas como instrumento de gestão de negócio que sempre buscará pela eficácia de sua atividade que estão sendo desempenhadas. Essa busca se dá por meio de informações gerenciais confiáveis das condições econômicas e financeiras da organização, que por sua vez, auxiliam o gerente a alocar os recursos físicos, financeiros e humanos nos processos de decisão, planejamento e controle nos serviços que serão executados.

O trabalho dos gestores de uma organização deve pretender verificar a eficácia dos sistemas de informação, o quanto que a contabilidade gerencial pode ser um instrumento contábil de fácil interpretação e qual a importância da sua utilidade para se obter as informações internas necessárias e eficientes para melhorar o desempenho organizacional.

4.2 Como a Informação Gerencial Contábil ajuda aos Administradores?

Os relatórios gerenciais são a forma com que todos os demonstrativos e análises são apresentados à gestão de uma organização.

Conforme Padoveze (2005, p. 4)

Sistema de informação é gerencial quando o sistema possui característica de operacionalidade de tal forma que preencha todas as necessidades informacionais dos administradores para o gerenciamento de uma entidade, no tocante ao seu controle operacional, patrimonial, econômico e financeiro.

As informações gerenciais são relevantes e devem ser usados, para analisar os objetivos e as opções de aperfeiçoamento, por executivos, planejadores, gerentes, Administradores etc. no controle do processo que foca na direção, a avaliação e a melhoria dos processos usados pela organização na entrega de produtos a seus clientes, no processo e o desempenho da organização para controlar e melhorar a eficiência e a produtividade para que a empresa alcance seu objetivo e conseqüentemente o sucesso. Exemplos são as despesas relacionadas a um departamento operacional, como a padaria de um supermercado, os custos calculados na fabricação de um produto, na prestação de um serviço, no desempenho de uma atividade, no processo gerencial e no atendimento a um cliente.

O *controller* ou controlador Gerencial deverá ter claramente definido quais relatórios devem ser elaborados e quando. Assim, temos:

- Relatórios diários
- Relatórios semanais
- Relatórios quinzenais
- Relatórios mensais
- Relatórios trimestrais
- Relatórios anuais.

A necessidade de se tomar decisão entre uma ou mais alternativas pode surgir em vários pontos do processo operacional, entre elas a de fabricar ou adquirir partes dos componentes do produto principal que a empresa produz.

A necessidade por informação contábil gerencial pode estar relacionada aos primórdios da revolução Industrial nas tecelagens, no artesanato de armas e em outras operações manufatureiras. Por exemplo, os registros das tecelagens do início do século XIX mostram que seus gerentes recebiam informações sobre custos horários de converter matéria-prima (algodão) e produtos acabados (tecidos) e o custo por quilo de produto por departamento e por operários. Essas informações possuíam os propósitos de:

1. Controlar e melhorar a eficiência.
2. Servir para decisões de preço e de mix de produtos.

Por exemplo: os gerentes mediam a eficiência do processo que convertia algodão em fio e tecido. Comparavam a produtividade individual em vários períodos de tempo. Usavam essas informações para melhorar a remuneração dos operários mais produtivos e servir de alvo para os menos eficientes. Essas informações ajudavam a manter e a melhorar a eficiência dos processos internos e críticos. As informações ajudavam os gerentes nas tomadas de

decisões em novas aquisições de máquinas para aumentar a produtividade, sobre os custos e a rentabilidade dos produtos.

Já as empresas ferroviárias que se desenvolveram em meados do século XIX eram enormes e complexas e seu funcionamento não seria possível sem informação contábil gerencial extensiva sobre médias de desempenho para gerentes descentralizados e dispersos. Os gerentes financeiros dessas empresas desenvolveram e usaram medidas denominadas como índice operacional, que indicava a proporção entre despesas operacionais e a receita. Essa medida era usada para controle operacional para avaliar a eficiência das operações de gerentes locais, para custeio do produto e medir a rentabilidade de vários tipos de negócios: passageiros versus frete, região por região. Essa informação possibilitava aos gerentes adotar ações e tomar medidas que fossem consistentes com a maximização dos lucros.

No século XX, logo nas primeiras décadas, ocorreram muitas inovações nos sistemas de contabilidade gerencial para apoiar o crescimento de corporações multidivisionais diversificadas.

As revendedoras de automóveis são relativamente simples em comparação às operações de muitas organizações, pois operam em uma única localização, com conjunto limitado de produtos – carros novos - carros usados - peças e serviços – em um único setor – vendas de carros no varejo e serviços. Em outras empresas, como: General Eletric, Motorola, Mercedes Benz e Matsushita (Panasonic) operam centenas de fábricas espalhadas pelo mundo, que produzem produtos diversos em setores diferentes. Os gerentes dessas empresas usam as informações contábeis gerenciais para ajudá-los a localizar recursos físicos, financeiros e humanos entre suas divisões operacionais e a monitorar e controlar suas diversas operações.

Os contadores gerenciais devem sempre fornecer relatório contábil, cujas informações são justificadas pelos benefícios que fornece a empresa no processo decisório, que têm como objetivo avaliar e melhorar o desempenho da organização e o controle organizacional.

A seguir, exemplos do uso da informação gerencial contábil:

4.1.1 Fabricar versus Comprar

Conforme Iudicius (1998, p. 256 a 258), apresenta o seguinte exemplo:

A administração da “indecisa S.A.” solicitou a opinião do contador, a fim de decidir se valia a pena continuar fabricando uma peça de um de seu produto ou se seria melhor adquiri-la de um fornecedor externo.

O preço de venda desta peça é de \$ 469,12. A empresa precisa, atualmente, de 5.009 unidades de tais peças. Os custos diferenciais para produzir as peças estão discriminados a seguir.

PEÇA XYZ

Quantidade: 5.009

Custos Diferenciais

Materiais	R\$ 1.026.200,00
Mão-de-obra direta	R\$ 1.641.920,00
Mão-de-obra indireta	R\$ 351.840,00
Consumo de força	R\$ 17.592,00
Outro custos	R\$ 37.530,00

OUTRAS INFORMAÇÕES

Se as peças forem adquiridas de um fornecedor, as máquinas utilizadas atualmente para produzi-las poderão ser vendidas pelo valor contábil (valor de aquisição mais correções monetárias menos depreciações e correções).

Além disso, com adoção desta medida, reduziríamos a depreciação total da máquina em R\$ 58.640,00 (valor contábil) e os seguros sobre máquinas em R\$ 29.320,00.

Por outro lado, no caso de adquirirmos de um fornecedor, incorreríamos nos seguintes custos adicionais:

- fretes, R\$ 1,00 por unidades.
- Mão-de-obra indireta Adicional para Recepção, Inspeção, Manuseio dos Materiais etc., R\$ 293.200,00 (inclusive encargos sociais).

Custos Diferenciais	Custos	
	Fabricando a Peça R\$	Comprando a Peça R\$
Matérias – Primas	1.026.200,00	2.349.822,00
Valor das Peças	-	5.009,00
Fretes	-	293.200,00
Mão-de-obra indireta	351.840,00	-
Mão-de-obra direta	1.641.920,00	-
Força e outros Custos	55.122,00	-
Total	R\$ 3.075.082,00	R\$ 2.648.031,00

Quadro 1.3 Comparação de Alternativas
Fonte: Iudicibus (1998 P. 257)

Como custo da alternativa de fabricar a peça, deveríamos ainda considerar as economias que teríamos se tivéssemos decidido comprar a peça. De fato, ainda

economizaríamos R\$87.960,00, derivantes da redução na depreciação total e dos seguros das máquinas.

Assim, os R\$ 87.960,00 são considerados como um custo da alternativa de continuar fabricando, que passaria a R\$ 3.163.042,00, valor claramente superior à alternativa de adquirir.

Com base de tais números, provavelmente tomaríamos a **decisão pela aquisição**, em vez da fabricação.

Antes de tomar qualquer decisão devemos analisar os seguintes aspectos:

- A qualidade da peça adquirida é comparável com a peça fabricada?
- Como se comparam os prazos de entrega e o período necessário para fabricar a peça?
- O abastecimento da peça é fácil? Ou pode haver problemas futuros?
- Esgotamos todas as possibilidades de obter economias de mão-de-obra em outros setores da fábrica, a fim de ser utilizada na fabricação da peça?

4.1.2 Gerente da Revendedora de Veículos

De acordo com Atkinson *et al.* (2008, P. 44).

Barry Beck é o presidente de uma revendedora de veículos e obviamente está preocupado com a rentabilidade global do negócio. Ele recebe um relatório financeiro mensal, talvez semanal, sobre a rentabilidade da revendedora, separado pelos principais departamentos operacionais: venda de carros novos, venda de carros usados, consertos e manutenção de carros e venda de peças. Esse relatório requer um rateio razoável das despesas da revendedora aos departamentos operacionais individuais. Isso significa decidir quanto das despesas com folha de pagamento, manutenção do prédio e equipamentos será alocado às várias linhas de negócios: venda de carros novos, venda para frotas; venda de carros usados, consertos e serviços e vendas de peças. Essas informações possibilitam que Barry monitore se algum departamento operacional não está contribuindo para seu plano de lucro. Também destacam as prováveis causas para mudanças inesperadas na rentabilidade, como variações no volume, no ix, na qualidade e no preço. Barry também desejará comparar o desempenho de sua revendedora com outras concorrentes em termos de volumes, eficiência e rentabilidade. Isso cria uma demanda para aquisição de dados externos sobre as melhores práticas de concorrentes ou de outras organizações comparáveis.

Barry também desejará verificar as estatísticas financeiras e operacionais sobre os fatores críticos de sucesso, isto é, aqueles fatores que indicam se a organização está criando

valor a longo prazo e rentabilidade. Os fatores críticos de sucesso incluem o número de carros vendidos e as margens obtidas por tipo de veículo, receita por funcionário do departamento de serviços, índice de satisfação do cliente e número de reclamações recebidas.

Muitas empresas automobilísticas enviam questionários aos compradores de carros para avaliar a quantidade da experiência de compra através de determinada revendedora. Barry desejará monitorar os escores da sua revendedora nessa avaliação para assegurar qual a tendência de qualidade está sendo positiva. Além disso, comparará seu escore aos escores de outras revendedoras para conhecer seu desempenho em relação à concorrência. Outras medidas de desempenho em relação à concorrência é a participação de mercado – porcentagem da venda total de carros e de serviços em sua área de atuação que sua revendedora conseguiu conquistar. Se a satisfação dos clientes e a participação de mercado estiverem de declinando ou abaixo dos níveis alcançados por concorrentes-alvo, Barry precisa melhorar a propaganda, aumentar o treinamento da força de vendas, mudar sua política de preço e aumentar o treinamento da força de vendas, mudar sua política de preço e aumentar os serviços ao cliente, para recuperar e fortalecer sua posição de mercado. Assim, com a retenção dos clientes que retornam à revendedora na próxima compra de carro, também será um ato de sucesso a longo prazo para a sua empresa.

As informações usadas por um executivo do nível de Barry Beck- rentabilidade de produtos, serviços e clientes, oportunidades de mercados e ameaças competitivas, lealdade e satisfação de clientes e inovações tecnológicas – são exemplos de informação estratégica crítica para orientar as decisões dos executivos de uma empresa.

4.1.3 Serviço de Mecânica

Conforme relata Atkinson *et al.* (2008, P. 41).

Dennis Mitchell é um mecânico que conserta e mantém carros. Desempenha muitas atividades padronizadas para as quais já existe conhecimento acumulado. Por exemplo, frequentemente troca freios, instala um novo escapamento ou sistema de ventilação, lubrifica o carro, troca o óleo e o filtro ou faz um ajuste geral. Essas tarefas foram feitas milhares de vezes antes pelos mecânicos dessa revendedora de automóveis e em oficinas mecânicas espalhadas pelo mundo. Assim, os padrões de tempo de mão-obra, provavelmente, existem para o tempo que Dennis deve levar para executar cada uma dessas tarefas, bem como os padrões de quantidade de materiais para o volume de matérias e suprimentos exigidos na manutenção ou no conserto do carro.

Desde que Dennis deseja avaliar sua eficiência no trabalho, o sistema de contabilidade gerencial deve fornecer-lhe as informações sobre o tempo necessário e as peças e materiais usados em cada tarefa. Dennis pode usar essas informações para determinar se está dentro dos padrões de tempo de mão-de-obra e quantidade de materiais requeridos por essa atividade. Além de quantificar os materiais e o tempo de trabalho empregado, alguns consertos podem requerer o teste do carro em equipamento especializado ou o uso desse equipamento especializado como parte do próprio processo de conserto.

Após concluir um procedimento de manutenção ou conserto, Dennis faz uma checagem da qualidade do serviço e o seu funcionamento do carro, essa checagem verifica a qualidade do trabalho efetivado e se Dennis desempenhou direito a sua tarefa. Esse exemplo mostra como a informação contábil gerencial pode ajudar nas decisões de preço de serviços não padronizados e customizados.

Dennis, funcionário da linha de frente, deve receber um relatório diário para saber como está o seu desempenho e onde pode existir oportunidade de melhoria, incluindo dados sobre a quantidade de materiais utilizados, suprimentos, tempos de mão-de-obra e maquinários utilizados. As informações também incluem dados sobre o volume de serviços que Dennis executou: números de tarefas concluídas, qualidade do trabalho, incluindo as diferenças entre o tempo-padrão permitido para os consertos e o tempo efetivamente consumido; o tempo total gasto, durante o mês, no retrabalho dos defeitos, Dennis não seria capaz de relacionar o relatório contendo informações bem condensadas e atrasadas com cada conserto que realizou durante o mês.

CONCLUSÃO

Neste artigo, buscou-se fazer uma análise e demonstração da importância da utilização da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão empresarial. Considerando o objeto do artigo, observa-se que o profissional contábil que exerce a função gerencial, deve ter um amplo conhecimento nos diversos ramos contábeis compreendendo a integração dos vários conhecimentos, pertinentes a questão gerencial, bem como planejamento estratégico, além de estarem atentas às mudanças no mercado econômico e financeiro, para que este possa atender às necessidades da empresa diante do mercado atual.

Portanto, melhorar o processo decisório empresarial, a fim de gerar vantagens competitivas para as empresas para auxiliar na tomada de decisões da administração, vitais

para o sucesso do negocio, é inquestionável a importância do planejamento estratégico para futuras pretensões e o caminho a ser seguido pelas organizações.

Nota-se que a contabilidade gerencial vem conseguindo uma grande evidência no mercado na atualidade, devido ser responsável por levar informações indispensáveis à alta administração da empresa, tais como, auxílio à redução de custos, planejamento estratégico e empresarial, como também o aumento da lucratividade, sendo este o principal objetivo de empresa. Já que o seu propósito é de fazer a ligação entre as ações e serviços prestados e a lucratividade das empresas clientes, para que eles possam saber quais atividades levam a empresa em direção à sua meta ou objetivo.

A Contabilidade Gerencial e a gestão empresarial é o meio pelo qual os gestores recebem auxílio e suporte para as mais diversas decisões tomadas no mundo econômico - financeiro pelos administradores e poder identificar os possíveis cenários com dificuldades e as oportunidades para a organização, independente do ramo em que a empresa atua. Desta maneira, as informações contábeis proporcionam à empresa uma melhor compreensão dos fatos ocorridos em determinado momento, podendo prever os problemas ou antecipar soluções.

Deste modo, conclui-se que a Contabilidade Gerencial se mostra como peça fundamental para o desenvolvimento empresarial para que obtenha uma organização eficaz, eficiente e satisfatória. Sendo assim, seu maior aliado como ferramenta de gestão, isto é, por meio da gestão elaborada e competente, traz resultados significantes para a elevação empresarial e possíveis mudanças futuras.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony... et al. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro, revisão técnica Rubens Famá. 2. Ed. São Paulo, Atlas, 2008.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Contabilidade Gerencial**. Ijuí. Ed. Unijuí, 2008.

CAVALCANTI, Washington Moreira. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Gestão EMPRESARIAL – Um Estudo de Caso**. Ano 2011. Disponível em <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=7908>>. Acesso em 12 dez. 2016.

COELHO, José Martonio Alves. **Contabilidade é uma ferramenta decisiva para ajudar as empresas a superarem os desafios de 2015**. Rio de Janeiro. Blog Wolters Kluwer Prosoft 20 jan. 2015. Disponível em <<http://www.prosoft.com.br/contabilidade-e-uma-ferramenta-decisiva-para-ajudar-as-empresas-a-superarem-os-desafios-de-2015>>. Acesso em 15 nov. 2016.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em <[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTG26\(R3\)](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTG26(R3))>. Acesso em 29 out. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE GOIÁS. Disponível em <<http://crc-go.jusbrasil.com.br/noticias/1912719/contabilidade-novas-praticas-leis-11638-2007-e-11941-2009-roteiro>>. Acesso em 20 jul. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5ª. Ed. São Paulo. Atlas, 2010.

GOMES, Márlío Lúcio Ribeiro. **A Contabilidade Como Ferramenta de Gestão Empresarial**. Ano 2013. Disponível em <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/a_contabilidade_como_ferramenta_de_gestao_empresarial_25-06-13_1.pdf> Acesso em 23 jun. 2016.

FARIAS, Leidinae. Fernandes de. **O Reflexo das Alterações da Lei nº 6.404/76 nos Índices Econômicos Financeiros das Empresas**. Ano 2010. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25732/000751622.pdf>>. Acesso em 19 jul 2016.

FLORIANO, José Cebaldir. **A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial**. Ano 2006. Disponível

em<http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/importancia_instrumentos_controle_interno.pdf> Acesso em 20 jul. 2016

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 16 ed. São Paulo. Atlas, 2012.

_____. **Contabilidade Básica**. 10 ed. São Paulo, 2009

PASSOS, Quismara Correa. **A Importância da Contabilidade no Processo de Tomada de Decisões nas Empresas**. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf>> Acesso em 29 jun 2016.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial. **Um enfoque em sistema de informação contábil**. Conforme Leis n 11.638/07 e 11.941/09. Portal Atlas. 7ª Ed. São Paulo. Atlas, 2010
RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.