

UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO GERENCIAL

Alexsandro Sávio de Oliveira¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira²

¹ Pós-graduando do curso de MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – alex.sandro.oliv@hotmail.com

² Professores do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - vilma70@gmail.com; edson@unitau.br

Resumo: O ambiente nas organizações vem se modificando constantemente ao longo do tempo, dado a competição que está cada vez mais acirrada, exigindo que o processo de tomada de decisão seja rápido. E, a realidade da sociedade marcada pela complexidade e velocidade das ações, dada à urgência das necessidades, cobra uma estrutura ágil nas decisões e objetiva nas ações. É nesse contexto, que a contabilidade é vista como uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios pelos gestores no processo de tomada de decisão. Assim, analisou-se a contabilidade gerencial como o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos gestores que os auxiliem em suas funções gerenciais. Para tanto, realizou pesquisa bibliográfica exploratória sobre contabilidade gerencial. Concluindo que, em decorrência de todo desafio das organizações em relação aos processos de tomada de decisão, a contabilidade gerencial quantifica, qualifica e interpreta as transações planejadas e outros eventos econômicos, estratégicos e técnicos operacionais resultando em informações chaves para os gestores, bem como evidenciar as alterações na posição financeira da organização ao longo do tempo.

Palavras-chave: Tomada de decisão. Contabilidade gerencial. Ferramenta.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Na atual competição global, que as organizações estão vivenciando o desempenho medido pelos padrões históricos não faz mais sentido. A melhoria contínua de desempenho é necessária para igualar-se à frente dos principais competidores, pelo fato de referir-se aos processos avançados, pelos quais os colaboradores solucionam problemas e buscam novos métodos para reduzir e eliminar desperdícios, melhorar a qualidade e reduzir defeitos.

O controle interno tem por objetivos: proteger os recursos da empresa, assegurar a precisão e confiabilidade dos registros contábeis e financeiros e, promover a eficiência dos funcionários.

O controle é uma das funções do administrador porque não basta apenas planejar, organizar e dirigir uma organização, sem um controle eficaz, é possível que o administrador não consiga alcançar os objetivos pretendidos. É o controle que vai indicar alguma falha (desvios, roubos, desperdícios) no andamento normal das atividades da organização. O controle interno pode ser: preventivo (que tem por objetivo evitar desperdícios e irregularidades), detectivo (para

detectar erros) ou corretivo (o erro já existe e o controle vem para corrigi-lo). Por este motivo passa a ser vital a implantação de controles, e um elemento que saiba como conduzir esse fluxo de controles e informações para tomada de decisões é a contabilidade gerencial.

Metodologia

Esta pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica exploratória porque procurou analisar a contabilidade gerencial.

Contextualização da Contabilidade Gerencial

O estudo da atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas de acordo com Martins (1996) exige a maximização do desempenho e do controle empresarial. Neste sentido, a contabilidade gerencial e o novo contador exercem papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Com a excelência empresarial, as informações gerenciais devem cobrir todo o ciclo de vida do produto, o qual em suas definições afeta de sobremaneira o projeto de sua qualidade.

Atualmente, a preocupação dos empresários está voltada à satisfação dos clientes. Esta situação traz consigo um clima de competitividade e faz com que as empresas comecem a exigir mais qualidade de seus produtos e serviços e, por consequência, maior produtividade.

Assim, Martins (1996) cita que a qualidade da informação é fundamental para o sucesso das organizações que começam a conscientizar-se da importância do novo contador e dos controles internos da contabilidade gerencial.

Para as empresas tornarem-se competitivas, é essencial que não se tornem complacentes. Muitas vezes, consideram-se invulneráveis e por isso implantam uma estratégia de tirar partido de sua atual posição de mercado. A marca de excelência de uma empresa é um compromisso contínuo em tornar-se totalmente competitiva. Isto requer a constante eliminação de desperdícios, bem como a habilidade de manter a liderança industrial na introdução de novos produtos rentáveis ou na diversificação de produtos.

As manifestações mais visíveis de uma organização de sucesso neste novo ambiente são: o aumento de automação e a informatização. Portanto, Martins (1996) cita que uma estratégia é a do revigoramento da contabilidade gerencial, como um sistema de informação de eventos e transações econômicas das empresas, pois as empresas do mundo moderno mudaram suas estratégias passando por um processo de evolução em níveis de alta eficiência, em que a especialização passou a constituir uma de suas características mais relevantes.

Os estudos sobre a empresa delineiam, atualmente, previsões de administração estratégica e atividades até pouco tempo atrás desconhecidas, como a do novo elemento para controlar, informar e implicar estes fatos.

Definição da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial pode ser definida como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão. É comumente analisada como uma série de atividades ligadas mediante um conjunto progressivo de passos, começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários.

Em outro contexto, Atkinson *et al.* (2000) cita que a contabilidade gerencial é vista como um processo de produzir informações financeiras e operacionais para os empregados e gerentes das

organizações. Tal processo deve ser dirigido pelas necessidades de informações de indivíduos internos à organização, e deve guiar suas decisões operacionais e de investimentos.

O processo de tomada de decisão Gitman e Madura (2003) termina com a escolha da melhor ação a ser implementada. Para se alcançar esse ponto é necessário que se passe pelas fases de definição do problema, obtenção dos fatos, formulação de alternativas, ponderação e decisão. Em todas essas etapas, a informação contábil é de grande importância, pois alguns problemas existem somente quando os relatórios contábeis são analisados regularmente e, com o orçamento elaborado com base nas informações históricas e projeções contábeis, pode-se formular e testar as alternativas para se chegar à decisão mais acertada.

Dentre os primeiros estudiosos da contabilidade gerencial, Anthony (1976) caracteriza de maneira sintética a disciplina dizendo que ela se preocupa com a informação útil à administração.

Já para Ludícibus (1993) cita que a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Neves (1997) considera que a contabilidade gerencial ou *management accounting* como um conceito de contabilidade que tomou corpo nos Estados Unidos, em resposta aos anseios do profissional contabilista no sentido de dar a sua contribuição efetiva, no processo de tomada de decisões na Empresa, mais precisamente para aquelas decisões onde devem ser levados em conta parâmetros de caráter econômico-financeiro.

A disseminação da contabilidade gerencial segundo Gitman e Madura (2003) está relacionada ao desenvolvimento e complexidade da economia moderna e com a abertura de mercados e, não somente as grandes empresas devem se utilizar desse instrumento, mas também as empresas de menor expressão, porque tomam decisões financeiras e necessitam de informações que dêem o suporte necessário.

Conceito de Contabilidade Gerencial

Neves (1997) cita que no Brasil há várias formas de se conceituar a contabilidade gerencial, é uma fonte rica em informações no processo de

tomada de decisão. No entanto, ela é facultativa, ou seja, pode ou não fazer parte da administração da empresa. As ferramentas desenvolvidas por esse ramo da contabilidade suprem a gerência de dados sobre a situação da empresa visando a melhor escolha dentre as alternativas existentes.

Resta saber como estão sendo interpretados os conceitos das ferramentas utilizadas na contabilidade gerencial e se essas ferramentas estão sendo difundidas com a devida importância pelos profissionais da área contábil e os gestores das organizações.

Assim, para Neves (1997), a contabilidade gerencial, em síntese, é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma organização e a gestão de uma organização é um processo complexo e amplo, que necessita de uma adequada estrutura de informações e a contabilidade gerencial é a principal delas.

Evolução e Mudanças na Contabilidade Gerencial

Segundo Padoveze (2004), o atual estágio da Contabilidade Gerencial, que abarca todos os estágios evolutivos anteriores, centra-se no processo de criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos empresariais.

Diante desse contexto, constata-se quatro estágios no processo evolutivo da Contabilidade Gerencial, que influencia nas tomadas de decisão do gestor, são elas (Figura 1):

- **Estágio 1:** em meados dos anos 50, o foco principal estava vinculado ao controle do custo de produção e a elaboração do orçamento;
- **Estágio 2:** acontece em meados dos anos 60, a contabilidade gerencial passa a fornecer informações para o controle gerencial;
- **Estágio 3:** já em meados dos anos 80, a contabilidade gerencial foi focada mais como ferramenta para minimizar os custos no processo começou-se a usar mais a tecnologia para auxiliar tal processo; e
- **Estágio 4:** e em meados dos anos 90, a contabilidade gerencial passou a fazer parte integrante no processo de gestão, não só apenas na geração de informações, mas também na criação de valor, bem como na busca de se usar tal ferramenta como um diferencial para alcançar vantagem competitiva no mercado.

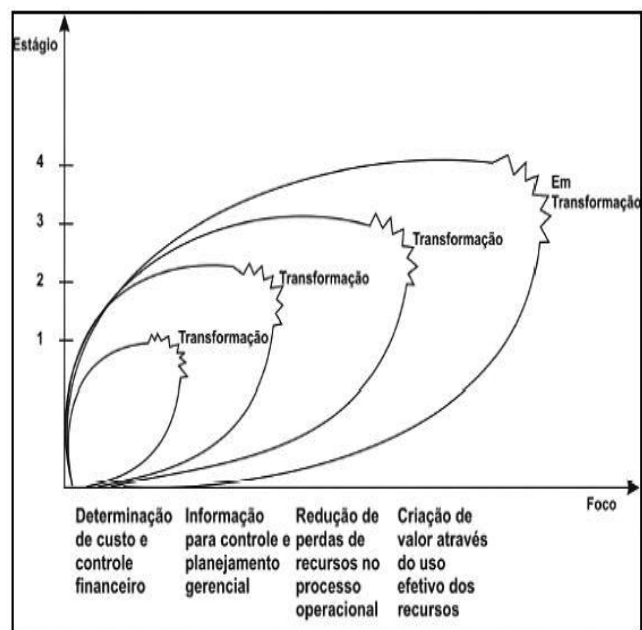


Figura 1 - Estágios evolutivos da contabilidade gerencial

Fonte: Padoveze (2004)

Analisando a Figura 1, constata-se que cada estágio representa uma evolução da contabilidade gerencial, bem como o crescimento dos focos e objetivos da organização. A evolução dos estágios não significa que os focos anteriores tenham deixado de ser trabalhados, cada estágio é uma combinação do antes com o atual. Constata-se também que os estágios “velhos” estão sempre sendo modificados, isso acontece para facilitar a integração com o “novo” estágio e contribuir para a solidez e alinhamento estratégico da organização.

Crepaldi (2004) cita que a contabilidade gerencial se bem usada é uma ferramenta impar e indispensável no processo de gestão. No decorrer de todo processo na organização, a contabilidade gerencial vai adicionando e criando valor para os *stakeholders* e gerando informações necessárias para um crescimento, perpetuidade e obtenção de lucro para a organização.

Discussão

Com base nessas informações, nota-se que o mundo vem assistindo a uma continuada revolução econômico-financeira-contábil, especialmente por meio do incessante surgimento de novos conceitos, instrumentos e produtos que, graças às maravilhas da tecnologia da informação, se tornaram acessíveis aos gestores.

O ambiente econômico contemporâneo exige excelência dos sistemas corporativos de contabilidade gerencial. Com a tremenda competição global, o rápido progresso na tecnologia de processos e produtos e as

flutuações nas taxas de câmbio e preços das matérias-primas, o sistema de contabilidade gerencial de uma organização precisa fornecer informações oportunas e precisas, para facilitar os esforços de controles, para medir e melhorar a qualidade das informações.

Com esses papéis vitais nas informações de planejamento e na comunicação, motivação e avaliação, o sistema de contabilidade gerencial da organização é um componente necessário na estratégia da empresa para alcançar o sucesso competitivo.

O processo de alterações que as organizações atravessam, como resultado de fatores históricos internos e de uma opção clara no sentido da sua integração num espaço mais amplo, sofisticado, desenvolvido e competitivo, conduziu os gestores à necessidade de, rapidamente, se adaptarem às estruturas internas das suas empresas e aperfeiçoarem os seus métodos de gestão global, particularmente no domínio da gestão financeira.

Conclusão

Com este artigo, pretendeu-se evidenciar a constatação do revigorecimento da contabilidade, como um sistema de informação de eventos e transações econômicas das empresas, no atual cenário de competição global.

As organizações do mundo moderno mudaram suas estratégias; a globalização dos mercados e a alta competitividade fizeram com que ela evoluísse em níveis de alta eficiência, em que a especialização passou a constituir uma de suas características mais relevantes. Os estudos sobre a empresa delineiam, atualmente, previsões de administração estratégica e atividades até pouco tempo atrás desconhecidas, como os controles da contabilidade gerencial e o atual papel do contador, que ainda passa por um processo de mudança, têm enriquecido e otimizado na tomada de decisões do processo administrativo.

Por este motivo passa a ser vital a implantação dos controles internos, para que haja transparência na prestação de contas por parte dos gestores destas organizações, uma vez que dependem dos mesmos para tomada de decisão.

Um bom sistema contábil de informação deve ser um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e edições de relatórios que permitam tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo, fornecer relatórios por exceção para finalidades específicas, e outros tipos de relatórios e análises que atendam às necessidades da direção da organização, requerendo assim, uma nova postura do profissional de contabilidade.

O novo contador julga as implicações de eventos históricos e esperados, ajudando em todos os sentidos e necessidades das Organizações e principalmente com otimização de processos por meio da informação gerencial contábil a atuação do novo contador, gera-se um nível de eficácia e eficiência satisfatórias para o pronto atendimento das necessidades.

Nesse contexto, como cada vez mais o controle de gestão está tornando um desafio para os gestores à correta utilização devido à rápida evolução tecnológica da informação é essencial à empresa ter o controle de gestão para incluir e manter sua empresa no mercado. Assim sendo, os gestores precisam fazer um planejamento, controlar as atividades financeiras, ter um bom sistema de informação para tomada de decisão adequada e conseqüentemente aumentar o valor do patrimônio líquido da organização.

Referências

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1976.

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

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

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearsons, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Globalização de mercados e harmonização das práticas contábeis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, Adalberto Ferreira. **Contabilidade gerencial**. Brasília: **In: Revista Brasileira de Contabilidade**. Nº. 23, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2004.