

**FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA – MULTIVIX
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FELIPE RIZZO ZAMPIROLI
FELIPY ZANOTELLI
FRANCISCO ZAMPIROLI JÚNIOR
VITOR ALVES DE OLIVEIRA**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
EMPRESARIAL**

**NOVA VENÉCIA – ES
2016**

FELIPE RIZZO ZAMPIROLI
FELIPY ZANOTELLI
FRANCISCO ZAMPIROLI JÚNIOR
VITOR ALVES DE OLIVEIRA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
EMPRESARIAL**

Projeto Integrador II apresentado ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Capixaba de Nova Venécia, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientadora: Prof.^a Thekeane Pianissoli

NOVA VENÉCIA – ES
2016

**FELIPE RIZZO ZAMPIROLI
FELIPY ZANOTELLI
FRANCISCO ZAMPIROLI JÚNIOR
VITOR ALVES DE OLIVEIRA**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO
EMPRESARIAL**

Projeto Integrador II apresentado ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade Capixaba de Nova Venécia, como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em 29 de novembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof.^a Thekeane Pianissoli
Faculdade Capixaba de Nova Venécia
Orientadora**

**Prof.^a Sabryna Zen Rauta Ferreira
Faculdade Capixaba de Nova Venécia
Membro 1**

**Prof. Clébio Bis
Faculdade Capixaba de Nova Venécia
Membro**

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL

Felipe Rizzo Zampirolli¹
Felipy Zanotelli²
Francisco Zampirolli Júnior³
Vitor Alves de Oliveira⁴

RESUMO

Na atualidade, as empresas vivenciam mudanças constantes e de diversas naturezas no mercado em que atuam. São alterações legais, mercadológicas, do comportamento do consumidor, do posicionamento da concorrência e tantas outras inerentes aos mais variados segmentos de mercado. Dentro desse contexto, torna-se necessário às organizações lançarem mão de recursos que viabilizem o pleno conhecimento da situação da empresa, como forma de orientar suas decisões e planejamento estratégico. Por meio de pesquisa bibliográfica e exploratória, realizada por meio de coleta de dados em fontes secundárias, o presente estudo objetivou explicar a Contabilidade Gerencial como instrumento aplicado à gestão empresarial, além de apresentar seus conceitos e implicações, delimitando como ela pode contribuir para o processo decisório, elencando sua influência na competitividade organizacional. Pode-se concluir que a Contabilidade Gerencial, nesse sentido, desponta como um desses recursos ao fornecer à administração as informações precisas e detalhadas a respeito dos resultados alcançados pela organização, contribuindo para o vislumbre de suas possibilidades e limitações, tornado-se um importante instrumento estratégico para a gestão empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão estratégica. Informações. Competitividade.

ABSTRACT

At present, companies experience changing and diverse nature in the market in which they operate. Changes are legal, marketing, consumer behavior, positioning, competition and so many other inherent in various market segments. In this context, it is necessary for organizations reaching out for resources that enable the knowledge of the company's situation as a way to guide your decisions and strategic planning. Through bibliographical research, this study aimed to explain the management accounting as a tool applied to business management, and present its concepts and implications, outlining how it can contribute to the decision-making process, listing its influence on organizational competitiveness. It can be concluded that the Managerial Accounting, in this sense, emerging as one of these resources to provide management accurate and detailed information on the results achieved by the organization, contributing to the glimpse of its possibilities and limitations, becoming an important tool strategic for business management.

¹ Graduado em Administração pela Faculdade Capixaba de São Mateus. Graduando em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – MULTIVIX.

² Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – MULTIVIX.

³ Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – MULTIVIX.

⁴ Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia – MULTIVIX.

KEYWORDS: Strategic management. Information. Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm presenciado mudanças significativas no cenário econômico e mercadológico, ocasionadas, sobretudo, pelo avanço tecnológico e pelo acesso às informações. Dentro desse contexto de mudanças constantes, as empresas são desafiadas a adequar sua gestão a um mercado cada vez mais competitivo, onde a concorrência é acirrada e os clientes se tornam cada vez mais exigentes, tornando necessário que as organizações atendam demandas cada vez mais específicas.

Ávila (2009) destaca que, originalmente, as informações contábeis tinham somente cunho financeiro, servindo como base para análises relacionadas estritamente ao aspecto econômico da organização. Contudo, a Contabilidade moderna ultrapassa esses limites, tornando-se mais abrangente, a ponto de fornecer informações relacionadas aos aspectos operacionais e físicos da empresa, de modo que possibilita a mensuração de fatores antes ignorados e considerados irrelevantes do ponto de vista contábil.

Essa nova atribuição da Contabilidade lhe confere caráter estratégico e gerencial, uma vez que amplia a macro visão da empresa, permitindo sua compreensão de forma precisa, resumida e integral através das demonstrações contábeis, torna-se plausível à administração vislumbrar cenários, possibilidades, pontos fortes e fracos da estrutura organizacional e administrativa. Nesse contexto dinâmico, é fundamental que as empresas busquem formas de se manter atualizadas sobre seus resultados, acompanhando seu desempenho frente às mudanças que ocorrem, uma vez que adequações de gestão, investimentos e análises devem ser feitas periodicamente com o intuito de avaliar a situação real em que a organização se encontra.

A Contabilidade Gerencial é uma importante ferramenta de controle na geração de informações que auxiliam o processo decisório. Ao longo da história, a Contabilidade Gerencial passou por fases que foram incorporando cada vez mais elementos para prestar informações mais precisas e abrangentes aos tomadores de decisão da organização: de simples informações históricas, passou-se a apresentar o orçamento e os custos da empresa e a utilizar sistemas de informação automatizados, incorporando as estratégias e os projetos ao seu escopo. Mais recentemente, a gestão de valor da empresa também foi um alvo incorporado à Contabilidade Gerencial, (GASSENFERTH et. al., 2015, p. 125).

A Contabilidade Gerencial, desse modo, configura-se como um instrumento de gestão que fornece informações necessárias ao processo administrativo, expondo dados que auxiliarão na tomada de decisões, dando suporte aos gestores a partir de uma visão aprofundada da empresa em determinado período. Desse modo, a Contabilidade, quando utilizada como instrumento de gestão empresarial, expõe em valores os resultados obtidos com cada ação da empresa, explicitando que foi positivo e negativo, ou que rendeu frutos ou que comprometeu seu desempenho (SOUZA, 2014).

Por meio de seus registros, a Contabilidade Gerencial expõe os fluxos financeiros da empresa, evidenciando a situação real de suas receitas e despesas e esclarecendo onde têm sido empregados os gastos, os investimentos e quais têm dado retorno, expondo de forma concreta e sistemática a situação em que a organização se encontra. É preciso considerar que as empresas atuam em um mercado permeado de incertezas, onde há poucas garantias concretas de crescimento. Diante dessa realidade, é necessário que se faça uso de uma ferramenta como

a Contabilidade Gerencial, dado que ela dá condições de avaliar os riscos assumidos para que sejam feitos os ajustes necessários ou, se relevante, seja feito um novo planejamento empresarial.

Souza (2014) aponta que a Contabilidade Gerencial, em linhas gerais e de forma superficial, pode ser definida como um enfoque especial dado aos procedimentos contábeis envolvidos na Contabilidade Financeira e de Custos, porém, colocados em uma perspectiva diferenciada, com um grau de detalhamento analítico aprofundado com uma forma de apresentação e classificação que venham ao auxílio do gestor ao longo do processo decisório.

Ao contrário da Contabilidade Financeira, a Contabilidade Gerencial é facultativa, estando a critério da empresa realizá-la ou não. Contudo, o uso das informações se difere das demais formas de contabilidade pela natureza de sua aplicação, pois, elas se desprendem do caráter meramente informativo e adquirem caráter orientador a partir do momento que servirão de norteadoras para que o gestor desenvolva suas ações estratégicas de gestão. Esse processo, por sua vez, deve estar orientado para o aprimoramento da organização em diversas vertentes com base nos resultados levantados.

Em uma colocação simples, a Contabilidade Gerencial realiza o levantamento do desempenho global da empresa em um determinado período, demonstrando clara e objetivamente os resultados alcançados com as decisões tomadas. Essa exposição não dá margem para interpretações subjetivas, uma vez que expõem precisamente os resultados alcançados por meio de seus relatórios com finalidades específicas, apontando sua evolução e consequências.

O processo de globalização ocorrido há algumas décadas trouxe muitas mudanças para as organizações. Anteriormente, o mercado era limitado, em sua maioria, à localidade da própria empresa, os clientes tinham acesso restrito a informações sobre consumo e a concorrência era reduzida. Contudo, nessa nova configuração, o cenário tornou-se competitivo e com a ascensão tecnológica, os limites físicos e geográficos foram rompidos, aumentando a concorrência, bem como o acesso que os clientes passaram a ter a novas fontes de consumo. Assim, as organizações se depararam com um mercado onde a informação sobre seu ambiente externo e interno adquiriu caráter estratégico, sendo utilizada como base para seu planejamento e determinação de metas e objetivos.

Avaliar o papel que a informação gerencial exerce na vida das empresas industriais, comerciais e de serviços, pode ser importante, sabendo que medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços prestados, dos clientes atendidos e das funcionalidades das empresas são obtidas dos sistemas de Contabilidade Gerencial. A informação gerencial é, também, um dos meios básicos pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem o *feedback* sobre seu rendimento, tornando-os aptos a aprender com a situação apresentada para melhorarem no futuro, (ÁVILA, 2009, p. 142).

Dentre as diversas ferramentas de que a Administração moderna dispõe, a Contabilidade Gerencial desponta como um recurso que fornece informações precisas e pontuais acerca do ambiente interno da empresa, fornecendo subsídios para avaliar seus resultados dentro de um período previamente determinado. Para além da apresentação do lucro ou do prejuízo, a Contabilidade Gerencial representa para a gestão contemporânea um instrumento de avaliação de sua conduta estratégica, possibilitando aos gestores coletar dados e interpretá-los dentro da realidade daquela organização.

Abordar a Contabilidade Gerencial como instrumento de gestão empresarial justifica-se pela relevância estratégica que ela adquire nas organizações que desejam adotar um modelo de gestão baseado em informações contábeis e gerenciais. Observa-se que, na prática, muitas empresas não aderem a esse modelo por associar a Contabilidade Gerencial apenas a uma finalidade matemático-financeira, deixando de lado sua importância no processo decisório. Vale destacar que, através das informações contábeis, é possível mensurar todos os resultados da empresa, dos menores até os relacionados aos maiores investimentos, proporcionando o vislumbre claro e detalhado do que foi realizado pela gestão.

Destarte o exposto, o presente estudo limita-se a abordar o tema “A Contabilidade Gerencial como Instrumento de Gestão Empresarial”. A Contabilidade, como aponta Primak (2009), é uma grande ferramenta de gestão, pois, fornece informações que subsidiarão o processo decisório. É através dela que se torna possível realizar o levantamento concreto da real situação empresarial, tanto no que concerne aos aspectos operacionais quanto gerenciais, tornando os caminhos para a tomada de decisão concretos e fieis à realidade. Partindo dessa premissa, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como a Contabilidade contribui para a gestão estratégica empresarial?

Como recurso para obter a resposta do problema ora levantado, o objetivo geral almejou explicar a Contabilidade Gerencial como instrumento aplicado à gestão empresarial. Em complemento a tal proposta, o primeiro objetivo específico ocupou-se em conceituar a Contabilidade Gerencial e suas implicações para a Administração moderna, enquanto o segundo tratou de delimitar quais as contribuições da Contabilidade Gerencial para o processo de tomada de decisões e o terceiro empenhou-se em elencar a importância da Contabilidade Gerencial para a competitividade das organizações modernas.

2 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos empregou-se a pesquisa exploratória e bibliográfica. De acordo com Gil (*apud* SILVA; MENEZES, 2005), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o tema e almeja torná-lo explícito, assumindo, em geral, a forma de Pesquisa Bibliográfica. Esta, por sua vez, é “elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na internet”. (GIL *apud* SILVA; MENEZES, 2005, p. 21).

Considerando que a pesquisa foi de cunho teórico, a técnica de coleta de dados empregada foi a pesquisa bibliográfica, valendo-se de material especializado, relacionado ao tema em questão. O estudo utilizou-se de fontes secundárias para a coleta de dados, dentre as quais citam-se livros, artigos e materiais da internet. Conforme Castilho et. al (2011, p. 19) “As fontes secundárias são os documentos oficiais ou não, as entrevistas, a jurisprudência, os arquivos, a legislação, os dados estatísticos”.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GESTÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

A imprevisibilidade do mercado atual é uma constante na vida das organizações. As transformações aceleradas criam um cenário complexo, sendo necessário às empresas adaptarem-se às novas demandas sociais, políticas, econômicas e competitivas, uma vez que as exigências tanto do mercado quanto dos consumidores mudam com frequência e ficar

alheio a esse processo significa perder espaço. Diante desse cenário, a gestão empresarial moderna adotar estratégias que atendam às necessidades mercadológicas existentes.

A gestão estratégica competitiva é caracterizada pelo seu potencial de novas contribuições para o pensamento estratégico. A natureza complexa e imprevisível dos novos cenários, muitas vezes associada à falta de base estruturada de conhecimentos necessários para a formulação de estratégias, impede o controle deliberado; assim, a definição de estratégias precisa, acima de tudo, assumir a forma de processo de aprendizado ao longo do tempo, (LOBATO et. al, 2015, p. 89).

A gestão empresarial contemporânea não pode ser praticada a esmo. É necessário que a empresa compreenda integralmente o mercado em que atua, analisando cada variável envolvida em todos os processos. Administrar já não é suficiente: é necessário gerir recursos financeiros, patrimoniais, humanos e ações relacionadas ao seu ambiente interno e externo, fazendo o acompanhamento constante dos resultados alcançados e identificando possíveis adequações que façam necessárias.

Pode-se inferir, desse modo, à gestão empresarial compete a coordenação das estratégias e políticas internas da organização que serão executadas com o intuito de promover o funcionamento e desenvolvimento de todas os seus setores, focando na geração de lucro, aumento da competitividade e equilíbrio de mercado. Para que a gestão alcance seus propósitos é preciso levar em consideração todas as peculiaridades da organização, de modo que seus pontos fortes e fracos sejam destacados.

Como aponta Mações (2014), esse é outro aspecto em que a gestão se diferencia do ato de administrar, pois, ela não se ocupa somente de controlar os recursos em prol do equilíbrio financeiro: a gestão empresarial é focada na percepção integral da organização, procurando alinhar estratégias mercadológicas aos recursos disponíveis. As principais diferenças entre Administração e Gestão podem ser observadas no quadro 1:

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
Vale-se da racionalidade técnica.	Vale-se da racionalidade emancipatória.
Fortemente influenciada pelo Taylorismo e Fordismo.	Busca a articulação dinâmica entre teorias administrativas, recursos e ferramentas modernas.
É baseada no controle dos recursos organizacionais.	Baseia-se na compreensão holística da realidade da empresa.
Tem tendência centralizadora.	Almeja a interação e divisão das responsabilidades entre setores e cargos.
Possui hierarquia vertical.	Prioriza a hierarquia horizontal.
As relações de poder são fortemente hierarquizadas.	Há descentralização de poder.
Seus processos tendem a ser burocráticos e rigorosos.	Dá ênfase ao fluxo de tarefas e flexibilidade de processos.
Não tem a filosofia da competitividade.	Busca incessantemente ampliar o potencial competitivo da empresa.
Procura soluções para problemas que surgem.	Adota postura pró ativa para prevenir problemas.

Quadro 1: Principais diferenças entre Administração e Gestão.

Fonte: Mações (2014, 3).

Diante do exposto, constata-se que a gestão empresarial não vem substituir a administração propriamente dita, contudo, ela tem a função de ultrapassar os limites administrativos com

ações que estimulem a participação e a autonomia dos colaboradores e seus respectivos setores, compartilhando entre todos a responsabilidade pelos resultados alcançados. Ao longo desse processo a gestão adquire um enfoque gerencial, onde os talentos são alocados em funções estratégicas como forma de extrair o máximo de sua capacidade ao mesmo tempo em que incentiva a sinergia de esforços em busca das metas propostas e gerencia os diversos recursos de que a organização dispõe. Desse modo, a gestão ultrapassa o limite técnico e administrativo da empresa, pois, sua ação é focada no planejamento e no vislumbre do futuro organizacional.

A gestão estratégica introduz um tipo de planejamento contínuo, flexível e ajustado, buscando concretizar um conjunto coerente de projetos. Traz à tona a questão dos objetivos por oposição a uma lógica de meios. É uma prática decisional mais integradora. Ao envolver o maior número de atores do centro operacional, procura reduzir ou, pelo menos, tornar transparente, o jogo político interno, (RIVERA, 2003, p. 43).

O processo de gestão não pode ser praticado com atos isolados: eles tem como eixo norteador a integração de todos os aspectos, fatores e variáveis envolvidas na organização, almejando a excelência em todas as vertentes, de modo que a visão da empresa torna-se multifocal, rompendo com o padrão unilateral característico da administração clássica.

Para gerir uma organização é possível adotar diversos modelos propostos por estudiosos ou consultorias, contudo, independente do modelo a ser seguido, é indispensável que a empresa tenha controle sobre seus indicadores de eficiência e eficácia a curto, médio e longo prazo, uma vez que a gestão é um processo constante e que funciona num sistema de retroalimentação, como elucidada a Figura 1:



Figura 1: Processo de gestão.
Fonte: Lobato et. al (2015, p. 25).

Observa-se que uma ação levará a outra num ciclo infinito de identificações e adequações, de modo que a organização aprimora a si mesma a partir daquilo que é encontrado em seu ambiente interno. Assim, qualquer modelo de gestão adotado deverá ser orientado pelas particularidades da empresa, a partir das quais se estabelece uma análise contínua de suas

condições diante das ações estratégicas que são implementadas. A análise de tais indicadores é de vital importância para o alcance e manutenção dos resultados.

Mações (2014) destaca que a gestão estratégica é, portanto, a conjunto de ações que orientarão o processo decisório organizacional e determinarão seu desempenho a longo prazo. Esse processo só poderá ser efetivado mediante uma reflexão profunda da realidade da empresa e do reconhecimento de seus rumos no futuro, para então ser feita a formulação e a implementação da estratégica que viabilizará o alcance desses objetivos. Ao longo do percurso a avaliação e o controle dos resultados darão ao gestor a dimensão exata do impacto das ações e permitirão a ele potencializar os trunfos da empresa e avaliar formas de amenizar seus pontos fracos e ameaças.

3.2 CONTABILIDADE

Ávila (2009, p. 23) define que

[...] Contabilidade é a ciência que se ocupa do registro, por meio de técnicas próprias, dos atos e fatos da administração das entidades econômica-financeiras que possam ser expressos monetariamente, possibilitando o controle, o estudo, a interpretação e o fornecimento de informações sobre as variações do patrimônio das empresas para todos os usuários interessados.

Por meio da Contabilidade é possível traduzir em números todas as ações da empresa no que se refere às receitas e despesas, explicitando de forma clara e objetiva onde os recursos foram empregados, evidenciando o resultado final de um determinado período.

Ávila (2009) destaca ainda que o objeto da Contabilidade é o patrimônio empresarial, o qual constitui-se de bens, direitos e obrigações vinculados à organização. A principal finalidade da Contabilidade é registrar e controlar todas as movimentações patrimoniais com o intuito de fornecer informações passíveis de interpretação sobre a composição do patrimônio. Seu objetivo, portanto, é gerar informações precisas acerca do patrimônio das entidades para que se tome conhecimento da situação da empresa em dado período, o que irá orientar, por consequência, os atos administrativos posteriores.

Assim sendo, a Contabilidade permite o registro das operações que uma entidade realizou, explicitando não somente os atos em si como também seus resultados. Através dela é possível conhecer o histórico da empresa e identificar possíveis erros para evitar que eles se repitam no futuro.

Monteiro (2013) elenca que a Contabilidade é o único instrumento capaz de traduzir com fidelidade o passado e o presente da empresa ao mesmo tempo em que traz um prelúdio do futuro. Sua prática visa o conhecimento da situação real da empresa, determinação das receitas e despesas, apuração dos resultados e realização de previsões em relação às pendências.

Santos (2011) esclarece que, embora a Contabilidade tenha um papel bem definido no ambiente organizacional, é necessário que tenha algumas características:

- **Confiabilidade:** as informações geradas devem inspirar confiança e transmitir segurança aos usuários;

- Tempestividade: deve gerar demonstrações em tempo hábil de serem utilizadas no processo de gestão;
- Clareza: deve possibilitar a interpretação das informações fornecidas;
- Relevância: as informações contábeis devem ser relevantes para o processo decisório.

Observa-se, portanto, que a Contabilidade é a encarregada de gerar informações que, além de traduzir a situação da empresa, contribuirão para orientar o processo decisório organizacional, influenciando diretamente nos futuros resultados alcançados por esta, de modo que lhe é conferido caráter estratégico.

3.2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Marques (2010, p. 20) infere que a Contabilidade Gerencial

[...] é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar o uso apropriado de seus recursos.

É preciso tecer um diferencial entre a Contabilidade, concebida de forma geral, e a Contabilidade Gerencial. Enquanto a primeira tem como foco a apresentação dos resultados da empresa através da evidenciação de suas receitas e despesas, a Contabilidade Gerencial encarrega-se de aprofundar esse processo, refletindo sobre ele e lançando um olhar crítico sobre cada resultado encontrado.

Para a Contabilidade Gerencial não é suficiente a constatação do que é debitado ou creditado nos balanços da empresa; é preciso saber o que levou à decisão daquele ato e porque aquele resultado foi alcançado. Além de realizar o levantamento financeiro da empresa, ela refina e operacionaliza as informações, analisando registros financeiros, de custos e demais áreas ligadas ao sistema financeiro. A essas informações são agregados conhecimentos diversos relacionados à era contábil como forma de suprir a administração ao longo do processo decisório, (MARQUES, 2010).

Sabe-se que as empresas modernas precisam lidar com um mercado imprevisível e altamente mutável, sendo necessário um planejamento estratégico como forma de ampliar a vantagem competitiva e assim reduzir os riscos para o futuro da organização. Nesse sentido, a Contabilidade Gerencial fornece subsídios objetivos e claros sobre o histórico e sobre a situação recente da empresa, tornando explícitos todos os atos administrativos e os resultados alcançados. Assim, é possível constatar áreas carentes e identificar onde houve falhas e, a partir desse diagnóstico, iniciar o planejamento e implementação das ações.

A Contabilidade Gerencial não é obrigatória, pois, as demonstrações contábeis oriundas da Contabilidade são suficientes para atender às exigências legais feitas às empresas. Contudo, dado seu caráter estratégico, ela torna-se um recurso do qual a organização pode lançar mão para embasar seu processo decisório e para acompanhar os resultados alcançados ao longo do processo de gestão. Por meio de suas evidenciações tem-se a definição precisa do que foi realizado e alcançado, sem especulações ou interpretações subjetivas.

Padoveze (2012) destaca que a Contabilidade Gerencial se diferencia da Financeira em muitos aspectos, tendo caráter mais intuitivo, sem se basear exclusivamente em dados frios e impessoais. Na Contabilidade Financeira eles são padronizados, sem considerar as particularidades de cada empresa, não fornecendo parâmetros para comparações ou análises aprofundadas. A Gerencial, por sua vez, considera todos os aspectos relacionados à empresa para fornecer relatórios fieis à sua realidade explícita e implícita.

Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Obrigatória	Opcional
Sujeita aos princípios e normas técnicas de contabilidade.	Inexistência de princípios: as empresas desenvolvem seus próprios princípios nem como os sistemas e procedimentos de mensuração, conforme a necessidade de cada empresa.
Natureza retrospectiva. As informações reportam desempenho.	Natureza prospectiva: inclui projeções e estimativas dos resultados prováveis das decisões.
Enfatiza a confiabilidade e a objetividade das informações.	Pode incluir informações oriundas de expectativas pessoais do tomador de decisões. Portanto, a subjetividade é um elemento de grande presença.
Proporciona informações de caráter geral para investidores, analistas de mercado, concedentes de crédito comercial ou financeiro. Portanto, tem propósitos gerais.	Proporciona informações específicas ao usuário em cada situação em que sejam necessárias.
As informações são severamente resumidas.	As informações podem ser bastante detalhadas.
Os relatórios são feitos em moeda corrente. Apenas alguns quadros suplementares e notas explicativas são fornecidos.	Comunica as informações não financeiras, especialmente aquelas que são consideradas operacionais, tais como quantidades produzidas e vendidas, preços, entre outras.

Quadro 2: Principais diferenças entre Contabilidade Financeira e Gerencial.

Fonte: Souza (2008, p. 21)

A abordagem da Contabilidade Gerencial está voltada para as possibilidades da empresa e com sua abrangência ela atende a todas as etapas do processo de gestão. Cumpre destacar que a gestão empresarial trata de planejar estrategicamente as ações da empresa com base em um levantamento minucioso acerca de seu desempenho e a as informações fornecidas pela Contabilidade Gerencial dão a exata noção de sua situação atual e permitem a projeção de cenários futuros.

Padoveze (2012, p. 21) explana que “[...] a Contabilidade Gerencial utiliza-se de muitos dados e informações de outros sistemas, inclusive quantitativas, para completar seus relatórios e torná-los efetivamente úteis para o processo de tomada de decisão”.

Ao oferecer à empresa relatórios que trazem a síntese de sua condição em relação a todos os aspectos envolvidos na gestão, a Contabilidade Gerencial configura-se como um instrumento estratégico, já que permite ao gestor analisar e avaliar detalhadamente cada ação executada, seja no que concerne a custos ou recursos humanos e físicos.

Como aponta Souza (2008), é preciso destacar, contudo, que a Contabilidade Gerencial, embora seja uma ferramenta de extrema importância, nem sempre recebe a devida atenção ou é tida como valiosa pelas empresas. Isso se deve, sobretudo, a dois fatores preponderantes: o primeiro deles é cultural, haja vista que a maioria das empresas brasileiras é administrada com base no imediatismo, sem ter consciência da importância do planejamento, da elaboração de cenários e do levantamento dos resultados alcançados além do desempenho econômico-financeiro. O segundo motivo relaciona-se ao próprio sistema contábil, realizado sempre da mesma forma, sem inovações ou questionamentos. Ao se deparar com todas as questões envolvidas na Contabilidade Gerencial, muitos administradores não relacionam sua importância às demonstrações contábeis.

É importante destacar que as informações elencadas pelos demonstrativos da Contabilidade Gerencial orientarão a administração em três vertentes: planejamento, avaliação de desempenho e controle operacional, conforme demonstra Figura 2:

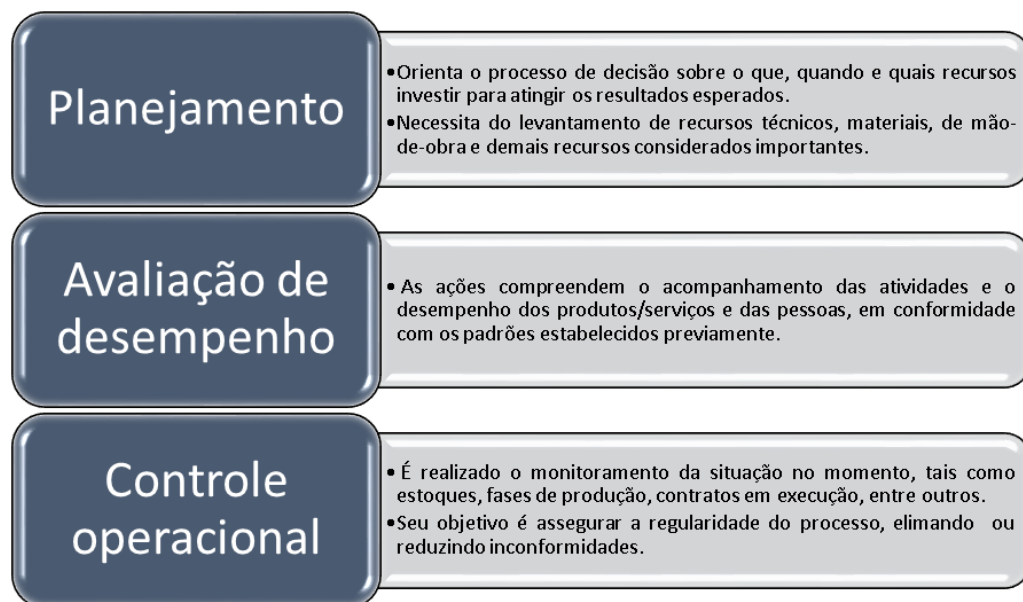


Figura 2: Contribuições da Contabilidade Gerencial.
Fonte: Souza (2008, p. 24).

Observa-se que a Contabilidade Gerencial não é direcionada pelas normas específicas da Contabilidade Geral, uma vez que seu objetivo é elencar a realidade da empresa em detalhes, trazendo com exatidão os resultados alcançados em todas as suas ações.

3.2.2 CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DECISÓRIO

Padovese (2012) aponta que a Contabilidade Gerencial oferece à empresa os conhecimentos sobre si mesma, necessários à tomada de decisão. Seu foco é mais profundo e analítico, não ficando restrita somente aos resultados do período, mostrando de forma clara os investimentos e os resultados com eles alcançados, realçando o que foi positivo ou negativo para o quadro geral da competitividade organizacional. Nesse sentido, ela abrange e explicita informações relacionadas à estratégia da empresa, aos custos, orçamentos e análises financeiras e econômicas pertinentes a diversos indicadores que são cruciais para o processo decisório.

Por ter uma visão de futuro, a Contabilidade Gerencial procura analisar as consequências de cada decisão tomada pela empresa, não se prendendo a nenhuma informação específica ou relatórios originados pela Contabilidade Geral. Ela almeja traçar um prognóstico do que pode ocorrer em cenários variados mediante a decisão tomada, contribuindo para que o gestor tenha uma visão realista e detalhada da situação atual da organização e dos possíveis resultados que podem ser alcançados. Nessa perspectiva, é possível à gestão traçar planos de contingência diante de cenários desfavoráveis que eventualmente se apresentem, (PADOVESE, 2012).

[...] A Contabilidade Gerencial deve fazer a ligação entre as decisões dos gerentes e a lucratividade da empresa. Só podemos dizer que uma decisão é boa, se esta aumenta a rentabilidade da empresa, pois, qualquer outra situação não estará levando o resultado na direção certa. Toda decisão/ação deve ser julgada pelo seu impacto no objetivo global do sistema. O objetivo de ganhar dinheiro hoje e no futuro é medido pelas variáveis de Lucro Líquido (LL) e Retorno Sobre o Investimento (RSI). Portanto, a Contabilidade Gerencial deve informar qual o impacto de uma decisão/ação nessas variáveis, (VICENTE, 2010, p. 137).

Para a Contabilidade Gerencial, toda e qualquer decisão de gasto ou investimento, deve ser analisada com relação à integralidade da empresa. Sob seu enfoque, independente do setor onde ocorre essa decisão, toda a estrutura organizacional pode ser impactada pelo resultado gerado. Portanto, não basta ter uma necessidade para ser suprida em determinada área: é necessário analisar criteriosamente o impacto dessa decisão em todas as áreas da empresa como forma de prevenção e assertividade.

Gassenferth et. al (2015) elucida que a Contabilidade Gerencial, ao longo da história, passou por diversas transformações para atender às necessidades e demandas de informações de que as empresas necessitavam. Quando maior a competitividade do mercado, mais informações sobre custos, investimentos e resultados se tornavam necessárias. Na atualidade, é comum as organizações lançarem mão do sistema de controle gerencial, o qual é baseado nos apontamentos feitos pela Contabilidade Gerencial, alimentando o sistema para a geração de relatórios precisos e detalhados sobre o impacto global de cada decisão tomada.

Padovese (2012) aponta que a Contabilidade Gerencial contribui significativamente para o processo de tomada de decisão por congregar em si todos os demais instrumentos da Contabilidade Geral, assegurando a efetividade das informações contábeis dentro da empresa para além do resultado positivo ou negativo em termos financeiros. O autor destaca ainda que, ao analisar profundamente as consequências de cada decisão, a Contabilidade Gerencial evidencia se, no futuro, ela pode ser mantida, suspensa ou retomada, pois, fornece subsídios para avaliar o melhor momento para se implementar uma ação dentro de determinado contexto.

De acordo com Atkinson et. al (2008), a Contabilidade Gerencial contribui para o processo decisório por se aprofundar nas informações contábeis, olhando para o passado, para o presente e para o futuro, realizando a avaliação cronológica da gestão organizacional e sua influência no desenvolvimento e manutenção do crescimento da empresa. Para tanto, ela vale-se de quatro processos básicos, como apresenta o quadro 3:

PROCESSOS	CARACTERÍSTICAS
IDENTIFICAÇÃO	Reconhecer e avaliar as transações empresariais e outros eventos econômico-financeiros para ação contábil apropriada.

MENSURAÇÃO	Quantificar as transações empresariais e outros eventos econômico-financeiros que tenham ocorrido ou realizar previsões dos que podem ocorrer, fazendo estimativas.
ACUMULAÇÃO	Delinear as abordagens disciplinadas e consistentes para registrar e classificar transações empresariais apropriadas e outros eventos econômico-financeiros.
ANÁLISE	Determinar as razões para reportar a atividade e sua relação com outros eventos econômico-financeiros e circunstanciais.

Quadro 3: Processos da Contabilidade Gerencial.

Fonte: Atkinson et. al (2008, p. 72).

Através destes processos torna-se possível tomar conhecimento detalhado da gestão empresarial, identificando cada passo dado por meio do registro minucioso das decisões tomadas, mensurando custos e resultados alcançados com cada ação. Esses dados são, então, interpretados confrontando o que se pretendia com o que se concretizou, possibilitando a análise através do cruzamento de informações. Assim, tem-se a macrovisão da empresa, constatando quais ações atenderam ao planejamento estratégico e quais surtiram impacto negativo. De posse dessa análise, a organização é capaz de realinhar seu processo decisório com a realidade empresarial, (ATKINSON et. al, 2008).

Em linhas gerais, a Contabilidade Gerencial descentraliza a visão financeira e econômica da empresa dos demonstrativos contábeis para mostrar como cada célula do negócio tem impactado o desempenho geral da empresa com suas decisões e seus investimentos. Cada departamento, sob essa perspectiva, é uma unidade independente, que pode favorecer ou prejudicar o desenvolvimento organizacional. De posse dessas informações, cada gestor tem o *feedback* de seu desempenho, podendo avaliar suas decisões para o futuro com base nos resultados alcançados no passado.

3.2.3 IMPACTO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA

Ott (2004), destaca que a Contabilidade Gerencial, no atual cenário competitivo, adquire grande relevância por produzir informações estratégicas que apoiarão adequadamente o processo decisório, direcionando as ações futuras da organização. Para tanto, não basta olhar somente para os indicadores financeiros e econômicos; é necessário olhar para o mercado e medir o valor agregado da empresa diante de seu público interno e externo. Somente assim a Contabilidade Gerencial poderá cumprir com seu papel estratégico e assegurar aumento da competitividade organizacional.

A competitividade, por sua vez, é definida por Mações (2014) como a capacidade que uma organização tem de criar e sustentar vantagens em relação aos seus concorrentes, tornando-se capaz de enfrentá-los no mercado em que atua. Ela está relacionada aos fatores internos e externos, e requer um equilíbrio de estratégias para ambos atinjam o máximo de excelência possível, como forma de atender bem às demandas de seus clientes internos (colaboradores) e externo (clientes), o que exige análise constante da realidade de empresa para determinar estratégias contextualizadas.

Diante desse contexto, considera-se a Contabilidade Gerencial como uma fonte de informações empresariais, que contribui efetivamente para a condução eficaz dos negócios, possibilitando a adoção de modelos de gestão baseados em dados precisos referentes ao

passado da empresa, como forma de prospectar o futuro. Desse modo, as decisões tomadas e as ações implementadas tornam-se estratégicas, com vistas a realizar o planejamento empresarial, aumentando a vantagem competitiva, (PRIMAK, 2009).

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 organização. 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, 2010, p. 83).

No atual mercado, onde a competitividade é altamente acirrada e as empresas buscam formas de se sobressair, é fundamental que o gestor tenha a visão total da empresa, vislumbrando onde cada setor deve atuar de forma estratégica, o que deve investido e quais resultados devem ser alcançados para promover o desenvolvimento integral da empresa. A Contabilidade Gerencial, nesse sentido, entrega informações unificadas, comparando o desempenho dos setores e como cada um influencia no desempenho global, desfragmentando a informação contábil para que se desenvolva a visão de conjunto dentro da organização.

Para Ott (2004), a Contabilidade Gerencial contribui com a competitividade da empresa por possibilitar o diagnóstico referente à sua posição competitiva no mercado em que atua, levando em consideração fatores internos e externos, explicitando os custos e resultados reais da estrutura interna bem como o valor agregado de elementos externos, como clientes e fornecedores. O autor destaca ainda que a alta administração, por meio da Contabilidade Gerencial, tem acesso a informações relacionadas aos competidores, pois, torna-se possível realizar comparações de resultados entre as empresas e determinar onde e como determinados processos e ações podem ser aprimorados. Além disso, ela permite a identificação de fatores-chave para a análise SOWT da organização.

Constata-se que a Contabilidade Gerencial proporciona à empresa a visão panorâmica de seu desempenho, com informações consolidadas sobre diversas áreas, enfatizando como o cada setor isoladamente influenciou no desempenho global da organização. Nesse sentido, pode-se afirmar que ela se torna uma importante ferramenta para obter vantagem competitiva, uma vez que o mercado atual requer análises criteriosas acerca da prática organizacional e suas consequências para os resultados finais. É preciso considerar que o mercado é dinâmico, o que exige adaptações constantes para atender às novas demandas.

As informações geradas pela Contabilidade Gerencial devem ser capazes de reduzir as incertezas de novos investimentos e implementações de ações, devendo apontar as oportunidades e as utilidades de cada decisão em cada setor e seu impacto de forma integral. Sua principal função é tornar a empresa pró-ativa mediante o histórico de informações contábeis, de modo a subsidiar o processo decisório e facilitar a realização do planejamento estratégico, alavancando assim, a competitividade. Esta, por sua vez, depende do planejamento, da organização, da direção e do controle de operações organizacionais orientadas por informações precisas e confiáveis, (OLIVEIRA *apud* SOUZA, 2008).

Dentro desse contexto, a Contabilidade Gerencial, portanto, torna-se um importante instrumento que orienta o processo decisório nas organizações, contribuindo significativamente com a gestão estratégica dos negócios que dá suporte para o aumento da

vantagem competitiva, pois, com base nas informações levantadas, a empresa tem uma dimensão realista do efeito de suas decisões.

A Contabilidade Gerencial está intimamente associada com o processo chamado controle gerencial, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos de uma organização. Este processo relaciona-se com a operação em funcionamento de uma empresa; é um processo recorrente, que não princípio ou fim definíveis. Contudo, para os fins de descrever o controle da administração e mostrara como a informação contábil é útil em conexão com ele, pode-se dividir o processo em três partes: a) planejamento; b) operação; c) apuração e análise do desempenho, (MARQUES, 2010, p. 85).

Mediante a Contabilidade Gerencial, as informações contábeis rompem com seu propósito estritamente financeiro/legal para atuarem em consonância com os objetivos empresariais, de modo a aumentar sua eficiência e a eficácia das decisões tomadas. Assim, a Contabilidade Gerencial verte-se num importante aliada que favorece a redução e otimização das despesas e custos operacionais, revelando melhor onde são empregados seus recursos em todos os processos, desde a produção até a divulgação e entrega dos produtos ou serviços.

4 RESULTADOS

A Contabilidade passou por muitas transformações desde seu surgimento, atingindo o *status* de ferramenta de gestão através da Contabilidade Gerencial, a qual auxilia a administração na otimização do uso de seus recursos financeiros como forma de realizar seu planejamento estratégico. Independente do porte da empresa é importante analisar os impactos de cada decisão e os resultados por ela gerados, avaliando o que deve ser aprimorado para aumentar a competitividade organizacional.

Diante da importância da Contabilidade Gerencial para as organizações contemporâneas, o presente estudo a abordou como instrumento aplicação à gestão empresarial. Consta-se que, no mercado altamente competitivo, ela é a ferramenta administrativa que possibilita aos gestores visualizar os aspectos financeiros do negócio em sua totalidade e, ao mesmo tempo, de forma detalhada. As informações entregues pela Contabilidade Gerencial se diferem dos relatórios da Contabilidade Geral e Financeira em muitos aspectos, sobretudo, em relação à abordagem dos custos e resultados.

Por meio dela, cada investimento, gasto ou custo de produção é avaliado sob o enfoque dos resultados para o desempenho global da organização, analisando como as decisões de um setor impactam nos resultados dos demais e como a interação entre eles interfere no resultado final alcançado pela empresa.

Padovese (2012), relaciona a Contabilidade Gerencial à gestão dos recursos e do desempenho cada investimento, de modo a prever riscos inerentes a cada decisão tomada, procurando maximizar as possibilidades de resultados positivos. Para tanto, o ciclo de planejamento, operação e análise de desempenho deve ser constante, como forma de identificar os aprimoramentos e adequações que se façam necessários.

Para a Administração moderna, a Contabilidade Gerencial representa o uso da Contabilidade para além dos propósitos financeiros e legais. Marques (2010, p. 11) declara que “[...] gerenciamento é uma ação. [...] Se temos informação contábil, mas não usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil”. Do ponto de vista do autor, é essencial à administração fazer uso das informações entregues pela

Contabilidade Gerencial, uma vez que as análises ali contidas possibilitarão a visão realista do desempenho da empresa, apontando onde e como devem ser melhor geridos os recursos.

Ao vislumbrar tais informações, é possível ao gestor analisar suas decisões passadas e prospectar seu impacto e seus resultados no futuro, com base naquilo que já foi realizado e alcançado. Desse modo, como aponta Vicente (2010, p. 137), “A Contabilidade Gerencial deve fazer a ligação entre as decisões dos gerentes e a lucratividade da empresa”. Observa-se que, nessa perspectiva, a Contabilidade Gerencial torna-se uma ferramenta estratégica para o processo decisório, uma vez que fornecerá subsídios concretos sob a forma de informações contábeis relacionadas ao histórico de resultados alcançados mediante decisões já tomadas, possibilitando a análise contextualizada do que deve ser modificado para melhorar o desempenho da empresa no futuro.

Ao tomar decisões que favoreçam seu desempenho, a organização tem grandes chances de alavancar sua competitividade, pois, como elenca Souza (2008), a Contabilidade Gerencial desempenha o papel de apoiadora da gestão do negócio, focando em seu aprimoramento, desenvolvimento e manutenção de ambos. Ao contribuir para a eficiência operacional da empresa, ela possibilita a coleta, o processamento e a análise de informações relevantes para uma série de decisões pertinentes ao futuro da empresa, viabilizando o uso estratégico de tais informações e, por consequência, favorecendo a vantagem competitiva da organização.

5 CONCLUSÃO / CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão empresarial é amplo e complexo, requerendo uma vasta gama de informações que deem subsídios ao processo decisório. Dentro desse contexto, há diversas ferramentas de que a empresa pode lançar mão para realizar o levantamento detalhado a respeito de vários quesitos relacionados à administração, entretanto, a Contabilidade Gerencial mostra-se como uma das mais eficazes.

Em linhas gerais, a Contabilidade Gerencial é a utilização das informações contábeis com o propósito de gerir uma organização com vistas a promover seu crescimento e seu desenvolvimento, focando em diagnosticar os erros cometidos ao longo do histórico da empresa para corrigi-los nos novos investimentos que serão realizados. Ou seja, através da Contabilidade Gerencial, a empresa constata onde e quais investimentos promoveram resultados positivos, não somente dentro do setor, mas na globalidade organizacional.

Desse modo, essa forma de praticar Contabilidade, confere novo sentido às informações contábeis à medida que ela deixa apenas de atender a critérios gerais contábeis e à legislação específica, para dar uma ao gestor a visão clara dos retornos proporcionados pelos investimentos realizados, sejam eles de pequeno, médio ou alto valor. Isso se torna possível pelo fato da Contabilidade Gerencial possibilitar a análise do impacto de cada decisão tomada e o resultado produzido na organização, auxiliando no processo de gestão para aprimorar o processo decisório e assim implementar ações que favoreçam o crescimento organizacional com base no histórico contábil detalhado e analítico. Mediante essas informações, torna-se possível à empresa prospectar seu futuro e adotar estratégias viáveis para lidar com as incertezas do mercado.

Conclui-se, portanto, que a Contabilidade Gerencial é um dos pilares da gestão empresarial, uma vez que ela interliga o gestor às informações financeiras da organização, favorecendo o processo decisório na elaboração e implementação de estratégias que aumentem a

lucratividade. Sugere-se que futuros estudos, abordem como deve ser estruturado o sistema de informações da Contabilidade Gerencial, com o intuito de demonstrar como são elencadas as informações em relação às necessidades de cada empresa, enfatizando sua natureza prospectiva.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv; KAPLAN, Robert; YOUNG, Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- 2 ÁVILA, Leonardo Bastos. **Gestão do capital de giro em empresas familiares**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.
- 3 CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rúbia Martins; PEREIRA, Vânia Tanús (Orgs.). **Manual de metodologia científica**. Itumbiara: ULBRA, 2011.
- 4 GASSENFERTH, Walter; CONCEIÇÃO, Ciro Mendonça da; MACHADO, Maria Augusta Soares; PEREIRA, Sílvia; KRAUSE, Walther. **Gestão de negócios e sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.
- 5 LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- 6 MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Manual de gestão moderna: teoria e prática**. São Paulo: Manole, 2014.
- 7 MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade gerencial e necessidades das empresas**. São Paulo: Clube de Autores, 2010.
- 8 MONTEIRO, Sônia. **Manual de contabilidade financeira**. Porto Alegre: Uniarte, 2013.
- 9 OTT, Ernani. Contabilidade gerencial estratégica: interrelacionamento da Contabilidade Financeira com a Contabilidade Gerencial. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**. vol. 1, nº 1. Mai/Ago de 2004.
- 10 PADOVESE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.
- 11 PRIMAK, Fábio Vinícius. **Infortabilidade: a contabilidade na era da informática**. São Paulo: Ciência Moderna, 2009.
- 12 RIVERA, Francisco Javier Uribe. **Análise estratégica em saúde**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.
- 13 SANTOS, Franklin. **Contabilidade básica**. São Paulo: Clube de Autores, 2011.
- 14 SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de elaboração da pesquisa e dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

15 SOUZA, Eurico. **Fundamentos de contabilidade gerencial:** um instrumento para agregar valor. Curitiba: Juruá, 2008.

16 SOUZA, Ailton Fernando de. **Contabilidade na prática.** São Paulo: Trevisan, 2014.

17 VICENTE, Jesus. **O tom da cronoanálise.** São Paulo: Clube de Autores, 2010.