

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

MANAGEMENT ACCOUNTING AS A TOOL IN DECISION-MAKING PROCESS

Sara Marcela de Souza Silva Montalvão ¹

Graduanda em Ciências Contábeis pela UniEvangélica GO.

Milton Neemias Martins Silva ²

Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso UniEvangélica–GO

1 Sara Marcela de Souza Silva Montalvão - Bacharelando no curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (Uni Evangélica) - Brasil - E-mail: saramarcelastm@hotmail.com

2 Milton Neemias Martins Silva – Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (Uni Evangélica) – Brasil - E-mail: milton@unievangelica.edu.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo demonstrar o papel exercido pela contabilidade gerencial no processamento de tomada de decisão. Ao decorrer desse estudo é exposto a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas que auxiliam nas tomadas de decisões fundamentadas nas informações retiradas das próprias ferramentas, comprovando que o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício e a Demonstração do Fluxo de Caixa podem ajudar no planejamento das organizações/empresas em seus estudos por meio das informações. Sendo baseado no confronto de ideais de autores, por meio de uma pesquisa bibliográfica, de forma a evidenciar em que foram baseadas as afirmações acerca do tema. Este tema tem a sua relevância ao verificar que a Contabilidade Gerencial é uma grande ferramenta no processo decisório, colaborando a gestão no controle da empresa e assim se conservando no mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial, Controle, Tomada de Decisões.

Abstract

This paper aims to demonstrate the role played by managerial accounting in the decision making process. In the course of this study, the Managerial Accounting and its tools that help in decision making based on the information extracted from the tools themselves are exposed, proving that the Balance Sheet, Statement of Income and Statement of Cash Flow can assist in the planning of organizations in their studies through information. Being based on the confrontation of ideals of authors, through a bibliographical research, in order to evidence in which the affirmations on the subject were based. This issue has its relevance when verifying that the Managerial Accounting is a great tool in the decision process, collaborating the management in the control of the company and thus remaining in the increasingly competitive market.

Key words: Managerial Accounting, Control, Decision Making.

INTRODUÇÃO

A sociedade atual é fruto de inúmeras transformações ocorridas no decorrer dos anos. É o que também tem acontecido com a contabilidade. Sem sombra de dúvidas a área contábil tem oferecido para a sociedade uma das profissões de grande destaque. E dentro da contabilidade geral, há a contabilidade gerencial.

Segundo Iudícibus (2009, p. 21)

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 de decisório.

Atualmente um dos pontos com maior relevância da Contabilidade Gerencial é o processo de tomada de decisões. Geralmente quem assume essa responsabilidade é o contador gerencial, onde o mesmo filtra todas as informações necessárias repassando-as ao gestor.

A Contabilidade Gerencial é o processo de apurar e relatar informações a respeito de atividades econômicas para uso dos administradores no planejamento, avaliação de desempenho e controle operacional. (SOUZA, 2008, p. 19).

Para o autor, a Contabilidade Gerencial é um instrumento de caráter quantitativo que se completa com os elementos financeiros. No qual há uma diferença relevante: A contabilidade financeira concede a primazia aos elementos monetários ao invés da contabilidade gerencial que privilegia as quantidades.

O presente artigo tem como finalidade demonstrar a aplicação da contabilidade gerencial e suas ferramentas no planejamento das empresas, e que as informações contábeis gerenciais são essenciais no processo de tomada de decisão. E demonstrando também como a contabilidade gerencial faz parte do processo de gestão e de controle das empresas, independentemente do tamanho da empresa.

E de contra partida, oferecendo aos gestores todas as informações necessárias obtidas pela Contabilidade Gerencial, para auxiliá-los no processo decisório do mesmo, com informações precisas e eficazes.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Contabilidade Geral

Para compreender o que é a contabilidade gerencial e suas ferramentas, é fundamental que saiba o que é a contabilidade geral e como chegou a ser necessário a contabilidade gerencial.

Franco (1996, p. 21) considera a Contabilidade uma ciência e a conceitua da seguinte forma:

É a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. Contabilidade é a ciência que tem por objetivo o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio (conjunto de bens, direitos e obrigações) das entidades (qualquer pessoa física ou jurídica que possui um patrimônio).

Pode – se dizer que a contabilidade em si sempre evoluiu conforme as demandas da sociedade e os avanços da mesma. A contabilidade gerencial nasceu dessa necessidade das empresas em constantemente precisarem aperfeiçoar seus processos internos e por precisarem cada vez mais das informações oferecidas pela contabilidade.

Segundo Atkinson et. al. (2000 p, 45), “A busca por informações gerencial contábil, provavelmente surgiu juntamente à estágios iniciais da revolução industrial nas tecelagens, fabricas de armas e outras operações industriais”.

Nos conceitos indagados pelos autores podem-se evidenciar alguns pontos, que são importantes quando pretende-se conceituar essa ciência. Seguindo a mesma ideia, a Contabilidade pode ser definida como a ciência que registra as transações processadas em uma organização, com a intenção de juntar esses fatos em demonstrativos, que possam expressar a real situação patrimonial e de resultado da organização, com a finalidade principal de gerar informações que contribuam para a tomada de decisões.

Contabilidade Gerencial

Diante do conceito de Contabilidade e de como a sua transformação é altamente ligada à evolução da sociedade investigação por referências gerenciais, entende-se melhor o que é a contabilidade gerencial e quais as suas ferramentas.

Para Atkinson et. al. (2000 p. 36) “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.

A Contabilidade Gerencial é tida como um processamento de informação que auxiliar seus usuários na tomada de decisões. Desde os primórdios, havia a necessidade de precisão de troca de produtos, já eram considerados controles gerenciais simples, que contestavam as dificuldades dos processos daquele momento. Com a Revolução industrial, houve um desenvolvimento a prática da Contabilidade Gerencial, devido à dificuldade de as organizações buscarem um aprimoramento em suas informações para obter uma melhor administração e um eficiente controle em seus negócios (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 1997, p. 36. 37).

A Contabilidade Gerencial passou a ter uma atenção exclusiva diante dos profissionais contábeis quando da obrigação de tratar com os gastos de diferentes formas para tomada de decisões, já que as empresas buscam redução dos custos, o acréscimo da lucratividade.

Sendo assim, esta ramificação da contabilidade está voltada para efeitos internos, tornando-se direcionada ao planejamento, controle, avaliação e tomada de decisão. Segundo Ludícibus (1998 p, 21), 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 decisivo do administrador.

A relevância da Contabilidade Gerencial é a utilização de informação contábil para a administração da empresa, visto que os elementos incluídos nos seus relatórios exercem grandes influências no planejamento empresarial, logo toda entidade precisa empregar a contabilidade gerencial para conduzir seus negócios e para que isso ocorra é imprescindível um sistema gerencial efetivo. 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 (RICARDINO, 2005).

Controller

O controller necessita ser um profissional altamente qualificado, que definirá todo fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis à tomada de decisões. (CREPALDI, 1998 p, 24).

A Contabilidade Gerencial utiliza-se de diversos campos do conhecimento,

como a própria contabilidade geral, de custos, como também a administração, planejamento estratégico, estrutura organizacional, microeconomia, entre outros. O campo gerencial está passando por grandes inovações e oportunidades de crescimento, devido aos avanços tecnológicos e à necessidade de um profissional apto a competir diante da globalização. O desenvolvimento da função gerencial depende fundamentalmente do desempenho do contador em interagir-se com os diversos níveis da empresa, para estabelecer metas e objetivos a serem alcançados, podendo assim haver um crescimento e um aumento na lucratividade da empresa (SÁ, 1999).

Para Ricardino (2005), a contabilidade Gerencial passou a ser um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações que são usadas pelos administradores para o planejamento, avaliação e controle de uma organização. A principal ferramenta que o Controller para executar sua função na empresa recorre ao sistema contábil utilizado pela mesma. Esse sistema tem ser adaptado por três ramos contábeis: geral, fiscal e de custos. Portanto a principal tarefa do Controller de estabelecer é um plano de contas capaz de atender as carências da empresa na qual o mesmo gerencia. É por meio dos relatórios que os seus usuários do sistema contábil deverão confrontar o que foi planejado com o que foi realizado; desta forma o Controller deve conceder informações nítidas e práticas para responder seus usuários, que podem ser internos e externos.

Usuários externos: São pessoas ou empresas que possuem vantagem na empresa, que é direta ou indiretamente direcionada a responder à sociedade. Podemos citar: investidores, credores, fornecedores, clientes, órgãos governamentais, e outros.

Usuários internos: São pessoas encarregadas pelo planejamento e controle empresarial, incumbidos pela continuidade da empresa; começa a partir do administrador, sócios, proprietários até os operários desta (PADOVEZE, 1997).

O controller é o responsável pelo projeto, execução de um sistema integrado de informações, que opera a definição da contabilidade, como maior dispositivo para exibir a desobrigação que decorrem da contabilidade da empresa e seus governantes, é suportada pelas ideias da decisão, mensuração e informação. (NAKAGAWA,1995).

Sendo assim, os Controllers precisam se manter sempre vigilantes às alterações e melhorias econômicas, sociais, tecnológicas, para conseguir servir informações essenciais à tomada de decisões.

Demonstrações Contábeis

Balanço Patrimonial

“O patrimônio é retratado por um demonstrativo intitulado Balanço Patrimonial, nos quais são caracterizados os investimentos realizados em “bens” e “direitos” (no Ativo) e as origens do capital que propicia a aplicação nos bens e direitos do Ativo (no Passivo)”. (REIS, 2009,p.11)

Temos abaixo um exemplo básico de um balanço patrimonial:

Ativo (Aplicações)		Passivo (Origens)	
Bens		Obrigações	
Caixa	350,00	Empréstimo Hipotecário	12.600,00
Imóveis	50.000,00	Financiamento	3.200,00
Veículos	10.000,00	Empréstimo Pessoal	1.300,00
	60.350,00		17.100,00
Direitos		Patrimônio Líquido	
Devedores Diversos	800,00	Capital Social	48.350,00
Ações	700,00		
Fundos de Renda	2.500,00		
Depósitos Bancários	1.100,00		
	5.100,00		48.350,00
Total do Ativo	65.450,00	Total do Passivo	65.450,00

Fonte: REIS, 2009

Segundo Marion (2005, p. 42) o balanço patrimonial é uma ferramenta de evidencia a demonstração contábil, que transmite a situação financeira em um período estipulado, geralmente no fim do ano ou de um intervalo predeterminado.

Padoveze (2004) afirma que o balanço patrimonial é o componente primordial, para ele é subdividido todo o rendimento das operações financeiras da entidade e das operações de realização posterior.

O balanço patrimonial é elaborado de acordo com os princípios da contabilidade, é possível que seja construído com regras de possibilidades. Entre vários doutrinadores, alguns firmam que os fatores de avaliação são inaceitáveis atualmente, destarte a informação do balanço se torna agravada.

A contabilidade gerencial não utiliza-se somente dos princípios padrões mas sim de suas regras básicas alegando-se a iniciativa e característica dos relatórios gerenciais na esfera interna.

Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)

“A Demonstração do resultado do exercício é um elemento contábil que expõe o resultado das operações sociais — lucro ou prejuízo — e que busca comprovar a resolução operacional e resultado líquido do período.” (REIS, 2009, p.98)

Segue exemplo de Demonstração do Resultado do Exercício:

Receita Bruta	395.000,00
(-) Deduções da Receita Bruta	95.000,00
Devoluções e Cancelamentos	27.000,00
Abatimentos	3.000,00
Impostos faturados	65.000,00
= Receita Líquida	300.000,00
(-) Custo da Receita Líquida	210.000,00
= Resultado Bruto	90.000,00
(+) Outras Receitas Operacionais	1.000,00
Dividendos Recebidos	1.000,00
(-) Despesas Operacionais	60.800,00
(-) Despesas Gerais	14.700,00
(-) Despesas de Pessoal	33.000,00
(-) Despesas Financeiras	6.800,00
(-) Despesas de Depreciação	5.900,00
(-) Despesas de Amortização	400,00
= Resultado Operacional	30.200,00
(+) Receitas não Operacionais	-
(-) Despesas não Operacionais	6.200,00
Prejuízo na Venda de Ações de Coligadas	6.200,00
= Resultado Antes do Imposto de Renda	24.000,00
(-) Imposto de Renda	3.600,00
(-) Contribuição Social Sobre o Lucro	1.920,00
= Resultado Líquido	18.480,00

Fonte: REIS, 2009

A Demonstração do Resultado do Exercício é a ferramenta que destaca o saldo das contas de resultados em um determinado período, por intermédio dela é possível visualizar a quantia das receitas, as deduções com impostos, os custos das mercadorias, as despesas, as tributações em cima do lucro para empresas optantes pelo Lucro Real, por fim os lucros ou prejuízos realizados.

Coelho e Luiz, pg. 105 afirma:

[...] Porém, além das informações sobre lucratividade, a DRE pode oferecer informações sobre o processo operacional da empresa, e as informações nela contidas, conciliadas com as informações do Balanço Patrimonial, podem nos oferecer dados sobre a rotatividade dos processos operacionais e dos prazos médios de renovação de estoques, dos pagamentos efetuados a fornecedores e dos recebimentos dos clientes. [...]

O resultado verificado na DRE é reproduzido no balanço patrimonial, completando e igualando assim os totais do ativo com a soma do passivo e patrimônio líquido, fechando assim o ciclo das partidas dobradas, onde para cada

lançamento existe outro de natureza oposta.

Para tanto a DRE deve fornecer informações úteis à gestão da empresa. É aconselhável que além da DRE o administrador possua mais alguns suportes confiáveis para a tomada de decisões.

Mas, com certeza uma DRE bem estruturada, que traz resultados por atividade ou por unidades de negócios, é o ponto de partida para uma decisão segura.

Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)

“Desta forma, a Demonstração dos “Fluxos de caixa” especifica a origem de todo o capital financeiro que ingressaram no Caixa, do mesmo modo que foram aplicados os recursos financeiros que foram subtraídos do Caixa em determinado período”. (REIS, 2009, p.158)

Exemplos de DFC Direta e Indireta:

MÉTODO DIRETO	
A. ATIVIDADES OPERACIONAIS	39.000,00
Recebimento de Vendas	284.600,00
Pagamento de Compras	(196.900,00)
Pagamento de Despesas	(49.700,00)
Dividendos Recebidos	1.000,00
B. ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	(36.600,00)
Recebimento de débito de coligadas	500,00
Aumento de depósitos judiciais	(5.500,00)
Compra de ações de coligadas	(12.500,00)
Compra de imóveis	(18.000,00)
Venda de móveis e utensílios	6.600,00
Compra de veículos	(7.700,00)
C. ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	1.700,00
Títulos descontados	2.200,00
Pagamento de financiamentos	(9.000,00)
Novos financiamentos a longo prazo	4.000,00
Pagamentos de dividendos do período anterior	(1.300,00)
Pagamento de créditos de sócios	(10.000,00)
Lucros antecipados	2.100,00
Integralização de capital em dinheiro	10.700,00
Ágio na emissão de ações	9.800,00
Pagamento de despesas financeiras	(6.800,00)
SALDO DE “CAIXA” NO INICIO DO PERIODO	3.900,00
AUMENTO DE CAIXA NO PERIODO (A+B+C)	4.100,00
= SALDO DE “CAIXA” NO FINAL DO PERIODO	8.000,00

Fonte: REIS, 2009

MÉTODO INDIRETO	
A. ATIVIDADES OPERACIONAIS	
	39.000,00
1. Lucro Líquido Ajustado	37.780,00
Lucro líquido do exercício	18.480,00
Depreciação	5.900,00
Amortização	400,00
Despesas financeiras	6.800,00
Prejuízo na venda de ações de coligadas	(6.200,00)
2. Variação de Ativos Circulantes Operacionais	(8.400,00)
Aumento do débito de clientes	(13.300,00)
Redução dos estoques	10.000,00
Aumento de adiantamento a fornecedores	(4.800,00)
Aumento de seguros a vencer	(300,00)
3. Variação de Passivos Circulantes Operacionais	9.620,00
Aumento do crédito de fornecedores	7.900,00
Redução dos adiantamentos de clientes	(2.100,00)
Aumento das contribuições a recolher	1.860,00
Aumento da prov. p/ Imposto de Renda	1.200,00
Aumento da prov. p/ Contribuição Social	760,00
B. ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	
	(36.600,00)
Recebimento de débito de coligadas	500,00
Aumento de depósitos judiciais	(5.500,00)
Compra de ações de coligadas	(12.500,00)
Compra de imóveis	(18.000,00)
Venda de móveis e utensílios	6.600,00
Compra de veículos	(7.700,00)
C. ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	
	1.700,00
Títulos descontados	2.200,00
Pagamento de financiamentos	(9.000,00)
Novos financiamentos a longo prazo	4.000,00
Pagamentos de dividendos do período anterior	(1.300,00)
Pagamento de créditos de sócios	(10.000,00)
Lucros antecipados	2.100,00
Integralização de capital em dinheiro	10.700,00
Ágio na emissão de ações	9.800,00
Pagamento de despesas financeiras	(6.800,00)
SALDO DE "CAIXA" NO INICIO DO PERIODO	3.900,00
AUMENTO DE CAIXA NO PERIODO (A+B+C)	4.100,00
= SALDO DE "CAIXA" NO FINAL DO PERIODO	8.000,00

Fonte: REIS, 2009

A Demonstração do Fluxo de Caixa é uma ferramenta que mostra de forma direta ou indireta as mudanças ocorridas no caixa da empresa, demonstrando as entradas e saídas de dinheiro, ou seja, os reflexos no caixa da empresa. Desde o momento que sai da Demonstração de Resultados até o Balanço Patrimonial.

Para Santos (2005, p. 17), a DFC é um demonstrativo financeiro que demonstra a variação líquida do saldo contábil do caixa e equivalentes ao caixa num período reportado, detalhando os recebimentos e pagamentos que causaram essa variação.

NÍVEIS DE ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A Análise das Demonstrações Contábeis pode ser feita em três níveis de acordo com seu grau de complexidade e aprofundamento, pode ser introdutório, intermediário ou avançado.

Nível Introdutório

Nesse nível temos apenas alguns indicadores básicos abordados. Ou seja, tem-se apenas uma visão superficial da empresa analisada com os três pontos fundamentais da análise: Liquidez, Rentabilidade e Endividamento.

Nível Intermediário

Nesse nível temos o aprofundamento da análise com um maior detalhamento dos indicadores utilizado no nível introdutório. Conforme explica Marion (2009, p. 2):

“Na abordagem do tripé (Liquidez, Rentabilidade e Endividamento), podemos aprofundar a análise mediante outro conjunto de indicadores que melhor explica e detalha a situação econômico-financeira da empresa.”

Portanto, o nível intermediário em conjunto com o introdutório propicia uma análise mais completa das demonstrações contábeis, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisão.

Nível Avançado

No nível avançado, a análise é avançada ainda mais, com novos indicadores e instrumentos que aprofundam as informações sobre a situação da empresa. Nesse sentido reforça Marion (2009, p. 2):

“Uma série de outros Indicadores e Instrumentos de análise poderia enriquecer ainda mais as conclusões referentes à situação econômico-financeira de uma empresa.” O nível avançado traz a análise por indicadores combinados, maior aprofundamento no índice de liquidez com a Liquidez Dinâmica, projeções das demonstrações contábeis, análise das variações de fluxos econômicos com fluxos financeiros, dentre muitas outras formas de análise.

FORMAS DE ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Para uma boa análise das demonstrações contábeis é necessário

entendimento dessas demonstrações e das técnicas utilizadas, escolhendo indicadores claros e precisos, tomando cuidado para que não haja interpretação distorcida desses índices.

Conforme comenta Padoveze (2000, p. 133):

“Há possibilidade de extração de muitos indicadores através da análise de balanço. Entendemos, porém, que os indicadores a serem calculados através do sistema de informação contábil devem restringir-se a quantidade mínima possível, sob pena de a análise financeira mensal tornar-se muito prolixa.”

Assim de posse dos dados levantados pela contabilidade, através das informações fornecidas pelo sistema de informação contábil, escolhendo a melhor técnica de análise, pode-se identificar o desempenho da empresa e traçar paralelos com outras empresas de mesmo ramo de atividade, podendo tomar as decisões que se fizerem necessárias, de forma mais segura e fundamentada.

As formas de análises das demonstrações contábeis são basicamente as técnicas a seguir:

- Indicadores Financeiros e Econômicos;
- Análise Vertical e Horizontal;
- Análise da Taxa de Retorno sobre Investimentos (Margem de Lucro X Giro do Ativo);
- Análise da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), dos Fluxos de Caixa (DFC) e da Demonstração de Valor Adicionado (DVA).

Indicadores Financeiros e Econômicos

Os indicadores econômico-financeiros envolvem métodos de calcular e interpretar índices a partir das demonstrações financeiras para avaliar o desempenho da empresa. São escolhidos pela administração da empresa de acordo com as informações requeridas e o grau de profundidade desejada da análise.

Conforme explica Padoveze (2000, p. 146):

“Os indicadores deverão estar de acordo com a visão da alta administração em termos de acompanhamento das atividades, rentabilidade e situação patrimonial e serão por ela escolhidos.”

Os indicadores econômico-financeiros procuram evidenciar a posição atual da empresa e evidenciar o que pode acontecer no futuro, com a empresa, caso medidas não sejam tomadas para mudar a situação detectada pelos indicadores. Portanto, é muito importante a escolha correta desses indicadores. Nesse sentido comenta Matarazzo (2008, p. 148):

“O importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise.”

Para se ter ideia da importância da análise a partir de índices econômico-financeiros, basta mencionar a quem tal análise interessa: fornecedores, clientes, bancos, acionistas ou sócios, governos e os próprios administradores da empresa.

Os indicadores são divididos em índices que evidenciam aspectos da situação financeira e índices que evidenciam aspectos da situação econômica.

Índice de Liquidez

O índice de liquidez evidencia a situação financeira da empresa, pois avalia a capacidade de pagamento das exigibilidades. Os credores da empresa, por exemplo, utilizam esse índice para avaliar os riscos na concessão de novos créditos e na análise das perspectivas de recebimento dos créditos já concedidos. Conforme enfatiza Marion (2009, p. 71):

“São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos.”

Esses índices podem ser divididos basicamente em:

- Índice de Liquidez Geral;
- Índice de Liquidez Corrente;
- Índice de Liquidez Seca.

Índice de Endividamento

Com o índice de endividamento é avaliado o nível de endividamento da empresa e também obtido a informação se a empresa se utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários. Também é possível a análise da composição do endividamento, a curto prazo ou a longo prazo.

Índice de Atividade

O índice de atividade é utilizado para avaliar o prazo de recebimento das vendas, pagamento das compras e renovação dos estoques, portanto, auxilia a empresa em toda a programação operacional da empresa.

Nesse grupo são avaliados os seguintes índices:

- Prazo Médio de Recebimento de Vendas;

- Prazo Médio de Pagamento de Compras;
- Giro dos Estoques;
- Giro do Ativo Total.

Índice de Rentabilidade

O índice de rentabilidade evidencia a situação econômica da empresa, ou seja, avalia o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido. Uma empresa tem boa rentabilidade quando é capaz de obter lucro com regularidade e durante um bom tempo.

Para avaliar a rentabilidade são utilizados os seguintes índices:

- Margem Operacional sobre Vendas;
- Margem Líquida sobre Vendas;
- Rentabilidade do Ativo Total;
- Rentabilidade do Patrimônio Líquido.

Análise Vertical e Horizontal

Análise Vertical

A análise vertical determina o percentual de cada conta ou grupo de contas em relação ao total de que faz parte. Trabalha com o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, analisando a sua estrutura.

Nesse sentido comenta Ludícibus (2008, p. 83):

“Este tipo de análise é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua avaliação no tempo.”

Com essa análise é possível saber em qual ativo a empresa está investindo mais, ou comparar se seu custo é mais elevado do que das empresas concorrentes, possibilitando assim uma possível melhora nesses índices.

Análise Horizontal

A análise horizontal possibilita a comparação entre valores de uma mesma conta ou grupo de contas em diferentes exercícios sociais, objetivando a avaliação ou o desempenho das mesmas, ao longo dos períodos analisados. Portanto, permiti tirar conclusões sobre a evolução da empresa. Conforme afirma Padoveze (2000, p. 141):

“A análise horizontal é o instrumental que calcula a variação percentual ocorrida de um período para outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decréscimo do item analisado.”

A análise horizontal também trabalha com o Balanço Patrimonial e a

Demonstração do Resultado do Exercício, porém com dados de dois ou mais exercícios para a comparação da evolução dos números da empresa. Contudo, para uma boa análise e obtenção de conclusões mais próximas da realidade da empresa, é recomendável a utilização da análise horizontal em conjunto com a análise vertical.

PLANEJAMENTO E CONTROLE COMO FERRAMENTA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, ambos são instrumentos de administração para os gestores. Para Padoveze (2010, p. 40), Se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

Segundo Horngren et al (2004 p. 300), “o sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle [...]”.

Para Atkinson et al (2000 p. 567), “o planejamento estratégico, ou de longo prazo, consiste em desenvolver uma conexão de contratos inter-relacionados, explícita ou implicitamente, entre a empresa e seus grupos de stakeholders principais”.

Segundo Martins (2010 p. 305), “controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”. O planejamento e o controle operacional utilizam procedimentos e práticas preestabelecidas para monitorar o processo decisório, Gil et al (2010 p. 35).

O planejamento subdivide-se em duas fases: Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. O Planejamento Operacional incorpora uma etapa adicional, que é a que finaliza o planejamento das operações, denominada Programação, PADOVEZE (2012 p. 27).

Segundo Atkinson et al (2000 p. 581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos [...] Três papéis importantes dos contadores gerenciais, são:

1. Ajudar uma empresa a ficar sob controle.
2. Identificar quando o processo está fora do controle.
3. Dar suporte à aprendizagem da empresa.

Controle

No momento em que se fala de controle em correlação a gestão empresarial nós tratamos de diversas ramificações da palavra controle, dentre as quais podemos destacar os Controles Internos, Gerenciais e Orçamentários como alguns dos mais importantes.

O controle interno é o acompanhamento do planejamento e normas da empresa, serve para auxiliar a empresa na tomada de decisão. Como o nome já diz o controle interno começa de dentro para fora, tendo uma visão de fiscalização. Vários autores colocam vários conceitos, mas segundo Crepaldi (2004, p. 73) o controle interno é:

Podemos definir controle interno como o sistema, de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidade todos os métodos e medidas adotadas com a finalidade de:

- Salvar os ativos;
- Verificar a exatidão e fidelidade dos dados e relatórios contábeis e de outros dados operacionais;
- Desenvolver a eficiência nas operações;
- Comunicar e estimular o cumprimento das políticas, normas e procedimentos administrativos.

O controle interno é de grande relevância para o crescimento da empresa, proporcionando menores desperdícios de tempo e financeiro.

Na ocasião em que se fala de controle em relação a gestão empresarial nós tratamos de diversas ramificações da palavra controle, dentre elas podemos destacar os Controles Internos, Gerenciais e Orçamentários como alguns dos mais importantes.

Araújo (1998, p. 5) registra uma definição de Controle Interno emitida pelo AICPA:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da companhia.

Com base no que diz Araújo podemos ver que a importância do Balanço Patrimonial como ferramenta gerencial é muito importante no controle das entidades, ele juntamente com as demais demonstrações contábeis tende a gerar um número relevante de informações que ao serem analisadas e transmitidas aos gestores das entidades tende a agilizar e desenvolver o controle interno.

É de grande relevância que o controle interno seja eficaz, para que a empresa alcance regulamentos de políticas de gestão e estabeleça ordem para sua

uniformização, que contribua na redução de custos, perdas de controles e fraudes, possibilitando uma segurança para a administração e controlando todas as atividades da empresa.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2011, p. 6.) “O controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para programar as estratégias da organização”. Para o autor o controle gerencial está em uma posição intermediária entre Planejamento estratégico e Controle Operacional. O autor ainda afirma que no planejamento estratégico as ações são voltadas mais para o longo prazo, enquanto que o controle operacional tem suas ações voltadas para o controle das atividades, sendo no curto prazo, desta forma cabe ao controle gerencial fazer a ligação entre os dois.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004, p. 234) “O controle gerencial é uma atividade subordinada que diz respeito ao uso eficiente dos recursos comprometidos com a realização dos objetivos organizacionais”. Os objetivos das empresas precisam ser atingidos, desde que seja feito o uso correto dos recursos, muitas vezes o mau uso dos recursos não auxilia a gerência na tomada de decisão, conseqüentemente podendo perder receita, já que os recursos não estão sendo usados com eficiência.

Segundo Lunkes (2008, p. 28): “Os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade”.

O controle orçamentário é uma forma de organizar o sistema de planejamento, ele pode ser estruturado de maneira flexível ou rígida, complexa ou simplificada, centralizada ou participativa. O controle orçamentário é uma ferramenta que permite à organização a entender quão próximos estão os resultados almejados em vínculo ao que planejou para determinado período.

Tomada de Decisão

Toda organização é um sistema de decisões, onde todos os membros estão continuamente tomando alguma decisão, “... é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. (FREITAS; KLADIS, 1995, p.6).

As ações de um gerente envolvem decisões, o que se vai

produzir, como vai ser feita essa produção, quem será o mercado consumidor. “Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas.” E cabe ao tomador de decisão “... reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados.” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.446).

A tomada de decisão e a resolução de problemas podem ser abordadas de muitas maneiras diferentes, mas geralmente seguem a dois modelos: racional e comportamental.

Quadro 1 - Modelo racional e comportamental de tomada de decisão

Modelo Racional	Modelo Comportamental
1. O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	1. O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
2. O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher.	2. O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
3. O tomador de decisões é racional	3. O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.
4. O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização.	4. O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Fonte: CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.455)

O modelo racional pressupõe que os tomadores de decisões tenham informações perfeitas, e que são capazes de avaliar sistematicamente e logicamente cada opção e no fim tomar uma decisão totalmente neutra sobre o que será melhor para a empresa. O que nem sempre é possível, pois fatores como emoções, preferências individuais e política da empresa acabam por interferir nesse processo.

Ateemo-nos ao modelo comportamental, onde considera que o gerente várias vezes terá que tomar uma decisão considerando sua percepção, experiência, informações e alternativas limitadas.

Para Simon as decisões podem ser divididas em duas categorias: as programadas e não programadas.

As decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas:

- As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão. (MAXIMIANO, 2009, p.59).

As decisões não programadas é uma decisão única, tomada uma única vez:

- As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São atitudes novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens. Situações desse tipo precisam de um processo de análise sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão. (MAXIMIANO, 2009, p.59).

Decisões programadas economizam tempo e energia, evitando que os gerentes se desgastem procurando soluções para problemas que já foram resolvidos antes, um dos objetivos do projeto decisório deve ser o de procurar criar o maior número de decisões programadas possíveis. (MAXIMIANO, 2009).

Obrigatoriedade de Elaboração das Demonstrações Contábeis

A cada fechamento do exercício social, as empresas devem elaborar as suas demonstrações contábeis, com o objetivo de fornecer informações úteis para os seus sócios, investidores, governo dentre outros usuários. Elas caracterizam de forma estruturada a posição patrimonial e financeira da empresa, as mutações ocorridas, o resultado econômico e os fluxos de caixa do exercício.

RESUMO DAS NORMAS E PRÁTICAS CONTÁBEIS				
DEMONSTRAÇÃO CONTÁBRIL	NBC TG 26	S/A. CAP ABERTO	PME's NBCTG1000	ME e EPP ITG1000
Balanço Patrimonial	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Demonstração de Resultado do Exercício (DRE)	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Demonstração do Resultado Abrangente (DRA)	Obrigatório	Obrigatório	Substituída pela DLPA	Facultativa
Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)	Substituída pela DMPL	Substituída pela DMPL	Substituída pela DMPL	Facultativa
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativa

Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativa
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	Órgão Regulador	Obrigatório	Facultativa	Facultativa
Notas Explicativas	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório

Edição: abril | 2018

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, fundamenta-se numa reavaliação em livros, artigos científicos, dissertações.

Segundo Gil (2008, p.50) a pesquisa bibliográfica refere-se:

Elaboração com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet.

Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto é que, na maioria das teses e dissertações desenvolvidas atualmente, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica, que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.

De acordo com o autor a pesquisa é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A maior prerrogativa da pesquisa bibliográfica é o acontecimento de consentir ao leitor a garantia de vários eventos. Esse privilégio tem uma equivalência que compromete na propriedade da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundamentando-se no que foi mostrado acerca dos demonstrativos contábeis, Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício e Demonstração do Fluxo de Caixa, fica-se evidente que tais demonstrativos quando bem explorados e compreendidos se tornam instrumento fundamental para a tomada de decisão dentro das empresas, onde trazem grande ajuda no processo de controle interno e financeiro da empresa.

Diante disso nota-se o quanto é abrangente a contabilidade gerencial, sendo capaz de compreender várias outras áreas e técnicas contábeis para auxiliar

cumprimento e controles administrativos dentro das empresas. Além do mais, possibilitou uma maior compreensão sobre o uso de métodos operacionais de gerencia conforme as bibliografias explanadas.

Deste modo, constatou-se que a contabilidade gerencial é vinculada ao planejamento e controle de uma organização, tendo como objetivo dar qualidade as operações, diminuir as despesas operacionais e elevar os ajustes das operações às necessidades de seus usuários.

Destarte, as entidades necessitam de indicadores nítidos para que em um curto período venha traçar as etapas do planejamento e controle utilizando os métodos contábeis para tomar decisões com exatidão. Todavia, é fundamental a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão, resultando num procedimento de orientação e supervisão em que transcorrem todas as etapas do método decisório, conseqüentemente sendo primordial no planejamento empresarial.

5. REFÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2011.

ARAÚJO, Francisco José de. **A estruturação dos controles internos e a independência da auditoria interna**. Vitória-ES. COBRAI (Congresso Brasileiro de Auditoria Interna), 1998.

ATKINSON, Anthony A., et. al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005. 572 p.

COELHO e Luiz, **Teoria da Contabilidade – Abordagem Contextual, Histórica e Gerencial**, 1ª Ed. São Paulo: Atlas 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. **O processo decisório: modelos e dificuldades**. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição - São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Dicionário de termos de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não Contadores**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à Teoria da Contabilidade: Para o nível de graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 11. Ed São Paulo: Atlas, 2005.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis**: Estrutura e Análise. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade Gerencial e Societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SÁ, Antonio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Cosme dos. **Guia Prático para elaboração do demonstrativo dos fluxos de caixa – DFC**. Curitiba: Juruá, 2005.

SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SIMON, Herbert. **Os limites ou fronteiras da racionalidade**. Entrevista. Disponível em: < <http://www.youtube.com/watch?v=QFLxazu6pCw>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

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

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade Avançada e Análise das Demonstrações Financeiras.** 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.