

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Edna Carolina de Alcântara Oliveira*

Marlon Mendes Silva**

RESUMO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta muito utilizada na gestão dos negócios. Partindo-se deste princípio, o presente artigo buscou demonstrar seus conceitos básicos, sua aplicação dentro das organizações, o perfil do profissional que atua na área e as técnicas e procedimentos contábeis que auxiliam na gestão dos negócios. Com o intuito de aplicar a temática ao cotidiano do contador, este artigo teve como objetivo geral analisar quais são as principais ferramentas gerenciais adotadas pelas empresas de João Monlevade-MG. Já, o objetivo específico, foi: pesquisar os conceitos mais comuns da contabilidade gerencial e sua aplicação dentro das organizações. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário enviado à quatorze gestores locais para que fosse possível traçar um perfil das empresas da cidade quanto à utilização de ferramentas da contabilidade gerencial. Ao fim da pesquisa, pôde-se concluir que apesar da riqueza de informações que são acessíveis com a aplicação e uso dessas ferramentas, grande parte dos gestores participantes não exploram esse recurso que elas oferecem.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Estratégias. Negócio.

* Graduada em Ciências Contábeis; ednacarliina@gmail.com

** Bacharel em Ciências Contábeis pela UFMG; Mestre em Controladoria e Contabilidade pela UFMG; Coordenador do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade DOCTUM – João Monlevade/MG; coord.contabeis.jm@edu.br

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta muito utilizada na gestão dos negócios.

De acordo com a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos apud Padoveze (2009, p.31):

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 e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

O estudo deste tema é importante, tendo em vista que a contabilidade gerencial possui função estratégica nos negócios de uma organização e tem como finalidade direcionar os executivos na tomada de decisões, reduzir custos e aumentar a lucratividade.

Ludícibus (2009, p.22), afirma que a característica principal que distingue o bom contador gerencial de outros profissionais da contabilidade é: “saber “tratar”, refinar e apresentar de maneira clara, resumida e operacional, dados esparsos contidos nos registros da contabilidade financeira.”

Diante disso, pode-se dizer que a contabilidade gerencial é uma área que desafia a formação de contadores altamente qualificados, pois o profissional que nela atua, além de conhecer a fundo o funcionamento da organização, seus custos, receitas, ativos e passivos, precisa entender as normas de tributação, aplicando-as em suas estratégias, pois a compreensão de todo o universo de impostos, principalmente no Brasil, é o diferencial que pode tornar a empresa e seu produto competitivo no mercado.

Para se ter sucesso na contabilidade gerencial, o profissional precisa ainda estar atento a diversos assuntos que causam variáveis expressivas na gestão estratégica, como, por exemplo, a economia e as decisões políticas, que a todo o momento sofrem impacto de informações, escândalos e crises financeiras.

O objetivo geral do presente artigo foi analisar quais as principais ferramentas gerenciais adotadas pelas empresas de João Monlevade-MG.

Já os objetivos específicos foram compostos por: pesquisar os conceitos mais comuns da contabilidade gerencial e suas aplicações dentro das organizações e

apontar as principais técnicas e procedimentos contábeis utilizadas pelas empresas da cidade.

A partir deste estudo, foi possível traçar um perfil das empresas de João Monlevade quanto à utilização de ferramentas da contabilidade gerencial.

Este trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa bibliográfica, analisando obras referentes ao assunto, escritas por autores de renome na área.

Em seguida serão apresentados: o referencial teórico; os procedimentos metodológicos, embasados, principalmente, nos estudos de Padoveze (2009), Marion e Ribeiro (2011), Ludícibus (1998), e, também, artigos científicos. E, por fim, a pesquisa e análise de dados, as considerações finais, o abstract e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, foram elencados os elementos utilizados como referencial teórico do trabalho, e que propiciarão melhor entendimento sobre o assunto exposto. Foram apresentados os conceitos de contabilidade gerencial, sua aplicação dentro das organizações, o perfil do profissional que atua nessa área e as técnicas e procedimentos que auxiliam na gestão dos negócios.

2.1 Conceito de Contabilidade Gerencial

Segundo Marion e Ribeiro (2011), a contabilidade consiste no sistema informação que tem por objetivo abastecer a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomadas de decisões.

Já Ludícibus (1998), traz dois conceitos de contabilidade gerencial. O primeiro, trata a contabilidade gerencial como: “um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis, [...] de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.”

O segundo conceito por ele traçado, afirma que a contabilidade gerencial é direcionada para a administração da empresa, buscando gerar mais informações para auxiliar de maneira mais eficiente o processo decisório do administrador.

Como pôde-se observar, esses autores trazem conceitos muito parecidos, tratando a contabilidade gerencial com um objetivo específico e de suma importância dentro de uma organização: produzir o maior número de informações possíveis, para que, conseqüentemente, as decisões gerenciais e/ou administrativas sejam tomadas baseadas na realidade da empresa.

2.2 Aplicação dentro das organizações

Os aspectos gerenciais da contabilidade possuem diversas aplicações dentro de uma empresa. Segundo Marion e Ribeiro (2011) esses aspectos podem ser divididos em três blocos principais, que seriam as funções: operacional, gerencial e estratégica.

A função operacional está ligada a decisões de curto prazo. Sua finalidade é orientar os funcionários que atuam no primeiro nível da organização, seja na área de produção ou comercial. Como exemplo de informações produzidas na área operacional pode-se citar o número de produtos produzidos ou das atividades executadas, a quantidade de defeitos identificados, entre outros.

Já a função gerencial trata de decisões de curto e médio prazo, em que as informações auxiliam gerentes responsáveis por uma ou mais áreas. Tais decisões podem afetar toda a entidade. Dentre os diversos tipos de informação obtidos a partir desta função estão: dados para comparações entre os custos reais e os custos padrão, relatórios com indicadores de qualidade da finalização do trabalho, elogios e reclamações de clientes acerca do produto e/ou serviço oferecido, etc.

E, a função estratégica, discorre sobre as decisões de longo prazo que devem ser tomadas pelos executivos da empresa. Essas decisões podem interferir no futuro da instituição, e, por isso o seu foco é manter o negócio rentável. Nesse nível, as informações produzidas são aquelas constantes em relatórios contábeis direcionados aos executivos da empresa, como, por exemplo, as demonstrações financeiras dos últimos exercícios para efeitos de comparação.

Baseado nessa divisão, é possível dizer que o sistema de informação produzido através da contabilidade gerencial deve suprir todos os setores da empresa, pois cada nível tem a necessidade de utilizar a informação contábil de maneira diversa, refinando-a de forma específica à sua posição na organização.

2.3 Perfil do profissional que atua na área

“O contador gerencial deve ser experiente e versátil, com ilibado conhecimento não só em contabilidade como em administração, matemática financeira, estatística e economia.” (MARION e RIBEIRO, 2011)

De acordo com a Federação Internacional dos Contadores dos Estados Unidos (IFAC) apud Marion e Ribeiro (2011, p.20):

O contador gerencial é o profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade de seus recursos.

Culturalmente, no Brasil não é comum se manter um departamento específico para a contabilidade gerencial. Geralmente as atividades são direcionadas ao gerente de controladoria (*controller*) ou alguém que seja capacitado por ele para exercer tal função. Apesar dessa prática ser utilizada amplamente, o ideal seria que a empresa dispusesse de uma equipe específica para a contabilidade gerencial, pois assim, os profissionais não acumulariam funções, proporcionando também um controle mais efetivo das informações produzidas.

Outro fator importante para a constituição de uma equipe própria nessa área, é o que acontece no mercado financeiro, que pode interferir no desempenho da empresa. O contador gerencial deve estar sempre atento a questões externas como a economia, decisões políticas, escândalos e crises financeiras. O seu papel na organização também está ligado ao controle do fluxo de informações, fazendo com que elas cheguem corretamente e tempestivamente aos interessados, de forma que sejam úteis no processo decisório.

2.4 Técnicas e procedimentos que auxiliam na gestão

A contabilidade gerencial dispõe de diversas técnicas, procedimentos e ferramentas para o desenvolvimento das atividades e produção de relatórios capazes de auxiliar a administração da organização. As ferramentas gerenciais são consideradas em 4 estágios pelo Federação Internacional de Contadores (IFAC) apud Teixeira (2011), *et al*, como seguem:

No primeiro estágio, que precedeu o ano de 1950, o foco da contabilidade gerencial estava voltado para a indicação do custo e do controle financeiro por meio de orçamento. As principais ferramentas adotadas foram os orçamentos anuais, o controle financeiro e operacional, o custeio por absorção e o custeio variável.

No segundo estágio, em torno de 1965, em consequência da evolução da tecnologia de informação, observou-se um grande destaque direcionado para análise de tomada de decisão e também da contabilidade por responsabilidade. Pode-se ressaltar como as principais ferramentas e metodologias: custeio padrão, custeio baseado em atividades (ABC), custeio RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*), e a descentralização da tomada de decisões.

Já, por volta de 1985, no terceiro estágio, a atenção estava toda voltada para a redução de desperdícios de recursos econômicos, intermediado pela administração estratégica. Algumas atividades em evidência foram a gestão baseada em valor, centros de responsabilidade, preço de transferência, custeio meta, método de custeio *kaisen* e custeio do ciclo de vida.

No quarto e último estágio, em 1995, a criação de valor se tornou o principal alvo, o uso da tecnologia permitiu uma ligação entre clientes, acionistas e inovação organizacional. As ferramentas que mais se destacaram nesse estágio foram: o planejamento estratégico, o BSC (*balanced scorecard*), método de avaliação de desempenho, EVA (*Economic Value Added*) e MVA (*Market Value Added*).

Widener (2004) citado por Teixeira *et al* (2011), concluiu que é possível dizer que o sistema de controle gerencial pode variar em função das necessidades de cada instituição, de acordo com sua particularidade, já que a estrutura do sistema de controle gerencial é direcionada para auxiliar os gestores a alcançar seus objetivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é considerada de natureza aplicada e classificada como descritiva.

Conforme Triviños (1897) apud Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa descritiva “exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.”

O artigo possui abordagem quantitativa, e sua realização foi feita por meio de pesquisa bibliográfica com base em artigos disponíveis *on-line*, e livros, como, Ludícibus (1998), Padoveze (2006) e Marion e Ribeiro (2011).

Para verificar quais são as principais ferramentas gerenciais adotadas pelas empresas da cidade de João Monlevade-MG, foi adotado o seguinte procedimento: aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados, conforme Apêndice A, que foi encaminhado aos gestores via *e-mail*.

Para a construção deste questionário foi utilizado como base o artigo de Teixeira (2011), *et al.*

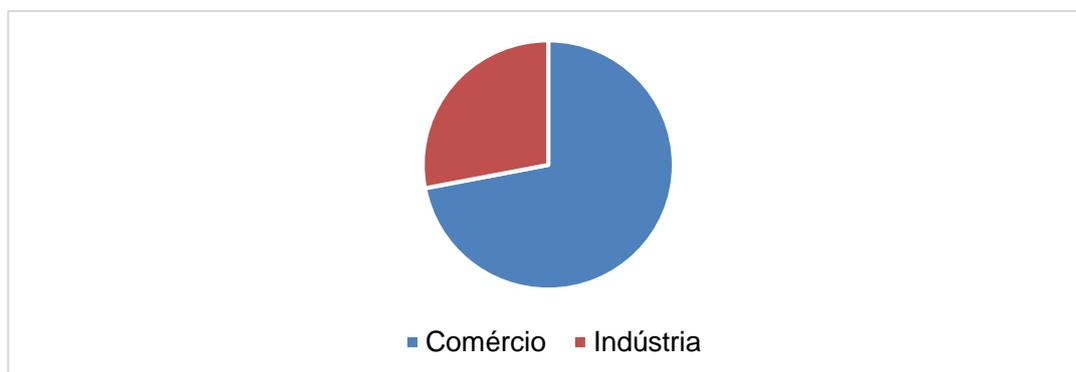
O documento foi estruturado em quatro blocos: o 1º bloco refere-se ao setor de atuação da empresa, o 2º bloco à área que o respondente trabalha, o 3º bloco mede o tempo em que a empresa se encontra no mercado e o 4º bloco indica qual(is) ferramenta(s) contábil(eis) a empresa utiliza. A coleta de dados foi realizada através do *Google* formulários.

4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Para análise de dados, com base em uma amostra de 14 participantes, obteve-se as seguintes informações:

Conforme o Gráfico 1, 10 dos 14 gestores entrevistados são do setor do comércio, e 4 são do setor da indústria.

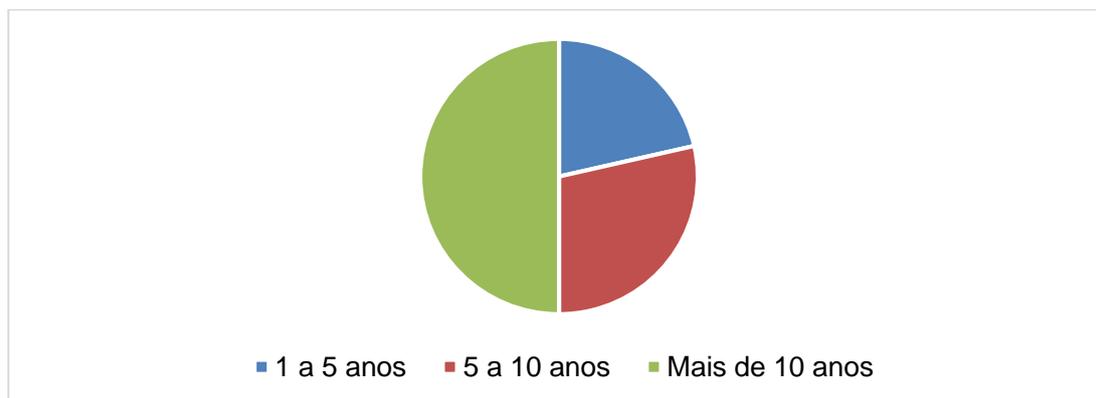
Gráfico 1 – Setores de atuação das empresas



Fonte: Autora (2018)

Pode-se observar que sete das empresas participantes já se estabilizaram e atuam há mais de 10 anos na cidade, enquanto quatro estão no mercado entre 5 a 10 anos e três operam há menos de 5 anos, como pode ser visto no gráfico 2.

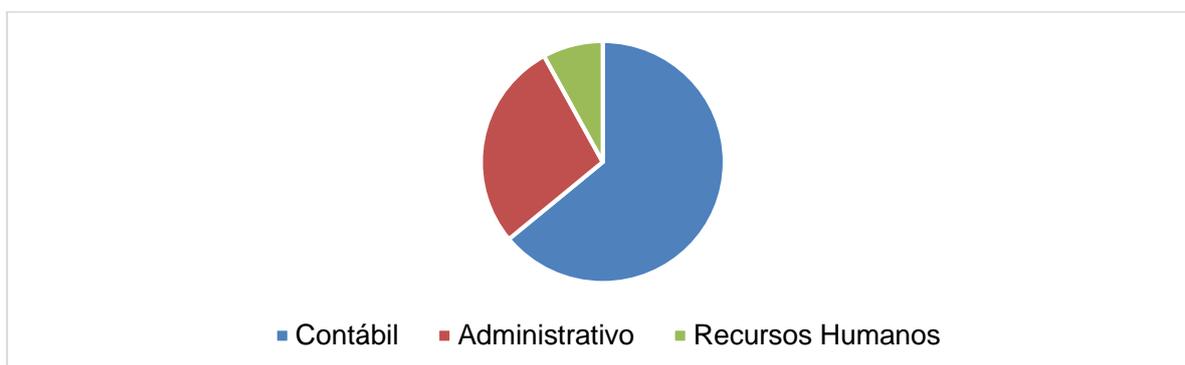
Gráfico 2 – Tempo de atuação no mercado



Fonte: Autora (2018).

Conforme representado no gráfico 3, a maior parte dos gestores, 9, trabalham na área contábil, enquanto 4 trabalham no setor administrativo e 1 no RH.

Gráfico 3 - Setor de atuação do gestor



Fonte: Autora (2018).

Após a análise do questionário, ficou notório que essa amostra das empresas de João Monlevade-MG não recorre a muitas demonstrações contábeis, visto que o percentual de utilização das ferramentas, mesmo as mais comuns, ainda são baixos, e outras, muitas vezes não são utilizadas, como se pode observar a seguir na Tabela1:

Tabela 1 – Ferramentas utilizadas pelas empresas

Ferramentas	Nº	%
Fluxo de caixa	14	100
Balanço patrimonial	12	85,71
Demonstração de resultado do exercício (DRE)	4	28,57
Custeio direto ou variável	-	-
Custeio por absorção	4	28,57
Orçamento	1	7,1
Indicadores (KPI)	-	-

Fonte: Autora (2018).

Conforme apresentado, 100% das empresas utilizam o fluxo de caixa em sua rotina, mas algumas empresas tem o hábito de usar somente ele como ferramenta contábil, mesmo com um leque de ferramentas gerenciais disponíveis que podem auxiliar na gestão.

O Balanço patrimonial é o segundo recurso mais utilizado, com um total de 85,71%, mesmo com toda sua riqueza de informações, ainda assim, alguns gestores afirmam que é possível controlar os negócios sem a elaboração do balanço.

A DRE e o custeio por absorção seguem em terceiro lugar, dentre os mais utilizados, com apenas 28,57% de aproveitamento. Já o orçamento, com 7,1% de aplicação, ocupa o quarto lugar no *ranking*. E, por fim, o custeio direto ou variável e os indicadores (KPI) não são empregados na rotina de nenhuma empresa da amostra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada e da análise das informações obtidas através do questionário, pôde-se concluir que mesmo com toda a tecnologia oferecida nos dias atuais, que facilita o acesso, ainda existe uma carência no que diz respeito à utilização das principais ferramentas da contabilidade gerencial pelas empresas da cidade de João Monlevade-MG.

O presente artigo demonstrou, como a contabilidade é uma grande aliada para os gestores das empresas, e como a utilização e exploração de seus recursos apoiam o gerenciamento de informações e agregam valor ao processo decisório.

Entretanto, parte das empresas não exploram todo o recurso, praticidade e facilidade que a contabilidade dispõe para gerenciar os negócios. Quanto mais ferramentas gerenciais forem aplicadas, mais riqueza de informações o gestor vai possuir sobre entradas e saídas de recursos, custos, despesas, tributações,

patrimônios, lucros e prejuízos, e é nesse momento que se traça uma estratégia para focar no que pode gerar mais retorno econômico para a empresa.

A ausência de informações é prejudicial aos negócios, pois quando se baseia em dados incompletos, a tendência é que se tome decisões vagas e incorretas, e que, a longo prazo, acarreta ineficiências nos negócios.

Ressalta-se ainda que a análise das demonstrações contábeis de forma incompleta, seguida da tomada de decisão equivocada impactam diretamente na sociedade, visto que os consumidores, recebem os valores das ofertas de produtos e serviços, baseado nos resultados da empresa.

É notório o fato de que a contabilidade evolui dia após dia, em todas as áreas, para melhorar as condições dos profissionais na busca e aprimoramento das informações. Entretanto, ainda é possível perceber que existe uma parcela de gestores que não buscam agregar às suas empresas todos esses recursos existentes.

É importante enfatizar que, apesar dessa pesquisa ser uma tentativa de retratar o cenário da cidade de João Monlevade, restringiu-se somente à amostra em questão.

Sugestão para futuros estudos: Este artigo não buscou verificar os motivos da utilização ou da não utilização das ferramentas gerenciais. Entretanto possíveis fatores como a falta de conhecimento ou mesmo a falta de recursos financeiros podem ser determinantes em tais usos. Assim, sugere-se como futuras pesquisas, a investigação dos motivos que impactam no uso de tais técnicas da contabilidade gerencial.

ACCOUNTING AS A MANAGEMENT INSTRUMENT

ABSTRACT

Managerial accounting is a very useful tool in business management. From This Principle, The Item Receiving Its Basic Concepts, Its Application Within Companies, The Profile Of The Professional That Is An Area And How The Accounting Techniques And Procedures Assist In Business Administration. In order to apply a tool to the accountant's daily life, this article has as general objective to analyze which are the main management tools adopted by the companies of João Monlevade-MG. Already, the specific objective was: to bring together the concepts of managerial accounting and its application within organizations. It was a data collection data questionnaire a

questionnaire to process local managers so that an accounting process was possible. In order to do the research, the end-of-seriousness that exists for the wealth of information is the first to be applied and the use of tools, most managers are not exploited as a presentation feature.

Keywords: Managerial accounting. Strategies. Business.

REFERÊNCIAS

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**,2009. <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 11.jun.2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1998. 332 p.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011. 226 p.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2009. 629 p.

TEIXEIRA, Aridélmo José Campanharo *et al.* **A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo**. 2011. Disponível em: < http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/BBR%20-%20ARIDELMO.pdf >. Acesso em: 20. out. 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa Sobre Utilização de Ferramentas da Contabilidade Gerencial

Pesquisa Sobre Utilização de Ferramentas da Contabilidade Gerencial

O presente formulário faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da Faculdade DOCTUM de João Monlevade/MG.

Os dados coletados serão analisados e integrados às conclusões dessa pesquisa.

As informações preenchidas pelos usuários serão coletadas de forma anônima e confidencial para que não haja usuras aos seus participantes.

1. Setor de Atuação da Empresa

Marque todas que se aplicam.

- Indústria
- Comércio
- Serviços

2. Área

Marque todas que se aplicam.

- Financeiro
- Administrativo
- Recursos Humanos
- Fiscal
- Outra

3. Tempo de Atuação no Mercado

Marcar apenas uma oval.

- 1 a 5 Anos
- 5 a 10 Anos
- + de 10 Anos

4. Ferramentas Utilizadas da Contabilidade Gerencial

Marque todas que se aplicam.

- Fluxo de Caixa
- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultado do Exercício
- Custeio Direto ou Variável
- Custeio por Absorção
- Orçamento
- Indicadores (KPI)

Powered by
 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1WbPQbr92MXCj-RtdLY2P5Z3Rb1RYS4YbCXatyTOPqLQ/edit>

1/1