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 9

CONTABILIDADE GERENCIAL: IMPORTÂNCIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÕES E NA ANÁLISE DOS RESULTADOS DE EMPRESAS COM UNIDADES LOCALIZADAS EM MAIS DE UM PAÍS

Rafael Amaral Pereira

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido através da metodologia de pesquisa bibliográfica descritiva nas áreas de conhecimento que envolvem as ciências contábeis, econômicas, administrativas e gestão. O objetivo é demonstrar a importância da contabilidade gerencial em um contexto de mundo globalizado onde unidades de negócios do mesmo grupo econômico podem ser

instaladas em países diferentes. A falta de um padrão de contabilidade gerencial internacional isento de normas locais torna importante e fundamental o papel do contador gerencial que, além de conhecimentos multidisciplinares, precisa dominar as normas que regulam a contabilidade financeira em cada país. Também é apresentado um breve comparativo entre a contabilidade financeira e a gerencial. Vemos as vantagens e contribuições que o uso de um sistema ERP agrega para a contabilidade gerencial e a contribuição dessa no planejamento estratégico. Ao final do trabalho nós podemos concluir que a contabilidade gerencial, apesar de não ser oficial e regulamentada, é de elevada importância no suporte interno para os processos de tomada de decisões e para que seja possível a análise e a comparação dos resultados de unidades de negócios localizadas em países diferentes.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Contabilidade Financeira. Contabilidade Internacional. Contador Gerencial. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This work was developed through descriptive bibliographic research methodology in areas of knowledge involving accounting, economic, administrative and management sciences. The objective is to demonstrate the importance of management accounting in a globalized world context where business units from the same

economic group can be installed in different countries. The lack of an international management accounting standard exempt from local standards makes the role of the management accountant important and fundamental, who, in addition to multidisciplinary knowledge, needs to master the standards that regulate financial accounting in each country. A brief comparison between financial and management accounting is also presented. We see the advantages and contributions that the use of an ERP system brings to management accounting and its contribution to strategic planning. At the end of the work we can conclude that management accounting, despite not being official and regulated, is of great importance in internal support for decision-making processes and in making it possible to analyze and compare the results of localized business units. in different countries.

Keywords: *Management Accounting. Financial Accounting. International Accounting. Management Accountant. Strategic Planning.*

INTRODUÇÃO

Atualmente nós vivemos em uma realidade na qual vários países diferentes têm formado ou se aliado a blocos econômicos nos quais o cenário é bem favorável tanto para a internacionalização de empresas quanto para a captação de recursos em mercados diferentes dos quais a empresa atua. Esse contexto cria a necessidade de controles, conceitos e processos padronizados a nível internacional que possibilitem o uso de ferramentas que deem suporte nos processos de tomada de decisões, conforme Corrêa (2011, p.9) "Hoje em dia, é fato que os negócios são extremamente influenciados pela globalização dos mercados. Considerando mais especificamente o caso dos profissionais de contabilidade, esta influência acaba por tornar a profissão mais inspirante e desafiadora.". Novas tecnologias, propostas de valores, relações de consumos e modelos de negócios disruptivos elevam de forma significativa a importância de dispormos de uma contabilidade gerencial moderna e que supra as diversas necessidades de informações por parte dos *stakeholders*.

Conforme Sardinha et al. (2008, p.13) “Pesquisas nas áreas econômica, financeira e contábil exploram como provocar a motivação dos gerentes para agirem de forma que atendam o melhor interesse dos proprietários.”

Segundo Corrêa (2011) a história da contabilidade no Brasil, com os impactos e conceitos atuais que influenciam e norteiam os procedimentos contábeis das empresas, teve início na década de 1970 com a reforma bancária e o começo do desenvolvimento do mercado de capitais. Inicialmente foi definido em 1972, pelo Banco Central, a padronização para as demonstrações contábeis com a exigência de validação por auditores independentes, em 1976 foi editado e publicado, com influência da escola norte americana, a Lei 6.404/1976 conhecida como a Lei das Sociedades por Ações e criado a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, em 1993 foram criados os Princípios Fundamentais de Contabilidade pelo Conselho Federal de Contabilidade, que foram atualizados em 2010. Em 2006 foi criado o Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC com o objetivo de buscar a unificação para realizar a convergência das normas contábeis brasileiras ao padrão internacional. Em 2008 entrou em vigor a Lei 11.638/2007

e foi divulgado a Medida Provisória 449/2008 que deu origem a Lei 11.941/2009 direcionando um pouco mais a contabilidade do Brasil para o padrão internacional.

> (Corrêa, 2011, p.13) Quando existem companhias ou um mesmo grupo econômico que possua atuação em mais de um mercado ou país, atualmente existe a necessidade de que sejam comparadas as informações geradas nos mais diversos locais de atuação empresarial. Essa necessidade advém da internacionalização dos mercados, do crescimento dos investimentos estrangeiros nos diversos países e da formação de blocos econômicos por diversos países. Com isso, existe a necessidade de se ter um conjunto de padrões contábeis internacionais que possam permitir a comparação de informações entre companhias de um mesmo grupo ou de grupos distintos.

O presente trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica descritiva nas áreas de conhecimento que envolvem as ciências contábeis, econômicas e administrativas. Ele possui o objetivo de demonstrar a importância da contabilidade gerencial tanto

na organização do negócio quanto nos processos de tomada de decisões considerando o contexto interno e o cenário internacional. Inicialmente é abordado sobre o papel do contador na contabilidade gerencial seguido de como a contabilidade gerencial pode contribuir com o planejamento estratégico, potenciais benefícios do uso de sistemas ERP, um breve comparativo entre a contabilidade financeira e gerencial, e sobre a importância da contabilidade gerencial no contexto internacional. No final do trabalho é realizado uma breve análise, seguida da conclusão do mesmo.

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO CONTEXTO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES E NO CENÁRIO INTERNACIONAL

O PAPEL DO CONTADOR NA CONTABILIDADE GERENCIAL

O contador para conseguir desempenhar o seu papel na contabilidade gerencial precisa, além de senso crítico e habilidade investigativa, dominar conhecimentos

multidisciplinares, conhecer os processos operacionais e os objetivos que a gerência e a alta direção tem para o negócio. Esse profissional baseia-se em diversas fontes de informações, além da contabilidade financeira, que servem de base para as suas análises.

> (Marion, 2011, n.p.) O contador gerencial é definido *pela International Federation of Accountants* (IFAC – Federação Internacional dos Contadores, dos Estados Unidos) como: profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) 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 abrangente de seus recursos.

O domínio de diversos ramos de conhecimento como processos, sistemas, economia, administração e estatística dentre outros, contribuem para que seja possível a identificação de possíveis oportunidades ou riscos que podem afetar o negócio tanto no contexto interno quanto

externo. A ideia é que o profissional possa contribuir com os gestores apresentando alternativas e propostas que possam ajudar no processo de tomada de decisões. O contador gerencial pode basear-se por diversas fontes de dados que não fazem parte diretamente da contabilidade financeira, como relatórios de produções, análise de mercado, estudo de margens de contribuições, planejamento tributário, planejamento orçamentário, projeções de juros e inflação, tendências de moda e de consumo dentre outros. Conforme Marion (2011) o papel do contador gerencial é identificar os fatos, avaliar e relatar de forma que contribua para o processo decisório.

> (Marion, 2011, n.p.) O contador gerencial deve ser um contabilista experiente e versátil, com ilibado conhecimento não só em contabilidade como em administração, matemática financeira, estatística e economia. Um profissional que domine bem a análise de balanços e conheça com detalhes as rotinas internas e os objetivos da organização, para que saiba ler os relatórios da contabilidade financeira e da gerencial, e interpretá-los conjugando dados econômicos e financeiros com operacionais, para, assim, apresentar sugestões

> fundamentadas que auxiliem a organização nas suas tomadas de decisões.

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SUPORTE AO PLANO ESTRATÉGICO

Um dos pontos nos quais a contabilidade gerencial possui um papel importante para controle e desenvolvimento das organizações é que ela torna possível o acompanhamento da realização do planejamento orçamentário por dispor de relatórios mais detalhados do ponto de vista gerencial e que são adaptáveis de acordo com a realidade e necessidades de cada empresa. Através da contabilidade gerencial podemos obter relatórios que possibilitam o acompanhamento das metas de cada setor e avaliar se essas estão sendo cumpridas.

> (Sardinha at al., 2008, p.13) O orçamento é uma “ferramenta" que: a) comunica a estratégia em todos os níveis gerenciais, pormenorizando os planos de cada centro de responsabilidade; b) coordena as

> várias atividades da organização, evitando duplicidade de trabalhos; c) define responsabilidade, autoriza limites de gastos e informa o desempenho que se espera; d) é um instrumento de avaliação, isto é, um "contrato" ou acordo com os gestores visando que os planos sirvam como base para performance desses e da empresa.

SISTEMAS ERP - *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* E A CONTABILIDADE GERENCIAL

O uso de um sistema integrado de gestão, *Enterprise Resource Planning* – ERP, tem o potencial de contribuir para que a contabilidade gerencial disponibilize relatórios mais rápidos e tempestivos sem abrir mão da confiabilidade, segurança e integridade da informação.

> (de Souza & Zwicker, 2000, p.47) Os sistemas ERP podem ser definidos como sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes

> comerciais de software, com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa (suprimentos, manufatura, manutenção, administração financeira, contabilidade, recursos humanos etc.).

O uso de um único sistema ERP para todas as empresas e unidades do mesmo grupo econômico possibilita diversas comparações do orçado com o realizado em diversos níveis como: linha de produto, unidade de negócio, setor e centros de custos. Com o apoio dessa ferramenta podemos automatizar o processo de conversão das demonstrações contábeis de diversos países para um único padrão e gerar a visualização dos resultados que a mesma unidade de negócio poderia ter em países, estados ou até mesmo municípios diferentes. Outra vantagem é a facilidade de acesso às informações operacionais, por estarem centralizadas, permite que a contabilidade gerencial possa disponibilizar relatórios, gráficos e ferramentas como BI – *Business Intelligence* mais efetivos, para que os gestores possam acompanhar o desempenho de suas metas ou identificar a necessidade de algum plano de ação.

CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade financeira é a contabilidade que é regulamentada pelos órgãos reguladores e serve de base para a elaboração das demonstrações financeiras. Conforme Coutinho at al. (2010, p.21) "É a contabilidade geral, necessária a todas as empresas. Fornece informações básicas aos seus usuários e é obrigatória para fins fiscais." Diferente da contabilidade financeira, a contabilidade gerencial não é obrigatória apesar de ser importante para suprir as necessidades de informações por parte dos gestores. Enquanto a contabilidade financeira tem o objetivo de gerar informações para os usuários externos, a contabilidade gerencial tem o objetivo de atender as necessidades dos clientes internos.

> (Marion, 2011, n.p.) A contabilidade financeira oferece informações para usuários externos; a contabilidade gerencial fornece informações para usuários internos. São usuários externos

> todas as pessoas físicas ou jurídicas que de forma direta ou indireta se relacionam e têm algum interesse na entidade, como investidores, fornecedores, clientes, bancos, governo etc.; são usuários internos todas as pessoas que trabalham na entidade e que, em maior ou menor grau, têm responsabilidades pelo sucesso do negócio. Os usuários internos são o proprietário, acionistas, altos executivos, gerentes, administradores, supervisores e trabalhadores em geral que, para cumprir satisfatoriamente suas metas, tomando decisões acertadas, buscam informações não só nas contabilidades financeira e gerencial, mas também no controle interno da organização.

CONTABILIDADE GERENCIAL E A ANÁLISE COMPARATIVA DE UNIDADES INTERNACIONAIS

Apesar dos processos de convergência das normas contábeis de vários países para um padrão internacional, ainda temos que considerar as legislações e normas locais. Como os mesmos fatos administrativos podem gerar demonstrações contábeis com lucro em um país e prejuízo em outro, apenas por causa das diferenças das normas

locais, as demonstrações oficiais não são suficientes para que um gestor consiga fazer uma análise comparativa dos resultados de unidades localizadas em países diferentes. No contexto internacional a contabilidade gerencial é de extrema importância para centralizar, diversas demonstrações contábeis reguladas por normas diferentes, para um mesmo padrão que possibilite uma análise comparativa mais realista e assertiva.

> (Corrêa, 2011, p.9) No entanto, não basta aprender as normas internacionais de contabilidade e esquecer as especificidades regionais de cada país ou bloco econômico. Há de se conhecer, também, as normas locais já existentes nesses países ou blocos. Isso pelo simples fato de a contabilidade não ser uma linguagem universal.

Em linhas gerais, empresas podem gerar lucros em um país e, quando analisadas pelas normas locais de outro país, esse valor pode ser bem diferente, existindo a possibilidade de se reverter a prejuízo. Isso se consideradas as mesmas operações realizadas, apenas

analisadas e dispostas de maneira distinta nas demonstrações contábeis.

A análise e a comparação baseada apenas nos resultados econômicos de unidades localizadas em países diferentes, sem uma padronização e o uso de informações adicionais, podem induzir o gestor a tomar uma decisão equivocada como por exemplo: encerrar as atividades de uma unidade importante e estratégica para o grupo econômico.

> (Marion, 2011, n.p.) As decisões são tomadas por empregados, chefes diretores, gerentes ou altos executivos da organização, baseando-se sempre nas informações apresentadas pelo contador gerencial. Conjugando informações de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade extraídas dos relatórios originados da própria contabilidade financeira, com outras informações de natureza operacional obtidas com os trabalhadores, gerentes ou executivos, o contador gerencial identifica, avalia, analisa e oferece interpretações em forma de relatórios para tomadas de decisões que impliquem aperfeiçoamento operacional com melhor aproveitamento

> dos recursos humanos, físicos, financeiros e de produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho nós tivemos a oportunidade de ver o contexto de uma realidade de globalização que apresenta uma forte influência nos padrões culturais, de consumo, sociais e um pouco do histórico da evolução da contabilidade no Brasil que atualmente encontra-se em processo de conversão para o padrão internacional. Também foi abordado sobre o papel do contador na contabilidade gerencial que, baseado em conhecimentos multidisciplinares, identifica fatos, analisa, interpreta e gera relatórios, além de contribuir com sugestões e recomendações para os gestores. Vimos a contabilidade gerencial como suporte estratégico para o plano orçamentário e o desenvolvimento da unidade de negócio, as vantagens do uso de sistema ERP, comparamos a contabilidade financeira com a gerencial e procuramos

evidenciar a importância da contabilidade gerencial no contexto internacional.

A contabilidade financeira, apesar de gerar informações importantes para os usuários externos através das demonstrações financeiras, não é suficiente para um planejamento interno. Informações adicionais podem ser necessárias para um melhor gerenciamento do negócio e o levantamento dessas é bastante facilitado quando dispomos de um sistema ERP adequado para a realidade da empresa. Apesar de vários países convergirem ou estarem em processo de conversão das suas normas contábeis locais para um padrão internacional, ainda não dispomos de um padrão internacional de contabilidade, isento de normas locais, que possibilite a comparação dos resultados de unidades de negócio localizadas em países diferentes. Devido a essa realidade o contador gerencial precisa conhecer e dominar as normas contábeis dos diversos países nos quais o grupo econômico pretende se instalar ou já possui unidades instaladas. A contabilidade gerencial, além de importante, é bastante complexa, pois as suas informações e valor só são possíveis de serem gerados, mesmo com a disponibilização das ferramentas

necessárias, quando o grupo econômico dispõe de um contador qualificado com conhecimentos multidisciplinares e que, além de conhecer o negócio e a visão da direção, também domine as normas que regulamentam a contabilidade financeira de cada país relacionado com o grupo econômico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COUTINHO, A. D. S.; MATTOS, C. D. C.; FONSECA, P. H. L. D.; BRAGA, Z. J. B. Contabilidade financeira. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CORRÊA, M. D. Contabilidade Internacional. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2011.

DE SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. Caderno de Pesquisas em Administração, 2000.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. Introdução à contabilidade gerencial. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2011.

SARDINHA, J. C.; ALMEIDA, J. M. B.; DINOÁ, L. L.; FERREIRA, W. L. Orçamento e Controle. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.