

# IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NOS PROCESSOS DE TOMADAS DE DECISÕES NAS EMPRESAS

GONÇALVES DIAS, Juliana <sup>1\*</sup>

QUEIROZ MARQUES, Amanda <sup>2\*</sup>

BONATTI LOBO, Maria Vitória <sup>3\*</sup>

PANCINE, Luiz Fernando <sup>4\*\*</sup>

## RESUMO

Neste presente artigo demonstra a importância da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisões nas empresas nos moldes do mercado atual. Através de análises de demonstrações financeiras, como transformar dados em informação e utilizá-las para auxiliar empresas em tomadas de decisões estratégicas e econômicas, além de contribuir para processos de gestão, planejamento e execução de ações e controles internos.

O objetivo do trabalho é mostrar que o profissional contador não apenas fornece informações tributárias, mas que na verdade é imprescindível na atribuição das informações na tomadas de decisões importantes, responsável por transformar dados contábeis em estratégias futuras, analisar as mudanças de mercado e suas possíveis variáveis, sejam positivas, negativas ou prováveis, para auxiliar administradores a buscar o sucesso da empresa e mantê-la competitiva perante seus concorrentes.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial; Tomada de Decisão; Informação Contábil.

---

<sup>1\*</sup> Graduando do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEOP, juliana.dias@sou.unifeob.edu.br; <sup>2\*</sup> Graduando do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEOP, amanda.marques@sou.unifeob.edu.br; <sup>3\*</sup> Graduando do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEOP, maria.lobo@sou.unifeob.edu.br; <sup>4\*\*</sup> Professor orientador: Doutor, UNIFEOP, email@unifeob.pro.br.

## 1. INTRODUÇÃO

Como avanço da tecnologia o mercado está mudando cada vez mais rápido, aumentando o desafio das empresas em se manterem competitivas perante seus concorrentes, e se adequar aos novos moldes de gestão. O profissional contador entra nestas transições como um membro da administração, responsável por compreender o máximo possível do mercado em que a empresa atua, transformando dados em informações indispensáveis e em tempo hábil para subsidiá-las para o processo de tomada de decisões.

À vista disso, a contabilidade gerencial fornece informações relevantes, financeiras e não financeiras, para aplicação de recursos, avaliação e monitoramento de desempenho e tomada de decisões.

Conforme Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura e S. Mark Young, em Contabilidade Gerencial (2012, p. 8):

A contabilidade gerencial deve informar as ações e as decisões tomadas por gerentes e funcionários. É por isso que a geração e o uso da informação contábil-gerencial devem ser orientados pelas escolhas estratégicas da organização. A informação contábil-gerencial também monitora e avalia os resultados das decisões implementadas. Leva a novas ações para melhorar a implementação da estratégia pretendida, mediante melhoras operacionais, decisões sobre produtos, processos e clientes, introdução de novos produtos e, talvez, mais importante, gerentes e funcionários mais motivados e com poder de decisão.

O objetivo deste estudo é ressaltar as diversas maneiras que a Contabilidade Gerencial pode refinar o processo de tomada de decisões, tornando-as mais assertivas e eficientes, envolvendo planejamento e sistemas de administração de desempenho para a formulação e implementação de estratégias organizacionais.

Através das ferramentas contábeis é possível fazer análises buscando soluções que visam melhoria no desenvolvimento da empresa. Com contadores diante das tomadas de decisões, é factível analisar, por exemplo, mudanças no cenário econômico mundial, e realizar diversas provisões e se adequar ao mercado.

## **2. GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES**

O sucesso das empresas da era da informação se originam da investigação e gerenciamento de seus ativos. À medida que as instituições transformam dados contábeis em informações e as introduzem no processo de tomadas de decisões, seu desempenho não pode ser medido ou motivado pelos moldes tradicionais da contabilidade financeira. A informação contábil-gerencial apoia o desenvolvimento de estratégias e os melhores métodos para sua implementação.

Ao definir e implementar estratégias é essencial que as empresas tenham excelente conhecimento de seus custos, contendo objetivos e medidas para melhorar a produtividade e reduzir gastos. A administração da produção na perspectiva do processo enfatiza a redução de custos dos produtos e processamentos.

### **2.1. CUSTOS NA TOMADA DE DECISÃO**

O uso das informações de custos é amplo no decorrer das situações de tomada de decisão, exercem um papel relevante no desenvolvimento de estratégias e monitoramento de resultados. Dentro dos Custos de uma empresa existem várias vertentes para análise e criação de estratégias para futuras deliberações.

A utilização dos custos é essencial para o planejamento orçamentário da empresa, uma ferramenta contábil-gerencial que é capaz de prever os custos em vários níveis de produção atividade de vendas. Um orçamento bem estruturado é a base de previsão de ganhos e estabelece uma direção que a organização deve seguir em um determinado período. Dentro do orçamento existem âmbitos de extrema relevância, como a determinação de preços e planejamento de produtos.

Toda empresa precisa que seus produtos ou serviços tenham seu preço fixado de forma correta, com muita precisão. Conforme Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura e S. Mark Young, em Contabilidade Gerencial (2012, p. 51):

As organizações usam as informações de custos na decisão de preço de dois modos. Nos mercados em que a organização enfrenta um preço determinado pelo mercado, ela utilizará as informações de custo do produto para decidir se sua estrutura de custos lhe permitirá competir rentavelmente. Nos mercados em que a organização pode estabelecer seu preço, as empresas, frequentemente, estabelecerão um preço que seja um incremento do custo de seu produto – uma abordagem denominada custo mais preço.

### **2.1.1. PREÇO**

A determinação dos valores utilizados para obter o preço do produto é determinada através de todos os elementos que compõem a contabilidade da empresa. O custo é obtido através das informações fornecidas ao sistema contábil que se baseia em sua correta escrituração, e o mesmo ocorre com as despesas variáveis, mas que por sua vez, podem ser mensuradas e calculadas separadamente. Já o lucro pode ser mensurado com base no produto ou no serviço prestado, ou até mesmo através de percentuais obtidos das vendas.

Utilizando de maneira correta o preço do produto as empresas têm a oportunidade de ter uma visão estratégica do negócio compreendendo sua posição perante o mercado. Isso é muito importante diante das tomadas decisões imediatas, e futuramente auxiliar na realização de estratégias. Além de percepções internas, os preços tem um papel de relevância em manter a competitividade no mercado, pois permite que a empresa obtenha conhecimento do posicionamento de seus concorrentes, do seu público alvo e, também das oscilações e mudanças no cenário econômico que ocorrem diariamente, e que podem afetar diretamente ou indiretamente seu produto ou serviço prestado.

Todo trabalho gerado para obtenção do preço correto do produto ou serviço contribui para outras informações importantes para a empresa. Dentre delas, para diminuição de preço ou promoções, elementos que interferem diretamente nos resultados da empresa. Podem contribuir para redução de custos e despesas ao avaliar o posicionamento do produto ou serviço prestado no mercado afim de realizar decisões estratégicas, como a melhora de equipamento para produção de um determinado produto, troca de matéria prima em busca de maior qualidade, ou questões mais drásticas como tirar do catálogo da empresa.

### **2.1.2. PLANEJAMENTO DE PRODUTOS**

O planejamento de produto envolve diversos aspectos dentro das práticas de gerenciamento de mercadorias ou serviços. A preparação do desenvolvimento de um produto é extremamente relevante, é a parte mais técnica do processo envolvendo todas as decisões, diretas e indiretas, tarefas e etapas internas, que interferem no desenvolvimento do produto.

O planejamento de produto é composto por passos a serem seguidos a fim de elaborar uma mercadoria ou serviço específico com o objetivo de atingir o consumidor final com um

valor justo e que seja capaz de representar a marca de forma positiva. Para isso é necessário um controle e planejamento interno dos setores ligado aos recursos, estratégia, metas e companhias, fornecedores, clientes, entre outros. Além de analisar as questões sobre o produto que será inserido ao mercado, como publicidade e marketing, promoções, recursos disponíveis, treinamento da equipe e integração.

É importante ressaltar que como qualquer planejamento mudanças podem ocorrer durante o processo de desenvolvimento, devido as oscilações que o mercado tende a sofrer, que atingem grandes números de produtos, diretamente ou indiretamente. Por isso é necessário ideias inovadoras para que a empresa tenha capacidade de acompanhar essas transições.

Ter um produto inovador e promissor, conhecer o público-alvo, ter conhecimento sobre a concorrência no seu mercado, fixar um preço de venda justo ao seu custo, e investir em desenvolvimento e pesquisa do produto são alguns dos principais motivos que um planejamento de produto obtenha sucesso.

Ao analisar este processo de criação e planejamento de produtos, a contabilidade gerencial é uma ferramenta de extrema relevância para obtenção de sucesso, pois através dela é possível extrair informações gerenciais úteis de mercado e stakeholders, para ir direcionando o processo de forma assertiva, ser que haja grandes perdas ou desalinhamentos.

### **2.1.3. ORÇAMENTOS**

Orçamento empresarial é um documento que contém todas as receitas e despesas de um determinado período de forma detalhada, e tem como função auxiliar nas direções que o empreendimento seguirá durante o exercício. Ferramenta contábil-gerencial que possibilita tomadas de decisões sólidas brevemente calculadas e planejadas.

Para elaboração de um orçamento empresarial não é utilizado apenas informações baseadas em atividades passadas, é necessário fazer uma análise crítica da atual situação da empresa e das perspectivas do mercado onde atua e objetivos a serem alcançados.

Orçamentos são de extrema relevância, pois através deles a empresa é conduzida de forma adequada ao cenário econômico em que se encontra, com análises de seus gastos, investimentos, sazonalidade de produtos/serviços e endividamento da empresa, para

direcionar a alocação de recursos a vários projetos e monitorar o progresso para atingir objetivos financeiros.

Segundo Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura e S. Mark Young, em *Contabilidade Gerencial* (2012, p. 346), existem dois tipos de orçamentos:

os orçamentos operacionais descrevem as várias atividades (por exemplo, contratar pessoas, comprar maquinário e matérias-primas, produzir e distribuir) que a organização planeja empreender durante o período orçamentário, enquanto os orçamentos financeiros descrevem as consequências financeiras esperadas (em particular, fluxos de caixa de lucro esperado) das atividades planejadas.

O processo orçamentário é inerente para a tomada de decisões nas instituições, através dele existe a capacidade de avaliar a viabilidade de seus planos e o potencial para atingir os objetivos estipulados. Ele coordena as atividades para atingir metas orçadas e promove o caminho para conquistá-las.

### **2.1.3.1. ORÇAMENTO DE CUSTOS**

Orçamento de custos abrange o planejamento orçamentário orientando de maneira adequada aos custos da empresa, um instrumento contábil-gerencial que auxilia no controle e planejamento da organização. Utiliza de eventos passados e estudos de mercado para possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa.

Utilizar o orçamento com uma ferramenta gerencial permite que os gestores mantenham os gastos e investimentos ajustados aos objetivos da empresa. O orçamento e custos integra aspectos operacionais e financeiros, ajuda a fixar e harmonizar objetivos e estratégias, avaliando e melhorando a utilização de recursos.

O orçamento de custos é uma ferramenta contábil-gerencial que necessita o levantamento de seus custos, despesas e investimentos, tudo que envolve o processo empresarial considerando as necessidades gerenciais para tomada de decisão.

Conforme o Portal da Educação o processo básico para construção de um orçamento de custos é:

Com base no volume de vendas esperado, calcula-se o custo de mercadorias produtos vendidos (indústria), o custo de mercadorias vendidas (comércio) ou o custo de serviços prestados (serviços), contando com insumos diretos, mão-de-obra direta etc. É importante prever se há expectativa de inflação nos itens de custo, para que se possa projetar adequadamente os gastos na produção, comercialização e serviço. Determina-se o volume de despesas atuais, levando-se em conta as despesas de vendas, de administração e as despesas financeiras. Com base nos orçamentos de receitas e custos, avaliar se serão necessárias ampliações na estrutura atual de

despesas, tais como: mais pessoal de vendas, prêmios por atingimento de metas, gastos com serviços públicos etc.

Esse planejamento orçamentário agrega valor às atividades desenvolvidas pela empresa, demonstrando os possíveis resultados econômicos a serem gerados. O profissional contador é indispensável em todo processo, desde o planejamento ao cumprimento das metas estabelecidas, para avaliar e ajustar o direcionamento da instituição conforme as mudanças de planos ou comportamento do mercado econômico-financeiro.

### 3. CONCLUSÃO

Com as mudanças cada vez mais frequentes as empresas perceberam que precisam se manter competitivas perante ao mercado. A contabilidade gerencial veio como uma ferramenta para auxiliar nessas constantes transformações.

A informação contábil-gerencial não se trata apenas de interpretação de números, se tornou indispensável no processo de tomada de decisões das organizações. O profissional contador deixou de fornecer apenas dados tributários e passou a fazer parte do conselho administrativo das empresas, auxiliando no planejamento e estruturando objetivos do empreendimento ao mercado em que está integrado.

A contabilidade gerencial é a base para o futuro do negócio atualmente, com ela é possível ter diferentes visões dentro do mesmo molde empresarial, analisar o mercado, como concorrentes e o comportamento do público que se deseja atingir.

Neste presente artigo foi introduzido como a informação gerada pela contabilidade pode contribuir positivamente para diversos setores, desde a criação de um novo produto/serviço ao determinar o preço do mesmo.

Planejamento e organização é o que move esse modelo de gestão, pois é possível trabalhar com as informações antecipadamente, ou mudar o direcionamento da empresa conforme o comportamento do cenário econômico mundial.

O trabalho do profissional contador é indispensável em todos os setores da empresa, com a criação de orçamentos, análises de custos e planejamentos é possível que haja um resultado positivo à organização, pois com a visão ampla do negócio conseguimos identificar os pontos fracos e fortifica-los antes que ocorra grandes perdas ou até mesmo buscar novas alternativas para o futuro do empreendimento.

O contador está presente em todos os âmbitos da empresa, só é possível fazer uma análise contábil-gerencial quando o profissional compreende o negócio inteiramente e contribui com as informações geradas positivamente, utilizando os resultados para controle de ações e mantendo o foco nos objetivos traçados pela organização.



## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella Mae; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial:** Informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4ª Edição. Editora Atlas, 2012.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Orçamento de custos como instrumento de planejamento e controle da empresa.** Disponível em: < <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/orcamento-de-custos-como-instrumento-de-planejamento-e-controle-da-empresa/16359> >. Acesso em Outubro de 2020.