



## **A CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES E A IMPORTÂNCIA DE SUAS FERRAMENTAS**

**Maria Dailiana Andrade de Queiroz Saif<sup>1</sup>**

**Maria de Nazaré Teles de Lima<sup>2</sup>**

**Thomaz Décio Abdalla Siqueira<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

O estudo apresentado destaca, num contexto gerencial, a contribuição da Contabilidade da Gerência Executiva no processo de tomada de decisão nas organizações, bem como uma relevante reflexão acerca do passado, do presente e de perspectivas futuras do acontecer contábil gerencial para os negócios internacionais. Durante a apresentação deste trabalho, buscaremos demonstrar, ainda, as principais ferramentas e relatórios da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão nas organizações, bem como, a relevância destes conhecimentos aos administradores dos negócios da organização. Pois sabe-se que em um mundo cada vez mais globalizado, no qual a velocidade das informações acabam sendo mais um diferencial neste mercado competitivo, tais recursos contábeis assumem um papel fundamental na tomada de decisão que envolvem os negócios atuais e futuros das organizações.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Direito. Especialização em Direito Público e Privado com ênfase em Direito Constitucional. Pela Escola de Magistratura da OAB-AM. Mestranda em Administração pela Must University. *E-mail:* [dailiana4@gmail.com](mailto:dailiana4@gmail.com)

<sup>2</sup> Diretora de Programas da PROEXT – Pró-Reitoria de Extensão Universitária Universidade Federal do Amazonas – UFAM. *E-mail:* [nazateles@gmail.com](mailto:nazateles@gmail.com)

<sup>3</sup> Presidente da Comissão Própria e Avaliação – CPA da Universidade Federal do Amazonas – UFAM. *E-mail:* [thomazabdalla@ufam.edu.br](mailto:thomazabdalla@ufam.edu.br)

Nesse contexto, as demonstrações financeiras possibilitam aos gestores das empresas um panorama de todas as operações detalhando ativos, passivos e patrimônio líquido, permitindo que sejam avaliadas novas oportunidades de negócios, diminuindo os riscos nas decisões tomadas. Esta atividade acadêmica fundamenta-se no método de pesquisa bibliográfica realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina “*Executive Managerial Accounting*”, além de artigos científicos selecionados de acordo com as discussões no contexto da importância das ferramentas e relatórios da Contabilidade Gerencial Executiva no processo de tomada de decisão nas organizações.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Ferramentas da Contabilidade. Tomada de Decisão.

### ***ABSTRACT***

The study presented highlights, in a managerial context, the contribution of Executive Management Accounting in the decision-making process in organizations, as well as a relevant reflection on the past, present and future perspectives of managerial accounting for international business. During the presentation of this paper, we will also seek to demonstrate the main tools and reports of management accounting for the decision-making process in organizations, as well as the relevance of this knowledge to the organization's business administrators. It is known that in an increasingly globalized world, in which the speed of information ends up being another differential in this competitive market, such accounting resources play a fundamental role in decision-making that involves the current and future business of organizations. In this context, the financial statements provide company managers with an overview of all operations, detailing assets, liabilities and equity, allowing them to evaluate new business opportunities, reducing risks in the decisions made. This academic activity is based on the bibliographic research method carried out from the theoretical framework addressed in the discipline "Executive Managerial Accounting", in addition to scientific articles selected according to the discussions in the context of the importance of the tools and reports of Executive Managerial Accounting in the decision-making process in organizations.

**Keywords:** Management accounting. Accounting Tools. Decision Making.

## **1 Introdução**

No mundo no qual a globalização ganha cada vez mais espaço, a velocidade das informações apresenta-se como um forte diferencial neste mercado competitivo, as ferramentas contábeis exercem um papel fundamental na tomada de decisão que envolvem os negócios atuais e futuros das organizações.

Nesta perspectiva de mercados diversificados e da globalização, o processo de internacionalização implica diretamente em que as empresas disponham de recursos

especializados, pois haverá a demanda de lidar com diferenças culturais do país anfitrião, regulamentações governamentais, flutuação de moedas e controle logístico.

As demonstrações financeiras possibilitam aos gestores das empresas um panorama de todas as operações detalhando ativos, passivos e patrimônio líquido, permitindo que sejam avaliadas novas oportunidades de negócios, diminuindo os riscos nas decisões tomadas.

Segundo Almeida (2010), a contabilidade gerencial se torna uma vantagem competitiva ampliando o valor de uma organização, uma vez que visibilidade na gestão estratégica dos custos, permitindo que os gestores tomem decisões mais assertivas visando a perenidade do empreendimento.

Dessa forma, podemos dizer que este estudo apresenta uma reflexão sobre a Contabilidade Gerencial Executiva em sua relação com os negócios internacionais, evidenciando o uso da informação precisa contábil como um recurso especializado direcionador, que auxilia os gestores administrativos no processo decisório das organizações no ambiente internacional, bem como o desempenho do profissional contador nesse contexto, papel imprescindível na geração de registros informativos úteis e no domínio de técnicas contábeis.

Vale ressaltar, ainda, que a pesquisa foi elaborada com base na pesquisa bibliográfica, realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina *Executive Managerial Accounting* e em artigos científicos selecionados, de acordo com as discussões no contexto da importância das ferramentas e relatórios da Contabilidade Gerencial Executiva para o processo de tomada de decisão nas organizações.

Portanto, durante o estudo pretendemos promover uma reflexão sobre o passado, o presente e o futuro da contabilidade gerencial para os negócios internacionais, partindo de questões, tais como: quais as principais ferramentas e relatórios da contabilidade gerencial para

o processo de tomada de decisão nas organizações? Qual a importância destes conhecimentos tão essenciais aos profissionais de Negócios Internacionais?

## **2 Desenvolvimento**

### **2.1 Contabilidade gerencial**

Considerando-se toda a literatura pesquisada, mediante os relatos históricos corroborados pelos achados arqueológicos é possível observar que entre as civilizações do passado, haviam evidências da aplicação da contabilidade nas operações comerciais. De acordo com Silva *et al.* (2019), a contabilidade surge da necessidade do homem em registrar suas atividades de produção e consumo, com a finalidade de controlar suas posses. Com o passar do tempo, assim como em todo processo de conhecimento das ciências, os conceitos contábeis foram ampliando sendo transformados e tomando destaque na produção de informações através da evolução e aplicabilidades das ferramentas contábeis.

Cabe destacar que com a incorporação do sistema contábil pelos comerciantes italianos, através do uso do sistema de escrituração conhecida como partidas dobradas de autoria do Frei Luca Pacioli em sua obra *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità* de 1494, (Rosário, 2015), foi iniciado a sistematização do registro de transações financeiras nas relações comerciais

À vista de todo esse panorama, é certo salientar que as mutações dos conceitos contábeis ocorreram ao longo das fases pelas quais passou. Conforme comenta Petty e Sharma (2001), a contabilidade gerencial, passou por quatro fases na sua evolução, sendo que em cada um destes períodos as ferramentas foram sendo desenvolvidas para atender as necessidades que foram se apresentado como demanda das grandes corporações, resultante da produção em grande escala da mesma forma os conceitos acompanharam essa evolução.

De acordo com Padoveze (2012), em seu conceito, indica a contabilidade como um conjunto integrado de conhecimentos que controlam o patrimônio de uma organização por meio

do recolhimento, armazenamento e organização de dados, que resultam na modificação patrimonial.

Para Atkinson *et al.* (2018), o conceito para contabilidade está vinculada as atividades do contador referindo-se ao gerenciamento de recursos, redução das perdas e produção de valores, registrados em relatórios financeiros e gerenciais, que norteiam as estratégias da organização e asseguram a perenidade do negócio.

E segundo Amenn *et al.* (2018a), a contabilidade gerencial é usada para ampliar o valor de uma empresa permitindo que seus administradores, com base nas informações sobre o ambiente organizacional, tomem decisões relevantes com maior grau de assertividade.

Em complementação aos conceitos, é mister destacar que contabilidade tem como principais ramificações a financeira, que faz o registro das transações realizadas e o controle do patrimônio já o ramo gerencial, é responsável pela elaboração dos demonstrativos contábeis, verificação os dados econômicos e cria relatórios para orientar a tomadas de decisão quanto as oportunidades do negócio da empresa. Segundo Atkinson *et al.* (2008b), em razão das suas mutações, a contabilidade tem seu ramo financeiro direcionado principalmente para os usuários externos, enquanto o braço gerencial está voltado para os setores internos da organização.

## 2. 2 As Ferramentas da contabilidade

O mérito da Contabilidade e do profissional contador veio se transformando, evoluindo, elevando sua participação e tomando destaque. O processo de geração de informações contábeis foi continuamente aperfeiçoado com a criação de novos métodos de suporte que promoviam o gerenciamento das empresas, atendendo desta forma a busca constante de atualizações de mercados.

Por meio das ferramentas contábeis é que as informações são criadas e organizadas de maneira rápida, precisa e atualizada sobre os custos, receitas e despesas, permitindo aos gestores identificar áreas onde reduzir custos, aumentar a eficiência operacional e fortalecer os pontos

fracos da empresa, sendo fundamental na tomada de decisão que envolvam os negócios atuais e futuros das organizações.

Neste sentido, comenta Souza *et al.* (2008), que os instrumentos da contabilidade executiva são usados para realizar a previsão de receitas e de despesas, a seleção dos melhores caminhos de financiamentos, para o caso de serem usados recursos de curto e de longo prazo, e ainda a apresentar relatórios para investimentos e mostrar da situação real da empresa.

Entre as principais ferramentas gerenciais da contabilidade que as empresas lançam mão podem ser citadas: Orçamento; Fluxo de caixa; técnicas de análise de investimentos; Análise das demonstrações contábeis; Planejamento tributário; Gestão de estoques; Controle de contas a pagar; Controle de contas a receber e Controle de bens do ativo imobilizado.

Por tudo isso, vale ressaltar que o objetivo da análise das demonstrações financeiras é fornecer informações pertinentes sobre a posição financeira (Balanço), a rentabilidade (Demonstração de Resultados) e as atividades operacionais, de investimento e de financiamento (Demonstração dos Fluxos de Caixa) de uma empresa.

As demonstrações financeiras são usadas por acionistas, executivos, funcionários, investidores, potenciais credores, como bancos ou fornecedores, e qualquer outra pessoa ou instituição que precise analisar uma empresa.

O balanço patrimonial exhibe um instantâneo dos ativos, passivos e patrimônio líquido (valor contábil) de uma empresa em um momento específico (ou seja, 31 de dezembro de 2020, por exemplo). É a melhor demonstração contábil para analisar a posição financeira de um negócio.

A Declaração de Renda fornece as receitas, despesas e lucros (ou perdas) de uma empresa durante um período específico de tempo (geralmente trimestral ou anual).

A Demonstração do Fluxo de Caixa mostra de onde o caixa de uma empresa está vindo e para onde está indo. Esta declaração separa o fluxo de caixa das operações, atividades de investimento e financiamento em uma declaração consolidada.

Dentre as ferramentas contábeis destacar-se a Demonstração de Resultados do Exercício, conhecida como DRE, que fornece informações sobre as receitas, custos e despesas, mensurando o desempenho de uma organização por um determinado prazo, geralmente no final do exercício, onde podemos verificar o cálculo dos lucros ou prejuízos do negócio, ou seja, se a empresa ganhou mais do que ela gastou, o resultado é que houve lucros. Entretanto, fazendo uso do princípio da prudência, devemos ser cautelosos na apresentação de uma demonstração financeira. Ressalta-se ainda importância da DRE, na identificação de áreas que precisam de motivação para avançar, com problemas operacionais ou chances de crescimento.

A competitividade cada vez crescente do mercado somada aos avanços tecnológicos, principalmente através de softwares, que ampliaram a capacidade dos instrumentos e dos relatórios contábeis tornaram as contribuições da contabilidade gerencial fundamentais para a estratégia de lucro de uma empresa.

Dessa forma, Souza (2008), afirma que a Contabilidade Gerencial é uma ferramenta de essencial valor e um importante aliada das empresas que buscam a sustentabilidade dos negócios, pois irá auxiliar com o suporte informacional sobre as operações e finanças empresarial, expondo uma visão real de sua atuação, permitindo que os gestores verifiquem se os recursos adquiridos e aplicados foram submetidos de forma eficaz atendendo aos objetivos de viabilidade do empreendimento. Nakamura *et al.* (2000a) destacam que as informações contábeis permitem que a administração financeira possa desenvolver estratégias, visualizando a performance operacional da empresa.

### 2.3 Tomada de decisão

Todos que atuam no contexto empresarial reconhecem que a tomada de decisão se encontra presente em todas as funções gerenciais. Neste sentido, Certo (2005) defende que a tomada de decisão ocorre a partir de duas ou mais possibilidades, devendo ser escolhida a melhor alternativa, ou seja, a que mais beneficiará a organização. E, assim, para que seja decidido pela melhor opção são necessárias o maior número de informações confiáveis.

Para Amenn *et al.* (2018), a contabilidade gerencial tem uma perspectiva do fornecimento de informações para o planejamento e controle, sendo parte integrante do processo de tomada de decisão, permitindo que os administradores decidam baseados pelos índices de custos e índices de desempenho, usados para ampliar a performance dos negócios.

A esse respeito, Nakamura *et al.* (2000b) ressalta que as demonstrações financeiras contribuem, por meio de dados levantados em determinado período, onde é feito um comparativo da evolução, resultando em informações que proporcionam maior confiança, subsidiando os gestores no processo de tomada de decisão referentes aos negócios.

Por conseguinte, em um mundo cada vez mais globalizado, no qual a velocidade das informações acabam sendo mais um diferencial neste cenário competitivo, as demonstrações financeiras exercem um papel de grande importância possibilitando aos administradores um panorama de todas as operações detalhando ativos, passivos e patrimônio líquido, permitindo que sejam avaliadas novas oportunidades empreendedoras, diminuindo os riscos com base nos relatórios produzidos pelas ferramentas contábeis, podendo estimar a entrada das receitas ou conforme se mostrar o cenário, a aumentar o capital investido, para se alcançar maior crescimento.

### **3 Considerações Finais**

Após as reflexões apresentadas, é possível identificar que em um mundo cada vez mais globalizado, desafiador e competitivo, as organizações têm a necessidade de reinvenção do seu modelo de negócio e até mesmo ampliar os seus negócios para além das fronteiras nacionais,

desbravando novos mercados ainda não alcançados. Neste contexto se destacam as ferramentas da contabilidade executiva que promovem informações necessárias para que as decisões tomadas sejam assertivas, diminuindo os riscos e incertezas para longevidade dos negócios.

Além disso, durante o exposto, tornou-se bastante visível a possível de se verificar que a contabilidade gerencial tem se tornando cada vez mais uma vantagem competitiva que fornece informações financeiras e econômicas para a tomada de decisões, através de dados úteis e análise dos processos de planejamento, execução e controle.

Portanto, um olhar atento para os demonstrativos financeiros e aos diversos índices permite ao gestor conhecer a situação financeira atualizada e/ou tendências do negócio, exigindo ações necessárias para alterar alguma situação de forma a ir ao encontro de resultados positivos e assim dar um retorno maior ao empreendimento.

#### **4 Referências Bibliográficas**

Almeida, J. (2010) Qualidade da informação contábil em ambientes competitivos. Tese. Disponível em <http://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-29112010-182706/>. Acessado em 12 de junho de 2024.

Ameen, A. M.; Ahmed, M. F. & Abd Hafez, M. A. (2018). The Impact of Management Accounting and How It Can Be Implemented into the Organizational Culture. Dutch Journal of Finance and Management, 2(1), 02. Disponível em <https://www.djfm-journal.com/download/the-impact-of-management-accounting-and-how-it-can-be-implemented-into-the-organizational-culture.pdf>. Acessado em 10 de junho de 2024.

Atkinson, A.A.; Kaplan, R. S.; Matsumura, E.M. & Young, S.M (2018). Contabilidade Gerencial. 6ª. ed. São Paulo: Atlas.

Certo, S. C. (2005). Tomada de decisões. Administração moderna. 9. ed. São Paulo: Pearson.

Nakamura, W. T.; Muller, A. N. & Oliveira, A. G. (2000). A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. Curitiba: Revista FAE.

Padoveze, C. L. (2012). Contabilidade gerencial. Curitiba: IESDE.

Petty, J. & Sharma, R. (2001). Reforming the accounting stereotype: from management accountant to strategic business manager. A Profession Transforming: From Accounting To Management. Study 11 Issued by the IFAC – International Federation of Accountants.

Rosário, D. S. (2015). Normas internacionais contábeis aplicadas ao setor público brasileiro: principais mudanças ocorridas a partir de 2008. Monografia. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br>. Acessado em 09 de outubro de 2023.

Silva, B. G. G. & Mercial, D. S. (2019). A Evolução da Contabilidade nos Processos Históricos do Brasil e do Mundo. Módulo II. Instituto de Ensino Superior de Londrina. Londrina – PR.

Souza, L. E. (2008). Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor. Curitiba: Juruá.