

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Graduação em Ciências Contábeis

Contabilidade Gerencial como Ferramenta da Gestão

Área Temática: Contabilidade Gerencial

Albyanne Mychely Silva da Cruz - UFPB – albyanne02@gmail.com
Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro Cabral - UFPB – luizmarcelocb@hotmail.com

Resumo

A Contabilidade apresenta como seus focos de atuação os estudos dos patrimônios, dos bens, direitos e obrigações para empresas públicas ou privadas, e, pessoas físicas e jurídicas. Nesse aspecto, a contabilidade gerencial é uma área em que os contadores atuam de maneira mais colaborativa na gestão empresarial, utilizando dados financeiros para produzir relatórios que auxiliam no processo de tomada de decisão. O trabalho apresenta como foco principal de pesquisa discutir acerca da Contabilidade Gerencial como sendo instrumento para a gestão. Para isto, discuti a contabilidade gerencial, o processo evolutivo da Contabilidade Gerencial, apresentou o que distingue a contabilidade gerencial da contabilidade financeira, a contabilidade gerencial estratégica e suas variações. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que foi desenvolvida nas principais plataformas acadêmicas, como: portal da CAPES, Scielo, Science. Fazendo uso dos seguintes: “Contabilidade Gerencial”; Contabilidade; Gestão; Contribuição. Com a construção do trabalho foi possível concluir que a contabilidade gerencial tem função essencial no processo de tomada de decisões, por meio do controle tanto do patrimônio quanto das movimentações de uma empresa. Fazendo uso dessa modalidade da contabilidade, a empresa terá disponível uma ferramenta que tem o foco em tornar compreensível, para a gestão, os resultados fornecidos com base nas atividades financeiras da empresa. Toda organização é dependente de um planejamento que seja eficiente em seus vários fatores ou áreas que precisam ser aprimoradas para suprimento de suas deficiências, de modo que os pontos fracos sejam diminuídos e que sejam potencializados os resultados, tendo como consequência o aumento no lucro.

Palavras-chave: Contabilidade. Contabilidade Gerencial. Gestão.

1 Introdução

A contabilidade é considerada como sendo uma das ciências mais antigas no mundo. Diversos registros históricos confirmam que antigas civilizações já possuíam um delineamento acerca das técnicas contábeis. Com o decorrer das décadas, com o fortalecimento das sociedades anônimas como tipo de sociedade comercial, e, com o desenvolvimento do mercado acionário, a Contabilidade também começou a ser compreendida como sendo um instrumento importante para a sociedade em geral (ANDRADE, 2013).

A prática contábil é uma atividade que se apresenta como fundante na vida econômica. Até nas economias consideradas como mais simples, a contabilidade é essencial para que se possa fazer a organização da documentação dos ativos, das negociações com terceiros e das dívidas. A utilização da Contabilidade se torna mais fundamental nas economias que são complexas e modernas, visto que os recursos são insuficientes, sendo o

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C957c Cruz, Albyanne Mychely Silva da.
Contabilidade Gerencial como Ferramenta da Gestão /
Albyanne Mychely Silva da Cruz. - Mamanguape, 2022.
15 f.

Orientação: Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro
Cabral.
TCC (Graduação) - UFPB/CCAE.

1. Contabilidade. 2. Contabilidade Gerencial. 3.
Gestão. I. Cabral, Luiz Marcelo Martins do Amaral
Carneiro. II. Título.

UFPB/CCAE

CDU 657

gestor responsável por fazer a escolha entre as possibilidades possíveis e as melhores, para que essa identificação seja feita, os dados contábeis são necessários.

Costa (2020) faz uma observação ampla e menciona que a Contabilidade vai ser instrumento de coleta, apresentação e interpretação dos aspectos econômicos; sendo a Contabilidade Gerencial usada para que se faça a descrição da atividade existente em uma organização, e, a Contabilidade Financeira se apresenta quando a organização precisa fazer a prestação de informações para terceiros.

Ainda segundo Costa (2020), a Contabilidade Gerencial dispõe de subdivisões que serão responsáveis em constituir o sistema de informações gerenciais. São elas: contabilidade de custos; controle da folha; controle de estoques; controle de gastos gerais; contas a pagar e contas a receber; sistema orçamentário; fluxos de caixa; análise financeira.

Sendo o Sistema de Informações Gerenciais, de acordo com Abreu e Abreu (2002), o processo que transforma dados em informações que serão utilizadas na base decisória da organização e que possibilitam a sustentação de uma administração que tem o foco em otimizar os resultados que já eram esperados.

Em outras palavras, o sistema de informações se constitui em um grupo de procedimentos que fazem a coleta ou recuperação, o processamento, armazenamento e disseminação de informações para a base de tomada de decisões, análise, coordenação, controle gerencial e a visualização da organização, os quais são responsáveis por possibilitar que a informação seja passada de modo correto, em tempo hábil e para o destinatário correto.

Esse sistema de informação é composto por dados, informação e processamento. Sendo os dados um grupo de observações que faz a representação da “matéria-prima” que, individualmente, não assimila o conhecimento e não difunde significado. Já a informação se apresenta como sendo um dado que foi processado de modo que tenha significado para o usuário e que exprime valor percebido ou real e que será usado em futuras decisões. Por último, o processo, que é compreendido como o processo que transforma o dado em informação.

Os sistemas fazem o fornecimento de modo igualitário de relatórios externos ou internos, que dizem respeito a dados históricos e que fazem a contribuição para que o orçamento das empresas seja elaborado, podendo também dar auxílio no que se projeta de custos, despesas, receitas, investimentos ou financiamentos, esses que constituem as ferramentas de ordem gerencial, destinadas a dar subsidio para a alta administração usar na construção do planejamento, além do controle e organização dessas empresas.

Para Jannuzziet al. (2016) a informação também possibilita que a empresa tenha um conhecimento mais abrangente e utilização mais eficiente de sua estrutura de acordo com a sua disponibilidade de recursos, que facilita o planejamento, além de organizar o controle de processo. Em resumo, o gerenciamento do negócio tem o objetivo fundante de dar subsídios para que a empresa alcance suas metas.

Algumas empresas fazem a utilização incorreta da contabilidade gerencial visando violar os sistemas de cobrança de impostos existentes no país, de modo a sonegar tributação, ou seja, prejudica tanto direta quando indiretamente todos os sujeitos que fazem a utilização da contabilidade.

Infelizmente, a maioria dos gestores só se dá conta do prejuízo que tiveram, quando precisam utilizar dos meios legais para solucionarem as problemáticas que foram encontradas, entretanto, utilizando do controle é possível adquirir uma administração patrimonial melhor, de forma a levá-lo para uma melhoria geral.

Neste sentido, o presente trabalho, tem por objetivo discutir em como a Contabilidade Gerencial pode ser usada como ferramenta de gestão. Para isto, discorrerá acerca das subdivisões que foram mencionadas anteriormente e seu uso no sistema de informações gerenciais. O trabalho se justifica pela necessidade de existir uma constante discussão acerca

dos processos gerenciais, visto que estes processos passam por mudanças constantes. Logo, a contribuição trazida por essa produção para a comunidade acadêmica é o fato de a mesma possibilitar conteúdo para fomentar os processos gerenciais na prática contábil.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Contabilidade

É possível definir a contabilidade a partir de várias correntes de pensamento contábil, de modo notório destacam-se as escolas europeia ou italiana e a americana. A escola americana faz a associação da contabilidade mais como sendo um sistema de informação econômico-financeira, além de fazer o destaque para a face prática enquanto a outra faz a ênfase da mesma como ciência e dá destaque para sua face filosófica.

No Brasil, como sendo representantes da escola americana é possível citar Iudícibus, Martins e Gelbke que compreendem a contabilidade como sendo um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação a entidade objeto de contabilização. Além de compreenderem o sistema de informação como “um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e edições de relatórios”. O sistema de informação contábil precisar ter a capacidade de propiciar diversos relatórios para além dos que são exigidos pela legislação fiscal e societária (MORAES et al., 2019).

No Brasil, como representante da escola italiana é possível citar Sá, que faz a conceituação de contabilidade como ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos em relação à eficácia funcional das células sociais. O conceito que destaca mais o caráter de utilização da contabilidade é o estabelecido pela escola americana (GARRISSON et al., 2013).

No que foi posto até aqui, é possível perceber que a contabilidade não atua apenas no passado da gestão, a mesma também busca dar contribuições para o futuro da empresa através da análise de conjunturas e projeções que possam auxiliar na tomada de decisões.

Segundo Nikolay et al. (2016), a contabilidade tem por objeto a manutenção de um banco de dados para que suas informações possam contribuir de algum modo para os usuários internos ou externos.

2.2 Contabilidade Gerencial

É possível atribuir diversas definições para a Contabilidade Gerencial. As palavras chaves para que se possa compreender a contabilidade gerencial são: Informação e gestão.

Iudícibus faz a caracterização da contabilidade gerencial como sendo:

[...] um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise 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 decisório (1998, p. 21).

Em consonância, Medeiros (2021) coloca que a contabilidade gerencial como a reunião de estratégias, técnicas e ações que possibilitam o compartilhamento de dados e demais informações financeiras da empresa.

O IFAC, International Federation of Accountants, estabelece que:

[...] contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação (financeira e operacional) usada pela administração para planejar, avaliar, controlar e assegurar, dentro de uma organização, o uso dos recursos com responsabilidade (1998, p. 99, tradução nossa).

Garrison et al. (2013) fazem o destaque para as divisões da contabilidade gerencial:

- Contabilidade de custo total – Tem a função de custear os serviços e produtos para fins de avaliação de estoques, da lucratividade dos produtos e da precificação;
- Contabilidade diferencial – Tem a função de dar a estimativa dos custos existentes, possibilitando alternativas;
- Controle Gerencial – Tem a função de mediar as variações estratégicas, além das unidades de negócios, entre outros.

Em sua origem, a contabilidade era gerencial, visto que era desenvolvida com o objetivo de permitir aos gestores controle dos seus bens, além de dar orientações para suas ações futuras. Além de ser constituída em harmonia com o estilo de gestão então adotado. A contabilidade permaneceu desse modo até o momento que houve um movimento no mercado financeiro e de capitais que resultou no estabelecimento de um padrão da atividade contábil. As etapas e a conjuntura histórica na qual a contabilidade geral se desenvolveu até a atualidade serão abordadas no próximo capítulo.

Em suma, a contabilidade gerencial tem ligação direta com a necessidade que se tem de ter os registros do comércio.

É de extrema importância que o gestor tenha conhecimento acerca da temática, visto que, o mesmo irá necessitar estar dentro das regras que influenciam no rendimento da empresa para que seja possível ser um profissional capaz de prever ações futuras e conseguir remediar as várias situações de adversidades.

2.3 Processo evolutivo da Contabilidade Gerencial

Com o surgimento de grandes companhias de produção industrial, no final do século XIX, novas técnicas de custeio e controles de produtos se tornaram necessárias. Corroborando com a informação, Santos et al. (2019) consideram que nesse momento ocorreu um dos principais aportes para que Contabilidade Gerencial fosse realizada, por meio de apresentações de alguns modelos usados para fazer o cálculo do custo real de produção, de modo a incluir custos diretos e alocação de despesas que são indiretas. Trabalhos acerca da fabricação deram evidência a primeira preocupação que se tinha nos estudos no começo do século XX.

Quanto mais as empresas cresciam, mais se exigia o uso da contabilidade como base para se ter informações e controle dos resultados apresentados pela gestão. Calvo (2015) compreendia que um dos principais componentes da análise e controle dos resultados era o retorno dado dos investimentos, no qual associaram os flexíveis orçamentos e os preços de transferência. Com essa realidade posta, a função da contabilidade no que diz respeito a elaboração de orçamentos, no controle operacional e na determinação de preços, entre outras ações, teve um aumento significativo.

Entre os anos cinquenta e sessenta, Agostini e Carvalho (2012), surgiram outros trabalhos acerca do orçamento de capital, fluxos de caixa, interferência da informação contábil sobre a conduta dos funcionários, da informação contábil usada para a tomada de decisões e para avaliar o desempenho divisional. O autor ainda estabelece que nos anos setenta, as pesquisas foram pautadas pela inserção da estratégia como forma de colocar as práticas da contabilidade gerencial em evidência.

Na perspectiva dos avanços obtidos pela contabilidade gerencial que já foram citados, Agostini e Carvalho (2012) tecem um comentário de que as informações da mesma tiveram uma perda em sua relevância na conjuntura da gestão. Eles dão a justificativa dessa opinião declarando que a contabilidade financeira está parametrizada e voltada para oferecer atendimentos aos usuários externos e não para os gestores da entidade, em contrapartida, a contabilidade gerencial teve sua aplicação internalizada, de modo que, não vislumbra o

cenário no qual a empresa está inserida e nem consegue ser intempestiva na tomada de decisões.

O ambiente que é considerado por Agostini e Carvalho (2012) para que eles possam expor tem base em um mercado de caráter competitivo e globalizado, onde a tecnologia da informação deixa a empresa na situação que pode concorrer independentemente de qual lugar do planeta que ela esteja.

O IFAC (1998) vem considerando a evolução da contabilidade geral a partir de quatro etapas distintas, são elas:

- Etapa que compreende o período antes do ano de 1950 e dá ênfase ao controle financeiro e a determinação de custos, através do uso de técnicas de contabilidade de orçamento e custos;
- Segunda etapa, que teve seu início por volta do ano de 1965, e enfatizou o fornecimento de informações para que se pudesse ter controle e planejamento, através da utilização de técnicas como a contabilidade por responsabilidade e análise de decisão;
- A terceira etapa que teve sua ocorrência por volta dos anos 1985, quando o foco foi direcionado para a diminuição de desperdícios dos recursos utilizados nos processos de negócios, através da utilização de análise do processo e do gerenciamento de custo;
- A quarta e última etapa, que foi iniciada por volta do ano de 1995, quando o foco sofreu um deslocamento para a criação ou geração de valor através da efetiva utilização dos recursos, da utilização de tecnologias, que fazem o exame e direcionamento de valor dos acionistas, de valor dos clientes e da inovação organizacional.

O IFAC (1998) ainda faz um destaque para cada etapa, que cada uma é a representação do processo evolutivo da contabilidade gerencial como um retorno dado as realidades novas que são enfrentadas pelas empresas. Dessa forma, é um processo de evolução que leva em consideração as tecnologias que foram usadas na etapa anterior, de modo a acrescentar alguma novidade, mediando uma interação entre o velho e o novo, focando em atender o novo campo gerencial.

2.4 Contabilidade Gerencial X Contabilidade Financeira

Para que se tenha maior entendimento acerca da Contabilidade Gerencial, é necessário fazer sua distinção da Contabilidade Financeira. A contabilidade Gerencial diz respeito a uma contabilidade que é utilizada pela administração para que a empresa seja operada. Em contraponto, a Contabilidade Financeira tem por objetivo o fornecimento de informações para usuários externos (terceiros). Considerando que, mesmo sendo componentes do campo da Contabilidade, o quadro a seguir apresenta os principais pontos de divergência, quando os dois campos são comparados. De modo, que é possível ter a compreensão das situações em que a Contabilidade Gerencial pode ser aplicada.

CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Utilização de informações por usuários externos.	Utilização de informações, em vários níveis, por usuários internos.
Empresa compreendida como um todo.	Empresa compreendida por partes, em seus departamentos e produtos
Se limita ao uso dos princípios contábeis.	Autonomia ao elaborar relatórios, na relação de custo e benefício.
Utilização obrigatória.	Utilização facultativa.
Análise histórica.	Utilização de informações históricas como fundantes para futuras projeções.
Utilização limitada de disciplinas.	Utilização de vários campos do conhecimento, que transcendem o contábil, como a Administração Financeira e da Produção, a

	estrutura organizacional, entre outros.
--	---

Fonte: Criação própria

É possível aplicar a Contabilidade Gerencial de diversas formas, visto que se pode utilizar os dados contábeis em tomadas de decisões não repetitivas e no planejamento de longo prazo. Algumas das aplicações possíveis da mesma:

- Fazer a aceitação ou a recusa de solicitações especiais vindas de clientes;
- Permitir o aumento, redução ou paralisação da produção de determinados produtos;
- Analisar as possibilidades existentes em fazer a produção ou a compra;
- Fazer a redução do valor de produtos em mercados que apresentam concorrência forte;
- Fazer a redução do valor em pedidos especiais;
- Disponibilizar de quantias adicionais com o objetivo de promover vendas;
- Fazer a seleção de regiões novas de vendas;
- Desenvolver a substituição de equipamentos.

Sobre o objetivo da contabilidade financeira, o foco das demonstrações contábeis é em fornecer informações acerca da realidade financeira, quais as mudanças e resultados no posicionamento financeiro de uma empresa que possa ser útil a um número considerável de usuários em suas decisões (ZEFF, 2014).

A divulgação financeira precisa fazer o direcionamento de informações que sejam úteis para os credores e investidores em potencial, além de outros usuários que tenham o foco em uma tomada de decisões no que investir, em seus créditos ou semelhante (GONÇALVES, 2013).

Além de possibilitar a cada principal grupo de usuários a análise da conjuntura financeira e econômica da organização em um direcionamento estático e também interferir nas tendências futuras. Para que esse objetivo seja alcançado, é necessário que as empresas enfatizem e evidenciem todas as informações que possibilitem tanto a análise de sua realidade patrimonial e suas transformações, quanto possibilite o desenvolvimento de inferências acerca de seu futuro (GONÇALVES, 2013).

Sendo a Contabilidade Gerencial o processo de identificação, acumulação, mensuração, preparação, análise, comunicação e interpretação da informação financeira que será utilizada pelos gestores para ser possível fazer o planejamento, avaliação e controle interno da organização com o foco em fazer a asseguuração de um uso apropriado do accountability dos seus recursos (GARRISON et al., 2013).

Além de fomentar informações para disponibilizar apoio as demandas dos gestores internos na organização (LOURDEBACK et al, 2000). Mensurar e reportar a informações que são financeiras ou não, para que dê auxílio na tomada de decisões dos gestores (ZEFF, 2014).

Agostini e Carvalho (2012) argumentaram que a contabilidade gerencial tem dado muita atenção para as informações e decisões com caráter de curto prazo que tem o foco dentro do ambiente das empresas, de modo que não dá contribuições para o futuro da mesma, sendo assim em seu aspecto estratégico.

Visto a importância que é atribuída para as estratégias na atual conjuntura da crescente competitividade global, uma conduta assim colocaria a contabilidade em uma posição que exprime relevância baixa para o processo de gestão.

Deste modo, a contabilidade gerencial que tinha sua atenção no fornecimento das informações para a gestão, que teve suas técnicas desenvolvidas na década de 50, nas quais dão um retorno adequado para que se tenha um planejamento a longo prazo, também dando contribuição para o estabelecimento de objetivos de curto prazo, considerados como táticos e, desse modo, para a execução dos objetivos estratégicos, através do controle gerencial, que é responsável por dar feedback aos gestores de forma que possam fazer a realização de ajustes em seus planos e metas, teve sua caracterização como sendo convencional.

2.5 Contabilidade gerencial estratégica

Alguns estudos têm sido desenvolvidos acerca dos aspectos estratégicos que a contabilidade gerencial apresenta. É possível fazer essa observação a partir da colocação das suas finalidades e objetivos.

Frezatti et al. (2020), estabelecem que o foco da contabilidade gerencial, entre outros, também é fazer o fornecimento de informações para que sejam formuladas estratégias gerais, estabelecendo uma projeção a longo prazo. Deste modo, faz a inclusão de decisões que abordam o desenvolvimento de produtos e inovações, além do investimento em ativos que são intangíveis e tangíveis, como patentes, marcas, recursos humanos e outros.

O IFAC (1998, p.99) estabelece que a contabilidade gerencial se insere no processo de gestão e faz o fornecimento das informações com o objetivo de:

- Fazer o controle das ações que acontecem em uma organização;
- Desenvolver planejamentos estratégicos, táticos e futuras operações;
- Ser capaz de otimizar a utilização dos recursos;
- Desenvolver a avaliação e mediação do desempenho;
- Fazer a redução da subjetividade que existe no processo de tomada de decisões;
- Desenvolver o melhoramento da comunicação externa e interna.

Slavov (2013) leva em consideração a contabilidade gerencial como participante de um processo que se caracteriza como cíclico estratégico, onde faz a constituição da administração, a saber:

- Formulação de estratégias;
- Estabelecer o conhecimento dessas estratégias a toda organização;
- Constituir e instaurar as táticas para que as estratégias sejam implementadas;
- Fazer o desenvolvimento e implementação de controles com o objetivo de monitorar as etapas de inserção da estratégia e, após o êxito no alcance, os objetivos estratégicos.

O aspecto gerencial da contabilidade, em nível de sistema de informações, é encontrado em todos os estágios de desenvolvimento da estratégia. Marion et al. (2017) comentam que “um bom sistema de informação e avaliação não pode repousar apenas em valores monetários, mas deverá incluir, na medida do possível, mensurações de natureza física”.

Os mesmos autores também fazem a caracterização de estratégia com a atribuição da contabilidade gerencial podendo ser justificada a partir da consideração de duas teorias econômicas: a que se refere ao produto que tem sua valorização de acordo com os seus atributos e as suas características que são oferecidas para o consumidor. O mesmo autor, ainda observa os produtos como sendo um conjunto que possui características que são analisadas pelo mercado; a segunda se baseia no grupo de conhecimentos acerca da organização industrial que fazem correspondência com a teoria de mercados disputáveis, no qual faz a apresentação de condições para estratégias de produção e preço, visando fazer a sustentação perante uma competição potencial, que se concentra sobre as condições de custo de acordo com Bromwich.

Silva et al. (2020) trazem a argumentação da contabilidade gerencial como sendo influenciada pelas ações estratégicas, visto que estas devem ser compostas em técnicas contábeis e linguagem, caso se tenha o objetivo de fazer o monitoramento e controle do gerenciamento estratégico.

Ainda estabelece que a constituição e desenvolvimento das estratégias são dependentes das informações que são passíveis de serem fornecidas por meio da contabilidade gerencial, como a base de custos, estratégias de produtos e preços, participação no mercado de componentes e volumes, entre outras.

Quem primeiro cunhou a terminologia da contabilidade gerencial estratégica foi Simmonds, quando a definiu como sendo a provisão e análise de dados da contabilidade gerencial sobre um negócio e os seus competidores para uso no desenvolvimento e monitoramento da estratégia de negócio (MARION et al., 2017).

Os mesmos autores a definem como:

“...a provisão e análise de informações financeiras sobre o mercado do produto, estrutura de custos da firma, custo dos competidores e o monitoramento das estratégias da empresa e aquelas dos seus competidores sobre vários períodos” (2017, p. 28).

Atrill (2017) faz um comentário da contabilidade gerencial, fala que a mesma para dar resposta a administração estratégica, precisa ter a capacidade de disponibilizar as informações financeiras que são necessárias em tempo adequado.

Atrill dá a definição de controladoria estratégica como sendo:

[...] a atividade de controladoria que, através do sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não-financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional (2017, p. 94).

A atenção para a contabilidade gerencial estratégica destacadas nas definições é a estratégia na gestão da empresa, precisando da formulação, controle e planejamento, e, a procura por uma participação efetiva para o êxito empresarial.

2.7 Contabilidade Gerencial estratégica e suas práticas

A contabilidade gerencial pode apresentar inúmeras práticas. Existem estudos que fazem a relação dos investimentos da empresa com a contabilidade gerencial para fazer a determinação dos parâmetros e fizeram o discernimento de quais seriam as práticas gerencias estratégicas, sendo elas (GARRISON et al., 2013):

- Direcionamento ambiental ou para o mercado;
- Foco nos competidores;
- Direcionamento para planejamentos a longo prazo.

Deste modo, Magno et al. (2013), fizeram a abstração de 12 práticas existentes na contabilidade gerencial, são eles:

- Custeio dos atributos;
- Avaliação da marca;
- Monitoração da marca;
- Avaliação do custo dos competidores;
- Monitoração da posição competitiva
- Avaliação dos competidores baseada em demonstrações financeiras publicadas;
- Custeio do ciclo de vida;
- Custeio da qualidade;
- Custeio estratégico;
- Precificação estratégica
- Custeio meta;
- Custeio da cadeia de valor.

Poderia ser a exposição de outras práticas, porém essas contemplam a amplitude de entendimento que a contabilidade gerencial estratégica apresenta.

Na atualidade, o uso de informações contábeis não é mais exclusividade dos proprietários, visto que o indivíduo que é externo também pode apresentar interesse acerca de uma empresa, como o governo, sindicato, investidores, credores e outros.

Quando se amplia o leque das pessoas que utilizam da contabilidade gerencial, é possível reforçar a necessidade que se tem de a empresa apresentar seus feitos para a totalidade da sociedade. No início, a contabilidade tinha como seu foco em informar ao proprietário qual tinha sido o lucro obtido em uma negociação comercial (ANDRADE, 2013).

Podendo dar as empresas de atuação anônima como exemplo, onde a mesma precisa fazer a realização do balanço público onde divulgam quais foram os resultados e dados obtidos no ano, o que leva a compreensão de que, mesmo que de forma direta ou indireta, todos são participantes da contabilidade.

A consciência contábil é desenvolvida por todos aqueles que anseiam por ter o controle, ordenação, planejamento, organização, coordenação e tomadas de decisões advindas desse campo. São os indivíduos que fazem a utilização das informações fornecidas a partir dos demonstrativos contábeis, porém não compõem a empresa. É possível citar como exemplo os fornecedores, clientes, bancos e especialmente investidores.

As limitações que são encontradas nessa perspectiva se referem ao próprio controle que é obtido, devendo seguir o direcionamento que a relação contábil encaminha. A questão de a contabilidade ser concentrada na avaliação monetária estabelece um aspecto significativamente positivo, entretanto, também pode viabilizar limitações, visto que não é possível quantificar de forma monetária todo o conjunto dos eventos econômicos. Desta forma, o processo que se tem para avaliar o patrimônio líquido é o resultado que se tem a longo tempo.

Sendo assim, a informação do lucro líquido não deve ser a medida única para que se consiga uma avaliação exitosa de uma empresa acerca de um período.

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa tomou os rumos de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e exploratória. Pode-se definir pesquisa segundo Gil, 2008, p. 27 “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. De forma que é possível entender a pesquisa como tendo objetivo primordial é elucidar o objeto de estudo e desenvolver novos conhecimentos a partir de uma ampla quantidade de dados bibliográficos e resultados obtidos a partir de outras pesquisas.

Pode-se afirmar que a abordagem qualitativa (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 244) é uma pesquisa que fundamenta na “intimidade do sujeito e o objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se volta com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas”. Logo, é possível compreender que a pesquisa qualitativa possui aspectos que estão mais ligados ao entendimento do objeto pesquisado.

Bibliográfico visto que, “a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas” (BOCCATO, 2006, p. 266). Por último foi empregada a técnica de pesquisa exploratória que visa permitir e possibilitar uma visão geral de um assunto estabelecido por meio de pesquisas bibliográficas (GIL, 2008).

Foi feito o levantamento dos dados nas principais plataformas acadêmicas, sendo elas, principalmente: portal da CAPES, Scielo, Science. Utilizando os descritores: “Contabilidade Gerencial”; Contabilidade; Gestão; Contribuição. Dando seguimento ao processo da pesquisa bibliográfica, foram consultados livros, tomando como premissas leituras dos principais capítulos envolvidos com a temática, fazendo uma leitura seletiva.

Foram considerados estudos no marco temporal de 10 anos, e produções relevantes da temática, mesmo que fora do período. Os trabalhos inseridos foram pesquisas completas publicadas, não levando em consideração resumos publicados em anais de eventos.

Inicialmente, os resumos dos trabalhos foram analisados, de modo a saber se eles tratavam da temática pesquisada. Caso discutissem a temática, eram lidos na íntegra.

4 Apresentação e análise dos resultados

O presente tópico trará os achados da pesquisa acerca do uso da contabilidade gerencial como sendo uma ferramenta da gestão. No que se refere a contabilidade de custo, na mesma direção da Contabilidade Geral, a de Custos não teve seu surgimento de modo completo, entretanto, teve um processo de evolução e de aperfeiçoamento constante que pode ser verificado até a atualidade, estando assim em formação constante.

Na atualidade, em todo o conjunto de atividades empresariais, a Contabilidade de Custos, apresenta sua utilidade como ferramenta gerencial do controle e do planejamento, e especialmente, na tomada de decisões.

A análise dos estoques e o levantamento do alcance econômico, através do controle de custos, possibilitam condições para que se possa fazer o acompanhamento do desempenho empresarial, fazendo a vinculação da aplicação do ciclo contábil de custos com os resultados que foram estabelecidos. São objetivos da Contabilidade de Custos:

- Determinação do Lucro;
- Tomadas de Decisões;
- Controle Operacional;

Segundo Viceconti (2017), alguns dos princípios da contabilidade que são aplicados na contabilidade de custos são:

Princípios	Explicação
Registro pelo valor original	Fundamento de mensuração mais comum utilizados pelas organizações para elaborar suas demonstrações contábeis, o custo histórico. A fundamentação do registro pelo valor original é quem faz a determinação de quais componentes do patrimônio devem ser registrados inicialmente pelos seus valores originários que são expressos em moeda nacional. Quando inserido no patrimônio, os componentes patrimoniais, sejam passivos ou ativos, têm a possibilidade de sofrer variações que são provenientes de alguns fatores: custo corrente; valor realizável, valor presente, valor justo, atualização monetária.
Competência	Esse princípio faz a determinação de que os efeitos das transações e outras situações tenham o reconhecimento de acordo com o período que faz referência, sem que dependa do recebimento do pagamento. O princípio da Competência implica a existência da simultaneidade do confronto entre receitas e despesas que se correlacionam
Uniformidade ou Consistência	Mesmo que possua relação com a comparabilidade, não se trata da mesma coisa. Consistência se refere a utilização dos mesmos métodos que são voltados para os mesmos itens, tanto de um determinado período para outro que é considerado como a mesma entidade que reproduz a informação, quanto para um período único entre as entidades. Já a comparabilidade é o objetivo; a consistência dá o auxílio para que o alcance do objetivo seja possível;
Prudência ou Conservadorismo	Esse princípio faz a determinação de qual será a adoção do menor valor para os componentes do ativo e do maior para os componentes do passivo, todas as vezes que sejam apresentadas alternativas que possuem igualdade

	na validação para a quantificação das transformações patrimoniais que fazem a alteração do patrimônio líquido. O princípio da Prudência implica a inserção de um certo grau de atenção na ação dos julgamentos necessários acerca das estimativas em determinadas condições que não apresentam certeza, no sentido de que não se superestime as receitas e ativos e que não se subestime despesas e passivos, de modo que se atribua uma confiabilidade maior ao processo de apresentação e mensuração que dizem respeito as componentes patrimoniais.
Relevância	Se considera relevante uma informação contábil quando a mesma tem a capacidade de influenciar as possíveis decisões que serão tomadas pelos usuários. Neste sentido, a informação é capaz de influenciar uma decisão, mesmo em alguns casos onde os usuários preferem a não levar em consideração, ou se o usuário já tiver recebido a informação por outra fonte.
Materialidade	É possível considerar a informação como sendo material se a sua divulgação ou omissão for capaz de ter influência na tomada de decisões dos usuários. Em suma, a materialidade é um aspecto que tem relevância específica da entidade baseada na magnitude ou natureza, podendo ser em ambos, dos componentes que a informação tem relação com o contexto do relatório.

Fonte: Viceconti (2017)

- Controle da Folha

A folha de pagamento é para a Contabilidade Gerencial a ferramenta que possibilita a obtenção de dados que dizem respeito aos custos voltados para a força de trabalho, além de servir para fazer a composição da Contabilidade de Custos e para desenvolver simulações da evolução por meio dos reajustes, por tempo de serviço, modificações no INSS, acordos de dissídios com sindicatos, Imposto de Renda, entre outros (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

- Controle de Estoques

Controle dos custos, desenvolvido de modo unitário, tanto para aquisição quanto para a fabricação dos produtos que estão em estoque (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

- Controle de Gastos Gerais

Distribuição e divisão referentes às despesas ou investimentos por setor, departamento ou unidade, com o foco na obtenção da evolução dos gastos tanto locais quanto gerais da empresa (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

- Contas a pagar e contas a receber

As duplicatas a pagar, referente das compras a prazo, têm seu controle por meio da data de vencimento, de modo que permite simular futuros desembolsos de caixa. No caso das duplicatas a serem recebidas, pelas vendas a prazo, tem seu controle por meio do volume, prazos e valores, para cobrança local ou bancária, além de informar ao caixa acerca dos ingressos futuros (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

- Sistema orçamentário

Tanto as informações que são passadas quanto as previsões futuras são usadas para a orçamentação. O sistema diz respeito à previsão, ao controle e a avaliação (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

- Fluxo de Caixa

Diz respeito às previsões de ingressos e os desembolsos em curto prazo (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

- Análise Financeira

A verificação e o feedback são utilizados para se ter a obtenção dos cálculos comparativos no que diz respeito aos resultados conquistados em um período determinado, para a empresa ao todo e na segmentação por tipo de gerência (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

Esse sistema se caracteriza como sendo um grupo de procedimento que faz a coleta ou recuperação, o processamento, o armazenamento e disseminação das informações para dar um suporte das tomadas e decisões, análise, coordenação, controle gerencial e visualização da organização, os quais permitem que a informação chegue em tempo hábil e da forma correta para a pessoa certa. Essa análise é considerada como uma das mais importantes da contabilidade gerencial (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

Ao fazer o uso do conjunto desses recursos, é mais fácil para o contador fazer a apresentação das alternativas que são necessárias para a obtenção de um aumento na rentabilidade da empresa, visto que esse conjunto torna possível uma visão mais transparente das possibilidades de “vazamentos” que existem na empresa, desde modo, além de fazer a identificação de uma possível crise até antes que ela chegue, ainda faz o apontamento dos pontos vulneráveis existentes dentro da organização (LEVANDOWSKI e CRESTANI, 2017).

A contabilidade gerencial dispõe de ferramentas que dão auxílio para todo o tipo de empresa que faz o uso de seus conceitos. Ela é dividida em setores que funcionam de modo que desmonopolizam a função que a mesma exerce.

Dentre diversos setores de atuação, é possível pontuar com seu grau de importância a contabilidade de custos, que faz a indagação da formação e do levantamento de despesas, os responsáveis por fazer a atribuição do preço final de cada produto. Esses valores são estabelecidos por meio dos relatórios que são levantados a partir dos gastos obtidos por alguma empresa para fazer a produção ou fabricação da mercadoria (produto), chegando a fazer a soma até das cargas tributárias.

Acerca dos valores obtidos, o fluxo de caixa tem relação com a movimentação financeira que a empresa faz em um período determinado, de modo que, se crie relatório passivo e ativo, onde se aponte as possíveis perdas ou ganhos que são provenientes do balanço que foi levantado.

A partir desse ponto, é que se interligam o controle das contas que se tem para pagar e do que se tem para receber, o que faz a indicação do que é circulante ou não circulante, sendo assim, sua etapa prioritária de exigências a serem cumpridas. Essas prioridades resultam no prazo de vencimento que é dado para os credores.

Após fazer a verificação do que foi abordado anteriormente, e de ter os valores, é preciso fazer o cálculo dos custos que são fixos e dos que são variáveis, para que seja possível que o contador tenha ciência da situação financeira da empresa em questão, fazendo o envolvimento de impostos como:

- Imposto de Renda - Pessoa Jurídica;
- A Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social;
- Instituto Nacional do Seguro Social;
- Imposto sobre Produtos Industrializados;
- Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação.

Visando a necessidade de que exista um sistema nas empresas que faça o seu controle financeiro, a contabilidade gerencial se apresenta como indispensável no que diz respeito a

qualquer grupo jurídico, de modo que direciona a tomada de decisões, visto que, de acordo com a dimensão da organização torna-se impossível de se ter um controle que seja exato do seu fluxo, caso não se tenha uma ferramenta que faça essa coordenação facilitando e gerando informações.

Não apenas para fazer o gerar informações, também podendo ser usada com o objetivo de uma possibilidade de se comparar com as empresas concorrentes, de modo que observe o mercado em que a mesma tem atuação, nesta perspectiva, fazer a análise dos aspectos fortes e fracos da empresa, fazendo que a mesma fique mais competitiva, tendo lucros maiores como resultado.

5 Considerações finais

Tendo como base o que foi levantado neste trabalho, foi possível fazer a obtenção de informações suficientes para que seja possível enfatizar as principais características da contabilidade gerencial e qual o seu papel dentro das organizações.

Dentro dos diversos aspectos positivos existentes em uma contabilidade eficaz, ela se destaca como um modo de driblar a crise, visto que, possibilita alternativas melhores no que diz respeito aos custos de produção até o final do processo, que é a saída do produtor para o consumidor final.

Entretanto, é necessário que a gestão seja feita por um profissional instruído, que precisa sempre estar envolvido com as regras previstas e estipuladas pela lei, sendo somente ele o agente que terá o poder de fazer o detalhamento da movimentação que ocorre do patrimônio, bem como, aos movimentos que poderão vir a afetar ou ajudar na elaboração do plano de negócio.

O contador é uma figura fundamental e essencial para que se possa fazer a interpretação e o levantamento dos resultados de modo a facilitar compreensão. A perspectiva do mesmo, sendo mais instruída, no que diz respeito a certos títulos que têm relação com a contabilidade gerencial, de modo que se torna mais confiável o ato de tomar decisões e diminuir os riscos.

Em curto prazo, a diferenciação entre a empresa que utiliza e a empresa que não utiliza dessa contabilidade pode não apresentar uma diferença significativa, mas a longo prazo essa mudança é notadamente mais visível.

Com o uso dessa ferramenta é possível obter um melhor e mais eficiente controle, a partir do estudo das variações qualitativas e quantitativas que ocorrem em um patrimônio, pode ser desde o início até a finalização do produtor, os caminhos para que seja possível fazer o alcance de um resultado positivo e, assim, apresentar perspectivas para um futuro que pode estar próximo ou distante.

Referências

AGOSTINI, C.; CARVALHO, J. T. de. A Evolução da Contabilidade: seus avanços no Brasil e a Harmonização com as Normas Internacionais. **Instituto de Ensino Superior Tancredo de Almeida Neves. Armário de Produção. Ano**, v. 1, 2012.

ANDRADE, Á. P. **História e contabilidade—diálogos possíveis: o caso da Companhia Geral de Comércio de Pernambuco e Paraíba—1759-1775**. 2013.

ANDRADE, L. C. M. et al. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 98-125, 2013.

ATRILL, P. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**. Saraiva Educação SA, 2017.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Odontol. Univ. Cidade de São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: http://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf. Acesso em: Mai. 2022.

CALVO, I. P. **Orçamento empresarial**. Editora FGV, 2015.

COSTA, W P. L. B. et al. Utilização da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 49-58, 2020.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; REZENDE, A. J. Relacionamento entre atributos da contabilidade gerencial e satisfação do usuário. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 128-161, 2020.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P.C. **Contabilidade gerencial**. AMGH Editora, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GONÇALVES, M. Ed. B. **Contabilidade de instrumentos financeiros derivados: Estudo empírico dos determinantes do nível de divulgação na Euronext Lisbon para o ano de 2010**. 2013. Tese de Doutorado.

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Management accounting concepts**: revised report. p. 82-100, 1998. Disponível em: <https://www.ifac.org/what-we-do> . Acesso em Mai, 2022.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, p. 97-118, 2016.

LEVANDOWSKI, A. CB; CRESTANI, L. A. **A contabilidade gerencial e seus principais métodos de controle financeiro**. 2017. Disponível em<https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20171025-191836_arquivo.pdf>Acesso em Mai, 2022.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial**. Saraiva Educação SA, 2017.

MEDEIROS, M. G. **A contabilidade gerencial aplicada na administração hospitalar: perfil bibliométrico das publicações brasileiras**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de saúde pública**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 237-248, 1993.

MORAES, Uelinton et al. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE PARA O TERCEIRO SETOR. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019.

NIKOLAY, R.; NEVES, L. F. C. Contabilidade gerencial como base à controladoria. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, n. 9, p. 55-80, 2016.

SANTOS, V et al. Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de contabilidade gerencial. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 2, p. 67-85, 2019.

SILVA, W.; CAMPOS, J. C. A importância da Contabilidade gerencial. **Monografias Brasil escola**, 2020.

SLAVOV, T. N. B. **Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VICECONTI, P. **Contabilidade de custos**. Saraiva Educação SA, 2017.

ZEFF, S. A. A Evolução do IASC para o IASB e os Desafios Enfrentados. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, n. SPE, p. 300-320, 2014. Disponível em <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151970772014000500300&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em Mai, 2022.