

A CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS

Jefferson Silva¹

Joana D'arc Medeiros Martins, Msc²

RESUMO

Com a dinâmica do mercado influenciada pela globalização, faz-se necessário que as empresas adotem novas formas para produzir e busquem criatividade na prestação de serviços. Por isso, esse artigo tem como objetivo mostrar como a contabilidade pode auxiliar o gestor na tomada de decisão. A metodologia utilizada foi estudo bibliográfico e documental. A análise de resultados demonstrou que faz-se necessário o fornecimento de informações em tempo hábil para que o administrador possa a partir de relatórios decidir o rumo certo para o andamento da empresa. Nesse contexto, desponta o contador que auxilia no processo decisório, fornecendo as demonstrações contábeis que revelam a real situação da organização. Além do que a contabilidade administra o patrimônio das entidades, demonstrando qual a origem e destino da aplicação dos recursos obtidos, possibilitando aos gestores decidirem a melhor opção de investimento, o produto com maior margem de contribuição, verificar a capacidade de pagamento da empresa, entre outros. Devido às mudanças proporcionadas pela globalização as entidades devem se adaptar a essas mudanças, e a contabilidade gerencial de uma organização deve fornecer informações oportunas, precisas, objetivas e tempestivas para o gestor, a fim de auxiliar no processo gerencial, seja no controle de gastos, melhoras no processo produtivo e na produtividade, criando assim, vantagem competitiva. Mas, não basta ter informações privilegiadas, é indispensável saber usar as informações. Aqueles que souberem aplica-las, de forma eficaz podem alcançar posição de destaque diante dos concorrentes. Para isso é necessário que os gestores tenham sempre em mãos, informações relevantes geradas pela área contábil-financeira da empresa.

Palavras-chave: Contabilidade. Informação Contábil. Gestor. Tomada de decisão. Análise das demonstrações contábeis.

1 INTRODUÇÃO

Na temática de evolução do ambiente organizacional, as empresas buscam cada vez mais um diferencial, que hoje é indispensável, para a permanência destas no mercado. Foi-se o tempo em que somente o ativo imobilizado (máquinas,

¹ Discente do Curso de Pós Graduação em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. Bacharel em Administração Faculdade União Americana (jef_silva@hotmail.com)

² Docente e Professora Orientadora do Pós Graduação em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN.

veículos, objetos) e o capital (dinheiro) eram os principais agentes para o sucesso das organizações, hoje despontam outros responsáveis pelo progresso da empresa, as pessoas, responsáveis pela tomada de decisão nas organizações.

Faz-se necessário o fornecimento de informações em tempo hábil para que o gestor possa a partir de relatórios decidir o rumo certo para o andamento da empresa. Nesse contexto, desponta o contador que auxilia no processo decisório, fornecendo as demonstrações contábeis que indicam a real situação da organização.

O processo de mensuração das informações contábeis é conteúdo de estudo da Contabilidade Gerencial. Esse ramo da contabilidade tem como objetivo a análise das informações contábeis para serem suporte nas decisões de uma organização.

A tarefa de análise das informações deve ter um grau de exatidão e presteza para que possam ser instrumentos eficazes no momento de decisões. Esse processo deve ser executado de uma forma que traga resultados positivos sem apresentar um custo exagerado em sua confecção.

Será apresentada a função do contador, que na maioria das empresas desenvolve um papel de “contador gerencial”, elaborando relatórios e analisando as demonstrações contábeis financeiras, fazendo uma leitura mais analítica dos dados apresentados com o auxílio da matemática e dos métodos quantitativos. Assim, cabe ao profissional contábil a tarefa de identificar, interpretar e preparar essas informações de forma que apresentem dados privilegiados nas tomadas de decisões.

Nesse contexto, o estudo tem por objetivo mostrar como a contabilidade pode auxiliar o gestor na tomada de decisão.

Para tanto, utilizou-se da metodologia bibliográfica e documental, onde os dados foram coletados através de livros e de sites pesquisados na Internet, no intuito de atingir o objetivo proposto. Classifica-se, do ponto de vista da abordagem do objetivo, como qualitativo e, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, como bibliográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A NECESSIDADE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Atualmente gerenciar uma empresa é um grande desafio. Para atingir esse intento, é necessário ter conhecimento sobre as condições financeiras da empresa. Para isso, o administrador deve ter em mãos informações, úteis, que venham a facilitar suas tomadas de decisões.

Os dados constituem um conjunto de elementos que a princípio, isolados não representam muito, e necessitam estar ordenados para representar algo. Na visão de Silva (2003, p.25) “dados são o conjunto de fatos, cenas, eventos e situações que possuam significado ou valor definido”.

Assim, percebe-se que os dados devem estar correlacionados para serem interpretados. Como exemplo, podem-se citar números aleatórios, que não constituem uma leitura significativa, no entanto, ao serem dispostos em forma de gráficos permitem a análise de algum evento ocorrido.

Ainda segundo Silva (2003, p.20) “a informação é a mais importante fonte de progresso, alimenta o processo de geração de conhecimento, abrindo um horizonte de possibilidades para o avanço tecnológico sustentável”. Dessa afirmação, pode-se conceber que a informação implica num importante componente para a geração de conhecimento, pois a informação correta em tempo hábil auxilia na tomada de decisão.

Mas, não basta ter informações privilegiadas, é indispensável saber usar as informações. Aqueles que souberem aplicá-las, de forma eficaz podem alcançar posição de destaque diante dos concorrentes. Para isso é necessário que os gestores tenham sempre em mãos, informações relevantes geradas pela área contábil-financeira da empresa. Nesse contexto, veremos que as informações contábeis tem papel extremamente importante que auxiliam o administrador. Segundo Atkinson et al (2000, p.36) “A informação gerencial contábil é uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas.”

Dessa forma, surgiu a Contabilidade Gerencial, segundo Padoveze (2004, p. 49) “Contabilidade gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da Administração.”.

Essas informações não interessam apenas à alta cúpula das organizações, mas aos demais níveis hierárquicos, que também utilizam dessas informações.

Tendo em vista que uma organização é estruturada de forma hierárquica, a contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema

de informação contábil gerencial, todas as áreas da informação. Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da organização. (MARQUES, 2004, p. 11)

Essa informação tem de ser eficaz e que seja apresentada de forma estruturada para que o administrador venha a compreender seus resultados. De acordo com Crepaldi (2008) as informações devem ter um grau de eficácia que justifique o custo benefício em sua geração.

A informação contábil para que tenha utilidade no processo de decisões, precisa ser necessária aos usuários finais, portanto, deve ser elaborada para atender as necessidades dos usuários. Ela deve ser de fácil acesso.

A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil. Cabe a nós, Contadores Gerenciais, construir essa mercadoria com qualidade e custos competitivos, já que temos plena consciência de sua utilidade e, portanto, de sua extrema necessidade para o gerenciamento de negócios. (PADOVEZE, 2004, p. 52)

Portanto, conforme conselho de Zanluca³ cabe ao gestor buscar na contabilidade informações necessárias para as sua tomada de decisões, evite trabalhar no “chute”, faça da contabilidade a sua parceira.

Isso tudo nos mostra, como é importante a contabilidade no processo de tomadas de decisões administrativas. O administrador deve buscar essas informações que ajudarão em suas decisões. A decisão certa ou errada pode estar a um simples dado contábil.

2.2 A ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

³ ZANLUCA, Júlio César. **Contabilidade e Decisões Empresariais**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/decisoesgerenciais.htm>>. Acesso em: 18 de out. de 2013.

A contabilidade representa importante papel no auxílio da tomada de decisões empresariais, pois registra os fatos ocorridos diariamente nas organizações, visto que se faz necessária a mensuração da riqueza, e a partir disso torna-se possível a elaboração dos relatórios contábeis, os quais representarão a situação econômico-financeira da empresa. Além do que a contabilidade administra o patrimônio das entidades, demonstrando qual a origem e destino da aplicação dos recursos obtidos, possibilitando aos gestores decidirem a melhor opção de investimento, o produto com maior margem de contribuição, verificar a capacidade de pagamento da empresa, entre outros.

Conforme Assaf Neto (2010, p. 39):

A análise das demonstrações contábeis de uma empresa pode atender a diferentes objetivos consoantes os interesses de seus vários usuários ou pessoas físicas ou jurídicas que apresentam algum tipo de relacionamento com a empresa. Nesse processo de avaliação, cada usuário procurará detalhes específicos e conclusões próprias, e muitas vezes, não coincidentes.

Dessa forma, percebe-se a importância das demonstrações contábeis para o fornecimento de informações que indicam a “saúde” da empresa, visto que é possível identificar diversos resultados econômicos e financeiros e também projetar objetivos futuros comparando-se os índices obtidos com outras empresas do mercado. No entanto, vale ressaltar que embora haja padronização das demonstrações contábeis, os usuários da contabilidade são diferentes e, portanto, tem interesses divergentes quanto aos resultados apresentados pela empresa, o que remete a avaliações individuais por cada grupo. Em resumo, entende-se que a partir da análise das demonstrações contábeis é possível desenvolver avaliações mais precisas a respeito da situação das empresas.

Nesse artigo, abordar-se-á algumas demonstrações contábeis utilizadas no processo decisório, a saber:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração do Resultado do Exercício - DRE;
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido - DMPL;
- Demonstração do Fluxo de Caixa.

- **Balanço Patrimonial**

Apresenta a situação econômico-financeira de uma empresa em uma determinada data. De acordo com Azzolin (2012, p. 61): “o balanço patrimonial é o demonstrativo contábil usado para expor a situação do patrimônio num determinado momento, sendo uma das mais importantes demonstrações contábeis”. Nesse contexto, identifica-se o balanço patrimonial como uma “fotografia” da empresa num determinado momento, representando uma situação estática do patrimônio da empresa.

- **Demonstração do Resultado do Exercício**

A Demonstração do resultado exercício é um relatório que tem por objetivo indicar de maneira organizada os resultados obtidos pela empresa num determinado período de operação. Para Marion (2009, p.38):

A demonstração do resultado do exercício é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses. É apresentada de forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se as despesas e, em seguida, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).

Compreende-se que a DRE é o resultado das receitas, incorrentes na empresa a partir dos custos, despesas apropriados conforme o regime de competência, que sugere o registro desses valores independente do seu pagamento ou recebimento.

- **Demonstração da Mutação do Patrimônio Líquido**

A demonstração da mutação do patrimônio líquido tem por objetivo informar as alterações ocorridas no patrimônio líquido da empresa em determinado período. Para Silva e Tristão (2009, p. 18) “a DMPL, por sua vez apresenta as variações que ocorreram no capital próprio da empresa durante um determinado período, mostrando aumentos e redução do capital, incluindo o resultado do exercício”.

Dentre as principais alterações mostradas pela DMPL, pode-se destacar os resultados do período, a integralização do capital e se houve alterações nas reservas da empresa.

- **Demonstração do Fluxo de Caixa**

A demonstração do fluxo de caixa tem por objetivo apresentar informações sobre os recebimentos e pagamentos que são movimentados pelo caixa da empresa em um período.

Consoante Athar (2005, p.101) “a demonstração do fluxo de caixa trata-se de um relatório que propicia ao usuário da informação contábil condições de avaliar a capacidade da empresa na geração de caixa futuro e de fazer frente às suas obrigações”.

As informações do fluxo de caixa são muito importantes quando utilizadas em paralelo com as outras demonstrações contábeis, pois permite a avaliação dos ativos líquidos da empresa, mostra a capacidade da empresa em produzir recursos para saldar dívidas e examinar a relação entre fluxo de caixa líquido e lucro.

2.3 O PAPEL DO CONTADOR NO AUXÍLIO DA TOMADA DE DECISÕES

É bem verdade que a contabilidade tem grande importância em vários setores empresariais como o departamento de pessoal, fiscal, contábil. E, inclusive, no departamento gerencial. A respeito deste, Marion (1988 apud STROEHER e FREITAS, 2008, p.5) afirma que “a contabilidade representa um instrumento que auxilia a administração a tomar decisões”. No entanto, há que se salientar que o contador não deve apenas fornecer os dados exigíveis pela legislação pertinente. Ele juntamente com o gestor deve analisar os relatórios contábeis (balanços patrimoniais, demonstração de resultado do exercício, fluxo de caixa e outros), gerar indicadores, para definir a melhor estratégia para se chegar no objetivo principal da entidade.

O ramo contábil que tem a finalidade de fornecer a informação contábil a terceiros é a contabilidade gerencial.

A 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, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. (CREPALDI, 2011, p.6).

Do início do século XXI até os dias atuais, observou-se um crescimento tecnológico massivo. E esse crescimento proporcionou mudanças abruptas no mercado empresarial como todo. Por conseguinte, as entidades devem se adaptar a essas mudanças, e a contabilidade gerencial de uma organização deve fornecer informações oportunas, precisas, objetivas e tempestivas para o gestor, a fim de auxiliar no processo gerencial, seja no controle de gastos, melhoras no processo produtivo e na produtividade. Criando vantagens competitivas e se tornando *benchmarking* em sua respectiva área de atuação (CREPALDI, 2011).

Não somente os gestores são os usuários dessas informações. O fisco, investidores, sócios, sindicatos, empregados, fornecedores, concorrentes são exemplos de usuários dessas informações contábeis (MARION, 2009). Uma vez que, direta ou indiretamente, determinada informação refletirá o comportamento de determinado usuário desta. Temos, por exemplo, empresas que atuam no mercado acionário. Essas devem fornecer relatórios mostrando resultados presentes e resultados esperados em determinado período. Se for um viés positivo, esses relatórios irão atrair mais investidores, valorizando as ações da referida empresa, gerando disponibilidade que pode ser utilizada para novos investimentos.

Ainda enfatizando a necessidade da informação contábil para o processo de tomada de decisão, o planejamento tributário é de suma importância para determinada entidade, haja vista que, desempenhando as suas funções, o contador irá avaliar qual o regime de tributação é o mais cabível, dentro da legislação, para se pagar menos impostos. O controle de estoques e a previsão orçamentária anual são outros exemplos de atividades exercidas pelo profissional da contabilidade que auxiliarão o processo decisório de determinada entidade.

Ou seja, a contabilidade deve ser utilizada como “uma fonte de informações para que possa subsidiar a tomada de decisões seguras e coerentes com seu negócio” (CREPALDI, 2011, p.5).

O contador que trabalha na parte gerencial deve ter uma capacidade de concatenar dados de todas as áreas da contabilidade de determinada empresa e

compilá-los para, posteriormente, possuir o insumo informacional necessário para auxiliar a administração na tomada de decisão (IUDÍCIBUS, 2009). Uma vez que, diferentemente do gestor, o contador gerencial deve ter essa capacidade analítica de ver dados contábeis para gerar informações uteis ao processo decisório. Lembrando que a figura do “contador gerencial” inexistente na prática. “Trata-se de atitudes, de formação, de características que distinguem ‘o contador com mentalidade gerencial’ (IUDÍCIBUS, 2009, p.23).

Além do conhecimento técnico necessário. Segundo Iudícibus (2009, p.23):

Um contador gerencial, pelo visto, deve ser elemento com formação bastante ampla, inclusive com conhecimento, senão das técnicas, pelo menos dos objetivos ou resultados que podem ser alcançados com métodos quantitativos. Deve estar cômico de certos conceitos de microeconomia e, acima de tudo, deve saber observar como os administradores reagem à forma e ao conteúdo dos relatórios contábeis.

Dependendo da estrutura e do porte de determinada entidade, tem-se a controladoria (setor de uma entidade que auxilia no processo de tomada de decisão) que é chefiada pelo *controller*. Segundo Crepaldi (2011) o *controller* é o profissional habilitado para fornecer informações uteis aos gerentes e administradores no âmbito empresarial. Aquele deve ter uma visão macroscópica de determinada organização, possuindo conhecimentos técnicos relevantes de todas as informações, desenvolvendo, analisando e interpretando relatórios gerenciais de acordo com o objetivo do gestor. Dados estes que servirão para auxiliar o processo decisório de determinada entidade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à globalização dos mercados, mudanças sociais políticas e econômicas que vem ocorrendo no mundo, a concorrência esta cada vez mais acirrada e a escassez de recursos disponíveis têm contribuído para as constantes mudanças na gestão dos negócios nas empresas.

Diante disso, os tomadores de decisões necessitam cada vez mais de transparência e confiabilidade nos relatórios contábeis para melhor orientá-los em importantes decisões.

O estudo teve como objetivo mostrar como a contabilidade pode auxiliar o gestor na tomada de decisão. A metodologia utilizada foi bibliográfica e documental.

Desse modo, conclui-se que contabilidade gerencial se revela parte fundamental da administração da empresa. Com a utilização de seus relatórios pode-se prever muitos problemas ou antecipar soluções.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATHAR, Raimundo Aben. **Introdução à contabilidade**. São Paulo: Pretince Hall, 2005.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Management accounting**. Tradução de André Olímpio Mosselman du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Gerencial: A necessidade das empresas**. 2. ed. Cianorte: [s.n], 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 23 out. 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; TRISTÃO, Gilberto. **Contabilidade Básica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista de administração eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, p.5, art.7, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/Revista_eletronica/v1n1/artigos/v1n1a7.pdf>. Acesso em: 18 set. 2013.