

EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – VOLUME 4
ISBN: 978-65-981790-5-2 DOI: 10.29327/5343351
ORGANIZADORES: Me. Afonso Henrique Souza de
Assis e Me. Mirabel Silva dos Santos

CAPÍTULO 6

CONTABILIDADE GERENCIAL – UMA FERRAMENTA PARA DECISÃO INFORMADA: Conceitos e Aplicação

Fábio José Pereira Lima

RESUMO

Decisões assertivas com base em dados confiáveis são cruciais para a sobrevivência e sucesso das organizações no cenário atual. Neste contexto, a Contabilidade Gerencial tornou-se fundamental para fornecer informações relevantes que orientam os líderes das organizações em suas tomadas de decisões estratégicas, na provisão de *insights* sobre o desempenho das organizações, apoiando decisões estratégicas e visando otimizar a eficiência no ambiente de negócios globalizado, auxiliando na criação de valor e no uso eficaz dos recursos.

Em um mundo de negócios digital e sem barreiras, essa área continua se adaptando, incorporando novas tecnologias e respondendo proativamente às demandas. Os profissionais da contabilidade gerencial a fim de vencerem os desafios neste ambiente, precisam atualizar constantemente seus conhecimentos, técnicas e ferramentas. O objetivo do artigo é explorar, a partir de uma pesquisa bibliográfica, a relevância e mecanismos da contabilidade gerencial na formulação de estratégias organizacionais, e como os profissionais se mantêm aptos a identificarem as oportunidades e obstáculos, e levarem as empresas a obterem vantagens competitivas no dinâmico ambiente empresarial global.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Decisões Informadas. Estratégia. Valor. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Assertive decisions based on reliable data are crucial for the survival and success of organizations in the current landscape. In this context, Managerial Accounting has become essential in providing relevant information that guides organizational leaders in their strategic decision-making, offering insights into organizational performance, supporting strategic decisions, and aiming to optimize efficiency in the global business environment while aiding in value creation and the effective use of resources. In a digital and barrier-free business world, this field continues to adapt, incorporating new technologies and proactively responding to demands. Managerial accounting

professionals, in order to overcome challenges in this environment, need to continuously update their knowledge, techniques, and tools. The objective of this article is to explore, through a bibliographic research, the relevance and mechanisms of managerial accounting in the formulation of organizational strategies, and how professionals stay equipped to identify opportunities and obstacles, leading companies to gain competitive advantages in the dynamic global business environment.

Keywords: Managerial Accounting. Informed Decisions. Strategy. Value. Competitive Advantage.

INTRODUÇÃO

A necessidade de decisões assertivas com base em dados confiáveis, atualizados e fidedignos nas organizações não é apenas uma questão de permanecer competitivo; é uma questão de sobrevivência e sucesso seja a curto, médio ou longo prazo.

Com a globalização dos mercados e o avanço acelerado das tecnologias, a contabilidade tem experimentado transformações profundas, especialmente no campo gerencial. Neste contexto, a contabilidade gerencial tornou-se fundamental para fornecer informações relevantes que orientam os líderes das organizações em suas tomadas de decisões estratégicas. Diferente da contabilidade financeira, que se destina principalmente a cumprir requisitos regulatórios e fiscais, a contabilidade gerencial se concentra em fornecer *insights* sobre o desempenho organizacional, visando maximizar a eficiência e a competitividade dos negócios no cenário global.

A evolução do papel da contabilidade gerencial tem acompanhado as rápidas mudanças nos ambientes de negócios, gestão de produção e tecnologias de informação. Do simples controle financeiro do início do século 20, a contabilidade gerencial hoje desempenha um papel estratégico, contribuindo para a criação de valor e explorando eficazmente os recursos. Esta evolução contínua e adaptativa está posicionada para incorporar tecnologias emergentes e responder de forma proativa às demandas de um ambiente de negócios que é simultaneamente digital e sem fronteiras.

Profissionais tem papel crucial na contabilidade gerencial neste ambiente de negócio globalizado, devendo atentar-se aos seus desafios, conhecimentos necessários, bem como as práticas e índices empregados para garantir que as organizações possam competir e prosperar.

A questão de como entender a relevância da contabilidade gerencial na definição das estratégias organizacionais, seus desafios, conhecimentos e práticas que permitam ao profissional atuar na busca incessante por vantagens competitivas no complexo ambiente empresarial global, é o objetivo deste artigo.

Adotou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica nesta pesquisa, com o propósito de verificar, a partir da visão de diversos estudiosos do tema, uma compreensão dos conceitos, possibilidades, obstáculos e caminhos de aplicação da contabilidade gerencial.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta o funcionamento e uso da contabilidade gerencial, a partir do seu papel, ambiente digital e seus desafios, conhecimentos e habilidades necessárias e fontes de informação, a Seção 3 apresenta as conclusões.

CONTABILIDADE GERENCIAL - MAXIMIZANDO A EFICIÊNCIA DOS NEGÓCIOS GLOBAIS

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma abordagem que se concentra em fornecer informações financeiras e de gestão para os executivos de uma organização. Seu propósito principal é ajudar os líderes e tomadores de decisão de alto nível a compreender melhor o desempenho da empresa, facilitando a tomada de decisões estratégicas e operacionais informadas, diferente da contabilidade financeira cujo processo tem como objetivo a elaboração de relatórios financeiros que obedecem à padrões, convenções, regulamentações fiscais e requisitos de auditores independentes. (Ching, 2006)

A estratégia guia como uma organização compete no mercado, com foco em liderança de custos, diferenciação de produtos, inovação e outras. A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental ao ajudar os gestores a escolher entre essas estratégias e a identificar vantagens competitivas. (Horngren; Datar & Rajan, 2012)

Dentro de uma perspectiva evolutiva, Kamal (2015) apresenta que:

- O papel e a prática da contabilidade gerencial vem se alterando e adaptando-se de forma a responder

ao ambiente de mudanças rápidas, tanto do ponto de vista de negócio, gestão de produção e tecnologias da informação em que as organizações estão inseridas na atualidade:

- Esta se moveu desde simples determinação de custos e controle financeiro, no início do século 20, para, na atualidade, um papel na criação de valor através de uma melhor exploração dos recursos.
- Para o futuro é esperado uma evolução contínua de forma a se adaptar às mudanças no ambiente empresarial, tornando-se mais automatizada e baseada em tecnologia, com a adoção de sistemas de inteligência artificial e análise de *big data*¹, além disso, inserir questões ambientais, sociais e de governança (ESG²) em suas análises.

¹Big data: Enormes conjuntos de dados, que permitem aos sistemas usar análises descritivas, preditivas e prescritivas para responder às questões sobre o que aconteceu, o que acontecerá e qual é a melhor solução para a mudança.(Geddes, 2020)

² O termo "ESG" refere-se às iniciais de três fatores-chave na medição da sustentabilidade e do impacto ético de um investimento de uma empresa: ***Environmental, Social e Governance*** (em português - Ambientais, Sociais e de Governança).

Dentro deste quadro, de desafios e oportunidades, a contabilidade gerencial tem como objetivo se manter apta a fornecer insumos a alta gestão das organizações na busca por uma vantagem competitiva frente a realidade da concorrência global.

DESAFIOS EM UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS DIGITAL E SEM FRONTEIRAS

A contabilidade gerencial é um ingrediente importante na identificação, avaliação e exploração de oportunidades de empreendedorismo internacional. Ajuda as empresas a avaliar se as oportunidades de empreendedorismo internacional ‘compensam’, avaliando se é possível que criem um retorno satisfatório sobre o investimento, desempenhando também um papel fundamental na identificação e posterior implementação de tais oportunidades. Além disso, algumas pesquisas quantitativas mostram que os sistemas de contabilidade

gerencial estão positivamente relacionados à capacidade de internacionalização ou capacidades associadas, como empreendedorismo e inovação.(Mitter & Hiebl, 2017)

Dentro deste contexto, a contabilidade gerencial enfrenta desafios vários, adquirindo vieses ao mesmo tempo, diferentes e complementares, conforme a perspectiva em análise, entre elas:

Para Zainuddin e Sulaiman (2016), entre os desafios, inclui-se: natureza volumosa e complexa das transações transfronteiriças, necessidade de padronização e uniformidade nas práticas contabilísticas, mudanças nas regulamentações governamentais e a inovação na tecnologia.

De acordo com Ratnatunga (2013) alguns dos desafios enfrentados pela contabilidade gerencial no mundo empresarial atual incluem acompanhar os custos internos de qualquer processo de negócio, tomar decisões relacionadas à produção, operação e investimento no mercado, estar atento às situações políticas que afetam o mercado, inflação, a concorrência, o custo da mão de obra, a matéria-prima, o funcionamento interno, bem como a

sua interação com o resto do mundo empresarial e as redes sociais.

Geddes (2020) aborda a maneira como as tecnologias emergentes estão posicionadas para transformar profundamente a contabilidade gerencial, ampliando o volume e a qualidade das informações disponíveis para decisões estratégicas. Essas inovações influenciarão escolhas pertinentes ao portfólio de produtos, deliberações sobre produção ou aquisição, estratégias de precificação e análises de lucratividade. Conseqüentemente, a contabilidade gerencial emergirá como o núcleo central de dados e *insights* decisórios em entidades corporativas, possibilitando que empresas bem-sucedidas se adaptem e reajam com agilidade e eficácia em tempo real.

CONHECIMENTOS E HABILIDADES NO USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

O profissional de negócios internacionais deve ter conhecimentos essenciais sobre a contabilidade gerencial

para ser capaz de tomar decisões informadas e gerenciar efetivamente as operações financeiras e contábeis em um ambiente de negócios internacionais. Conforme Talha; Raja e Seetharaman (2010), alguns destes incluem, ter conhecimento sobre:

- Práticas de contabilidade gerencial, permitindo avaliar a rentabilidade e eficiência das operações em diferentes mercados internacionais.
- Normas contábeis internacionais, como as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), de forma a interpretar demonstrações financeiras em diferentes mercados internacionais.
- Leis e regulamentações fiscais em diferentes mercados internacionais, para gerenciar as obrigações fiscais nestes mercados e mitigar os riscos de problemas legais.
- Diferenças culturais e linguísticas, construindo uma comunicação efetiva, evitando mal-entendidos com parceiros de negócios internacionais.

- Tendências e mudanças no ambiente de negócios internacionais, atuando para uma adaptação mais ágil frente as mudanças no ambiente de negócios.

Sob o ponto de vista de comportamento, Zainuddin e Sulaiman (2016) apresentam que os profissionais de contabilidade gerencial, para se adaptarem aos desafios que enfrentam, devem:

- Se envolver proativamente na liderança, na gestão estratégica, no alinhamento operacional.
- Trabalhar em estreita colaboração com todos os gestores da operação e de nível superior.
- Apoiar a gestão, fornecendo informações valiosas na sua tomada de decisões, e envolver-se em questões relativas a atividades de valor agregado.
- Ser capazes de se adaptar a mudanças inesperadas e estar disposto a adotar tecnologias emergentes, respondendo a solicitação de informação de qualidade e de forma rápida.

Considerando as tecnologias emergentes, o profissional de negócios internacionais deve conhecer sobre práticas de análise de dados, como *Business*

*Intelligence*³ e *Big Data*, que são cada vez mais importantes para a contabilidade gerencial. (Geddes, 2020)

FONTES DE INFORMAÇÃO: BASE PARA A TOMADA DE DECISÃO

Práticas e índices, permitem que os profissionais da contabilidade gerencial obtenham, e forneçam informações mais precisas e relevantes sobre o desempenho financeiro e operacional da empresa. Essas informações podem ajudar a gestão a identificar áreas de melhoria, reduzir custos, aumentar a eficiência e tomar decisões informadas sobre investimentos e estratégias de negócios.

Sobre características e uso de algumas práticas, Ching (2006) apresenta:

- Orçamento: Ferramenta essencial para gestores, em empresas ou governos, auxiliando no

³Business intelligence (BI): Ferramentas tecnológicas usadas para coletar, armazenar, acessar e analisar dados, transformando-os em informação.(Geddes, 2020)

planejamento, controle e previsão financeira. Reflete planos futuros e avalia acontecimentos passados. Um orçamento bem elaborado não é certeza de sucesso, porém sua má gestão pode levar organizações ao fracasso, devido a gestores falharem em sua construção, acompanhamento e/ou ajuste às mudanças de mercado.

- Fluxo de Caixa: Demonstração financeira que mostra as entradas e saídas de caixa durante um período específico, ferramenta para monitorar a saúde financeira de uma empresa e tomar decisões informadas, podendo auxiliar a identificar possíveis faltas de caixa, permitindo que a administração tome medidas corretivas antes que isso se torne um problema. Não deve ser confundido com contabilidade financeira que oferece uma visão do desempenho financeiro ao longo do tempo, enquanto o fluxo de caixa fornece informações mais específicas sobre a disponibilidade de dinheiro no momento presente.
- Análise do ponto de equilíbrio: Identifica quando as receitas de uma empresa igualam seus custos,

sem lucro ou perda (ponto de equilíbrio). Através dele, organizações definem estratégias de preços, avaliam produção e decidem sobre alocação de recursos e viabilidade de projetos.

- Gestão Baseada em Valor: VBM - Value Based Management tem um foco financeiro e auxilia a focar em direcionadores que maximizam a riqueza dos acionistas. Ela melhora decisões estratégicas e operacionais focando nos elementos-chave de valor. É crucial entender quais variáveis de desempenho influenciam o valor da empresa, agindo em fatores como satisfação do cliente e custos, pois é sobre estas que a empresa atua diretamente.

Hornngren; Datar e Rajan (2012) a partir da perspectiva do elemento custo, trazem, entre outras, as seguintes práticas:

- Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC - Activity-Based Costing Systems): Considera atividades individuais como centros de custo, onde uma atividade é um evento ou tarefa com propósito definido, como projetar ou operar máquinas.

Sistemas ABC mapeiam atividades da cadeia de valor, determinam seus custos e os distribuem a produtos ou serviços conforme as atividades envolvidas na produção.

- Gestão baseada em Atividades (ABM - Activity Based Management): Utiliza informações de custos baseadas em atividades de forma a melhorar a satisfação e a lucratividade do cliente. Atua de forma ampla para incluir decisões sobre preços e mix de produtos, redução de custos, melhoria de processos e design de produtos e processos.
- Análise de Variância: Vital em contabilidade gerencial, compara resultados financeiros reais com valores orçados, identificando discrepâncias em receitas, custos e lucros. As variações podem ser favoráveis (resultados superam expectativas) ou desfavoráveis. Ao avaliar essas diferenças, empresas detectam áreas de custos elevados ou receitas baixas, permitindo ações corretivas e otimização do desempenho financeiro.
- Análise Custo-Volume-Lucro (CVP- Cost-Volume-Profit): Avalia como variações em custos,

volume de produção e preços afetam a lucratividade empresarial. Essencial para decisões sobre preços, produção e metas de vendas, ela quantifica as relações entre custos fixos, variáveis e receitas, permitindo gestores entenderem como tais mudanças impactam margens de lucro e pontos de equilíbrio.

Dentro as várias práticas, cabe ainda ressaltar balanço patrimonial e sua importância, que conforme Raiely e Dias (2019), é uma ferramenta indispensável para a gestão de um negócio para a tomada de decisão e ao mesmo tempo evidencia como se encontra a saúde financeira e patrimonial da empresa, principalmente importante para micro e pequenas empresas, que respondem, no Brasil, por quase 90% de ocupação da mão de obra, pois estas geralmente têm recursos financeiros limitados e precisam gerenciar seus recursos de forma eficiente para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Dentro do arsenal a disposição dos profissionais, os índices, conforme Santos (2018), permitem avaliar o desempenho financeiro e econômico de uma empresa, fornecem informações sobre a capacidade de pagar

dívidas, gerar lucros e criar valor para os acionistas, ser usados para comparar o desempenho da empresa com outras empresas do mesmo setor, identificar tendências ao longo do tempo e ajudar na tomada de decisões estratégicas, sendo os principais:

- Índices de Liquidez: Como, Liquidez corrente, Liquidez seca, e Liquidez imediata. Medem a capacidade da empresa de pagar suas dívidas no curto prazo.
- Índices de Rentabilidade: Como, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), e Retorno sobre o Ativo (ROA). Medem a capacidade da empresa de gerar lucros em relação ao seu investimento.
- Índices de Endividamento: Como, de Endividamento, e de Cobertura de Juros. Medem o grau de endividamento da empresa em relação ao seu patrimônio líquido.
- Índices de Eficiência ou atividade: Como, Giro de Estoques, Prazo Médio de Pagamento, Prazo médio de recebimento. Medem a eficiência da empresa em gerenciar seus recursos.

- Índices de Mercado: Como, Lucro por Ação. Medem o desempenho das ações da empresa no mercado.

Há várias práticas e índices disponíveis ao profissional de contabilidade gerencial, cabe a este entendê-los e aplicá-los em sua organização, com sabedoria, nunca esquecendo que, conforme Dunlea (2015) traz em seu artigo sobre cultura baseada em dados, os criadores de diferencial são as pessoas, os dados nos levam somente até determinado ponto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial, tornou-se fundamental para as organizações em um ambiente de negócios globalizado e tecnologicamente avançado. Através de profissionais qualificados e atualizados, conhecedores de suas práticas e ferramentas, ela fornece valor, em forma de informações, que ajudam as organizações a competirem e prosperar neste cenário complexo e em rápida mudança.

Peça chave, o profissional de contabilidade gerencial deve estar atento, atualizado, se adaptar às mudanças rápidas no ambiente empresarial, aberto a tecnologias emergentes, de forma a gerar, tratar e entender as informações e o cenário apresentado por estas a respeito da organização e seu contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHING, Hong Yuh. Contabilidade gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson, 2006. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 out. 2023.

DUNLEA, E. The Key To Establishing A Data Driven Culture. Gartner Website, 2015. Disponível em: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-key-to-establishing-a-data-driven-culture>. Acesso em: 18 out. 2023.

GEDDES, B. H. Emerging Technologies in Management Accounting. Journal of Economics and Business, v. 3, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.185>.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; RAJAN, M. V. Cost accounting: A managerial emphasis. 14. ed., global ed. Harlow: Pearson, 2012.

KAMAL, S. Historical Evolution of Management Accounting. The Cost & Management, v. 43, n. 4, 2015. Disponível em: <https://icmab.gov.bd/wp-content/uploads/2019/05/Journal-July-August-2015.pdf>. Acesso em: 03 out. 2023.

MITTER, C.; HIEBL, M. R. W. The role of management accounting in international entrepreneurship. Publicações de membros do corpo docente. Disponível em: <https://www.wiwi.uni-siegen.de/mac/forschung/publikationen/>. Acesso em: 07 out. 2023.

RAIELY, R. M.; DIAS, T. C. Balanço Patrimonial: A Importância para a Tomada de Decisões em Micros e Pequenas Empresas. ID on line. Revista de psicologia, v. 13, n. 43, 2019. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1513>.

RATNATUNGA, J. Management Accounting: Roles and Challenges ahead. Certified Management Accounts, 2013. Disponível em: <https://cmaaustralia.edu.au/ontarget/management-accounting-roles-and-challenges-ahead/>. Acesso em: 06 out. 2023.

SANTOS, E. A. dos. Valorizando a Contabilidade com a Análise de Índices. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: <https://www.crcrs.org.br/download-de-palestras/>. Acesso em: 17 out. 2023.

TALHA, M.; RAJA, J. B.; SEETHARAMAN, A. A New Look At Management Accounting. Journal of Applied Business Research (JABR), v. 26, n. 4, 2010. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v26i4.309>.

ZAINUDDIN, Z. N.; SULAIMAN, S. Challenges Faced by Management Accountants in the 21st Century. *Procedia Economics and Finance*, v. 37, 2016. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30153-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30153-8).