

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”.
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARÍLIA - UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – 4º ANO B

**LAÍS LARA DE CAMARGO
SUELLEN CRISTINA BARBOSA DA SILVA
THAIS TAGLIOLATTO**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA OS
ADMINISTRADORES**

MARÍLIA
2014

LAÍS LARA DE CAMARGO
SUELLEN CRISTINA BARBOSA DA SILVA
THAIS TAGLIOLATTO

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA OS
ADMINISTRADORES

Trabalho de Curso apresentado ao curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Silvana Festa Sabes

MARÍLIA
2014

Camargo, Laís Lara; Silva, Suellen Cristina Barbosa; Tagliolato, Thais

A importância da Contabilidade Gerencial para os Administradores / Laís Lara de Camargo; Suellen Cristina Barbosa da Silva; Thais Tagliolato; Orientadora: Profª. Silvana Festa Sabes, Marília, SP, 2014. 62 nº de páginas; ilustrada.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2014.

1. Contabilidade 2. Tomada de Decisão 3. Organização

CDD: 657



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM

Curso de Administração

Thaís Tagliolatto - 47125-9

Suellen Cristina Barbosa da Silva - 47634-1

Laís Lara de Camargo - 47095-3

TÍTULO "A importância da contabilidade gerencial para os administradores "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 8,5

ORIENTADOR:  _____
Silvana Festa Sabes

EXAMINADOR:  _____
José Ribeiro Leite

EXAMINADOR:  _____
Juliano Mota Parente

Marília, 03 de dezembro de 2014.

A nossa formação como profissional não poderia ter sido concretizada sem a ajuda dos nossos amáveis e eternos pais Anísio e Gisleide, Nivaldo e Andréa, Paulo e Marcia que, no decorrer das nossas vidas, proporcionaram-nos, além do extenso carinho e amor, os conhecimentos da integridade, da perseverança e de procurar sempre em Deus a força maior para o nosso desenvolvimento como seres humanos. Por essa razão, gostaríamos de dedicar e reconhecer à vocês, nossa imensa gratidão e amor.

A Deus, dedicamos o nosso agradecimento maior, porque tem sido tudo em nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de nossas vidas, e não somente nestes anos como universitárias, mas em todos os momentos. Ele foi nosso maior Mestre.

Às nossas famílias pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Agradecemos à Universidade, ao corpo docente, administrativo e direção, pela oportunidade e confiança de proporcionar a todos nós uma excelente formação acadêmica.

Agradecemos à professora orientadora Silvana Festa Sabes, que com sua paciência e ensinamentos nos auxiliou a concluir esse trabalho, nos proporcionando aprendizagem para a nossa formação profissional.

Agradecemos também a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer.

Mahatma Gandhi

Camargo, Laís Lara; Silva, Suellen Cristina Barbosa; Tagliolatto, Thais. **A importância da contabilidade gerencial para os Administradores**. 2014. 62 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo descrever a relevância da contabilidade gerencial para os administradores, além de complementar a nossa formação profissional, ao se aprofundar no tema proposto constata-se que existem varias ferramentas que auxiliam o administrador nas suas decisões do dia a dia, pois essas informações são essenciais na vida de todos dentro da organização, suas técnicas utilizadas de maneira correta trazem resultados satisfatórios para a empresa. Como forma de auxilio para o trabalho, foram realizadas pesquisas sobre: a história da contabilidade, o perfil do administrador e algumas ferramentas para a análise da contabilidade. Para complementar o tema proposto foi realizado um estudo aprofundado na área de contabilidade, ou seja, foi necessário uma analise em várias áreas da contabilidade sendo elas: contabilidade básica, contabilidade financeira, contabilidade gerencial, contabilidade de custos e controladoria. Sendo assim, o foco da nossa pesquisa é mostrar as ferramentas e técnicas utilizadas para auxiliar os gestores nas tomadas de decisões.

Palavra-chave: Contabilidade, Tomada de decisão, Organização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1- Esquema e Abrangência da Contabilidade Gerencial..... | 38 |
| Figura 2 - Estrutura da Controladoria..... | 47 |
| Figura 3-Etapas da Controladoria..... | 49 |
| Figura 4- Processo Decisório em uma empresa e sua integração com o sistema de informação | 51 |

LISTAS DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - balanço patrimonial | 28 |
| Tabela 2 - Demonstração do Resultado do Exercício..... | 30 |
| Tabela 3 - Demonstração dos Lucros ou Prejuízo Acumulados..... | 31 |
| Tabela 4 - Demonstração do Fluxo de Caixa Pelo Método Direto..... | 32 |
| Tabela 5 - Demonstração do Fluxo de Caixa Pelo Método Indireto | 32 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP: Balanço Patrimonial

CPC: Comitê de Pronúncias Contábeis

DFC: Demonstração dos Fluxos de Caixa

DLPAC: Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados

DMPL: Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DRE: Demonstração do Resultado do Exercício

DVA: Demonstração do Valor Adicionado

NE: Notas Explicativas

SIG: Sistema de Informação Gerencial

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO..... | 12 |
| CAPÍTULO 1 - ASPECTO HISTÓRICO DA CONTABILIDADE | 14 |
| 1.1. A origem da Contabilidade..... | 14 |
| 1.2. A História da Contabilidade no Brasil | 18 |
| 1.3 O surgimento das contabilidades de custo e gerencial | 20 |
| CAPÍTULO 2 – CONCEITOS SOBRE A CONTABILIDADE..... | 22 |
| 2.1 Caracterização da Contabilidade Gerencial..... | 25 |
| 2.2 Caracterizações da Contabilidade Financeira..... | 27 |
| 2.3 Contabilidade Gerencial X Contabilidade Financeira | 33 |
| CAPÍTULO 3 - CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AÇÃO ADMINISTRATIVA35 | |
| 3.1 - Fundamentos de um sistema de informação contábil..... | 41 |
| 3.2 – Áreas abrangidas pelo Sistema Gerencial Contábil..... | 42 |
| 3.3- Áreas não contábeis que abrangem o Sistema de Informação Contábil..... | 44 |
| 3.4 O papel do Administrador Gerencial | 44 |
| CAPÍTULO 4 - O INFORME CONTÁBIL E A ORIENTAÇÃO GERENCIAL | 46 |
| 4.1- O informe contábil e a controladoria..... | 46 |
| 4.1.2- O Papel Da Controladoria No Planejamento..... | 50 |
| 4.2 - Orientações Gerenciais..... | 52 |
| CONCLUSÃO..... | 58 |
| REFERÊNCIAS | 59 |

INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma ferramenta essencial na gestão de qualquer organização, principalmente para a vida do Administrador, pois ela estuda os indicadores qualitativos e quantitativos que servem de auxílio para a tomada de decisão diante de um problema em que a organização encontra-se inserida.

Para o Administrador a contabilidade é um sistema de informação que transmite a real situação econômica em que a empresa se encontra, por meio de análises de relatórios contábeis que se chegará ao resultado esperado, tornando assim uma área que deve ser observada com muita atenção pelos gestores, pois uma gestão mal coordenada poderá levar a empresa à falência.

Será abordado ao longo do Trabalho de Conclusão de Curso a relevância da contabilidade gerencial para os administradores, ela é a ferramenta que auxilia os gestores a tomar decisões necessárias dentro da organização, visando fornecer a fim de solucionar os problemas existentes.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e 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. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

Neste trabalho serão abordadas as fases da contabilidade desde a sua origem até os tempos atuais, através de técnicas de ferramentas que os administradores devem utilizar para que os resultados sejam obtidos rapidamente, desde as técnicas bem sofisticadas como Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado até aos sistemas de Informação Contábil que uma empresa necessita para que seja transmitida todas as informações necessárias para todos os colaboradores, até os indicadores que comprovam a real situação que a empresa se encontra no momento, sendo a contabilidade gerencial uma ferramenta importantíssima para o contexto organizacional. Este trabalho será dividido em quatro capítulos onde serão abordados o tema em questão, defendendo a grande importância da contabilidade para a administração, através de uma coletânea de grandes autores renomados para o assunto em questão.

- Capítulo 1 - Aspecto histórico da contabilidade: trata-se da origem da contabilidade tanto no mundo quanto no Brasil e o surgimento das contabilidades de custo e gerencial.

- Capítulo 2 – Conceitos sobre a contabilidade: neste capítulo refere-se às caracterizações das contabilidades gerencial e financeira e a diferença entre elas.

- Capítulo 3 – Contabilidade gerencial como ação administrativa: relatam os fundamentos do sistema contábil, suas áreas abrangidas ou não e o papel do administrador gerencial dentro da organização.

- Capítulo 4 – O informe contábil e a orientação gerencial: menciona o informe contábil e a controladoria, seu papel no planejamento e orientações gerenciais, que resultam em indicadores utilizados pela alta administração para tomada de decisões.

Segundo Souza (2008, p.21): “A Contabilidade Gerencial por prescindir de princípios, no sentido em que estes são utilizados na Contabilidade Financeira, tem de refugiar-se no bom senso”.

Contudo, a contabilidade para os administradores é de extrema importância e imprescindível o seu uso dentro do ambiente organizacional, pois é a partir dela que serão adotadas as medidas necessárias para que se conquiste o lucro tão desejado, por meio de estratégias, visando assim uma gestão eficaz para que se permaneça no mercado competitivo.

Objetivo geral e específico(s)

- **Geral:** descrever a relevância da contabilidade gerencial para os administradores.

- **Específicos:** apresentar os conhecimentos básicos que um administrador deverá realizar ou mesmo acompanhar os relatórios contábeis e compromissos fiscais, abordar a função da contabilidade, sua história, suas principais características e a tecnologia voltada para a mesma.

Metodologia

O método a ser utilizado para a elaboração deste trabalho será descritivo.

Serão utilizadas diversas fontes para a pesquisa, literatura disponível sobre o tema, artigos publicados em revistas e sites especializados na área.

CAPÍTULO 1 - ASPECTO HISTÓRICO DA CONTABILIDADE

Há vários aspectos na contabilidade, nesse capítulo será abordado os principais, sua utilização no tempo pré-histórico, até a contabilidade contemporânea do século XXI, tornando uma ferramenta muito importante para a humanidade.

1.1. A origem da Contabilidade

A contabilidade vem evoluindo gradativamente, pelo simples fato que todos necessitam dessa ferramenta em suas vidas para tomada de decisões. Neste capítulo será abordado os principais aspectos histórico do surgimento da contabilidade, ou seja, a sua utilização no tempo pré-histórico, até a contabilidade contemporânea do século XXI, tornando uma ferramenta muito importante para a humanidade.

A contabilidade surgiu por volta do ano de 8.000 A.C com pequenos indícios que o homem realiza através de desenhos nas paredes das cavernas, a fim de controlar patrimônios, estoques e entre outras dividas, tornando assim uma forma de controlar a riqueza, contudo a contabilidade surgiu com efeito de auxiliar os comerciantes a lidar com seus bens e patrimônios, a fim de gerenciá-los da melhor maneira possível, pois naquela época a troca de mercadoria era feita em grande frequência.

Segundo Jochem (2013, p. 21): “Os primeiros controles e registros criados pelo ser humano buscavam manter uma forma de controle sobre as principais riquezas da época: número de animais e produção de alimentos á subsistência”.

Com a vida precária que o homem disponha naquela época, fez com que o próprio a partir das suas necessidades aprendessem a lidar com métodos de contagem superior aqueles que eram utilizados, a partir desta época os desenhos e as figuras que eram feitos no interior das cavernas começam a ser substituído pelas contas.

Segundo Lopes de Sá (2006, p. 40): “Em pequenas placas de argila crua, foi iniciado o processo de escrituração contábil por meio da conta antiga”.

A contabilidade nas diversas regiões do mundo era vista como uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões e principalmente como um meio de sobrevivência.

No ano de 4.440 A.C, as pequenas placas de argila foram substituídas por pequenas fichas que eram classificadas em duas categorias, sendo elas fichas barros simples e fichas

barros complexas, que auxiliam os comerciantes das zonas rurais a controlar seus bens e patrimônios.

A contabilidade dispõe de muitas fases, sendo ela dividida em três fases nesse primeiro momento, o homem com a sua capacidade de querer solucionar todos os problemas ao seu redor levaram a contabilidade a se evoluir cada vez mais, com pequenas maneiras de se contar e por meio de pequenos gestos de aprendizagem e agregando mais conhecimento.

As fichas contábeis foram antecessoras e propulsoras da escrita e da contagem no sentido abstrato. Historicamente, a contagem envolveu três fases evolutivas: o início caracterizado pelo chamado correspondente um-por-um, passando para a contagem concreta (principalmente com fichas) e chegando à contagem abstrata através dos números. (SCHMIDT; SANTOS, 2008, p. 5).

No sistema de contagem um-por-um utiliza-se um esquema de combinações de sinais com os produtos, onde os próprios comerciantes para deduzir que a compra tinha sido realizada adicionavam um osso com um carneiro. Já na segunda fase desse sistema utilizou-se a contagem concreta, que era realizada por meio das fichas de concretos onde as palavras escritas nelas tinham a função de representar números específicos.

Na última fase desse sistema de contagem o símbolo numérico já se torna frequente. Segundo Schmidt e Santos (2008, p.4): “A ultima fase na evolução da contagem desenvolveu o símbolo numérico, liberando a contagem de um conjunto específico de coisas, criando números gerais suficientes para a contagem de qualquer coisa e criando a noção abstrata de número”.

Após o ano 3.250 A.C as fichas de barros começaram a serem preservadas em um envelope de barro, elas representavam uma unidade de mercadoria consumida, era também utilizada para representar a dívida de uma pessoa. Para identificar o devedor nessa época, as fichas perfuradas eram amarradas e arquivadas com um laço de barro, para identificação dos devedores, os comerciantes utilizavam uma fita entrelaçada a esses envelopes que facilitava na hora do pagamento.

A partir das necessidades que foram surgindo ao longo das épocas, no ano 3.200 A.C, observando a necessidade de melhoria nota-se que o envelope que era utilizado pelos comerciantes como meio de identificação dos devedores, sofreram alterações que favoreceram as tomadas de decisões para identificação do conteúdo existente dentro dos envelopes.

As fichas eram impressas no lado de fora do envelope antes de serem colocadas no seu interior, permitindo uma rápida identificação do total da dívida e do patrimônio de cada envelope, e sem a necessidade de abri-lo; portanto, sem quebrar o envelope, uma vez que nessa época já eram usados os lacres de segurança. (SCHMIDT; SANTOS, 2008, p.5).

Por volta do ano de 3100 a 3.000 A.C as fichas de barros foram se reformulando devido às necessidades que foram surgindo durante a década, onde o homem com o seu instinto de solucionar os seus problemas imediatos observou que eram necessários criar meios mais fáceis para utilização da contabilidade como ferramenta para tomada de decisão, contudo deu-se origem a escrita arcaica, que a mesma era caracterizada por pequenos ideogramas e na sequência viraram pequenas sílabas. Sendo que a mesma era usada como forma de tradução da língua dos sumérios, para que as fichas impressas fossem substituídas e sequentemente excluídas, e nesta etapa iniciou-se a contagem abstrata e da escrita.

Segundo Schmidt e Santos (2008, p.7):

A criação dos primeiros pictográficos com incisões feitas em pedras moles (muitas raras em comparação com a abundância das fichas de barro). Surgimento da escrita cuneiforme arcaica (escrita caracterizada por elementos em forma de cunha que serviu para transcrever a língua dos sumérios. A princípio em ideogramas, depois em sílabas), usando muitos símbolos idênticos ou similares para inutilizar as fichas impressas. Esse estágio foi também o começo da contagem abstrata e da escrita. Continuação do uso dos sistemas contábeis de fichas.

A contabilidade é muito antiga e a cada década que passa ela vem se evoluindo gradativamente, muitos estudiosos referem a contabilidade como propulsora da escrita, e os primeiros sinais da escrita contábil foram realizadas em tabuas de Uruk . Em diversos países a contabilidade originou-se de diversas maneiras, sendo sua principal função auxiliar as pessoas para a tomada de decisões.

No Egito por volta de 2.000 A.C., já utilizavam livros e documentos comerciais, por se tratar de um país desenvolvido no quesito da contabilidade, os egípcios já tinha um discernimento a respeito do valor de sua moeda que facilitava assim sua compreensão, pois naquela época o sistema de cobrança de imposto tornava-se mais exigente e complexo.

Segundo Silva e Martins (2006, p.24):

Os registros contábeis dos egípcios eram bem prolixos e complexos, mais voltados para inventários e controle de bens, tanto móveis como imóveis. Toda contabilidade egípcia era registrada nos papiros e estava voltada principalmente para o apoio da administração pública.

Em 869 A.C. na Egina, pequena ilha do golfo, deu-se origem a primeira moeda e as medidas de valores, que surgiram a partir da necessidade que o homem encontrou para a representar o seu patrimônio.Schmidt e Santos (2008, p.10) comenta: “ Que as primeiras moedas tiveram origem comprovada foram as de Lidia (na Ásia Menor), em 650 A.C, e na Grécia, em 600 A.C ”.

Com o desenvolvimento da economia grega, o sistema contábil foi se evoluindo e com isso sentiu a necessidade de adaptação sobre o controle dos recebimentos dos impostos da população, levando a estimular o desenvolvimento da contabilidade.

As guerras foram se tornando frequentes a partir no século V D.C, e com isso vários países regrediram tornando uma ameaça para toda a civilização, Grécia, Roma, Norte da China, Pérsia, Índia e Egito, todas essas regiões tornaram a sua economia como forma de subsistência.

Schmidt e Santos (2008, p.11) referem-se sobre o contexto da contabilidade da seguinte maneira: “A contabilidade assim como todo ramo do conhecimento, avança com o desenvolvimento da cultura humana, sendo que nesse período não houve qualquer evolução expressiva por parte da Contabilidade”.

Em meados do século 1.100 A.C surge mais uma evolução na historia da humanidade, a invenção da escrita alfabética pelos fenícios, ou seja, nesta época os seres humanos começam a contribuir com ideias difusoras para o crescimento do estado, tornando a escrita alfabética a propulsora de toda essa manifestação de pensamentos, pois com a escrita os seres humanos tem o direito de se manifestar e dizer o que o que estão pensando.

Com essa grande evolução da humanidade, sendo a escrita propulsora de todos os acontecimentos ocorridos, passou a ser vista de outra forma, tornando-se especial para a vida de todos no seu contexto histórico.

Segundo Schmidt e Santos (2008, p.12): “Com o surgimento da atividade econômica, renasce, também, a importância da Contabilidade. Para Melis (1950), o século XIII foi o período que marcou o fim da Contabilidade Antiga e o início da era da Contabilidade Moderna”.

O crescimento econômico foi um grande fator que contribuiu para a evolução da contabilidade nos últimos anos, com o passar dos tempos foram surgindo as primeiras empresas que utilizava a contabilidade como um instrumento isolado onde a sua aplicação era realizada para a contabilização de seus bens, através de lançamentos de créditos e débitos, com as necessidades que foram aparecendo os sistemas utilizados foram ganhando várias formas, sendo uma delas sistematizar as informações de várias atividades empresariais.

Na idade média a contabilidade era apenas para registrar vendas simples, pois os comerciantes precisavam de informações fáceis, eles vendiam apenas para as pessoas conhecidas. Com o surgimento do comércio em grandes quantidades sentiu a necessidade de aprofundar mais os conhecimentos sobre a contabilidade.

Schmidt e Santos (2008, p.12): “O surgimento do comercio em grandes quantidades desencadeou a necessidade de controle. A contabilidade despontou como o instrumento capaz de fornecer as informações necessárias para o gerenciamento dos negócios”.

Sendo a contabilidade uma ferramenta que auxilia os gestores para tomada de decisões, sem ela não teríamos a capacidade de administrar nossos bens e obrigações. Segundo Marion (1998, p.24): “A contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”.

A contabilidade é uma ciência social que estuda as alterações patrimoniais das entidades e busca compreender as causas de suas variações. O conjunto de bens, direitos e obrigações denominado como patrimônio é o objeto de estudo da Contabilidade. (PINTO, 2005, p.6).

1.2. A História da Contabilidade no Brasil

Segundo Schimidt e Santos (2008, p.139): “A contabilidade no Brasil foi dividida em dois estágios, um anterior a 1964 e um posterior a 1964. O Brasil até então nunca desenvolveu suas próprias práticas sobre a contabilidade”.

Assim como nos outros países a contabilidade no Brasil surgiu pelas necessidades de administrar os recursos públicos da nação, uma das primeiras aparições da contabilidade aconteceu no reinado de D. João VI.

A contabilidade no Brasil sempre esteve ligada as legislações locais, o governo tomou a iniciativa de administrar os recursos, devido a inoperância dos contadores daquela época.

Uma das primeiras grandes manifestações da legislação, como elemento do desenvolvimento contábil brasileiro, foi o código comercial de 1850. Esse código instituiu a obrigatoriedade da escrituração contábil e da elaboração anual da demonstração do balanço geral composto dos bens, direitos e obrigações das empresas comerciais. (SCHIMIDT, SANTOS, 2008, p. 140)

Schimidt e Santos (2008, p. 140-143) descreve que: mesmo com a criação do código comercial de 1850, não existiam normas e procedimentos bem detalhados sobre o que as atividades mercantis deveriam seguir, isso fez com que as práticas contábeis tivessem liberdade para experimentar diversas doutrinas na execução dos relatórios contábeis.

Somente em 1863 o Instituto Comercial do Rio de Janeiro passou a oferecer a disciplina de Escrituração Mercantil, no intuito de qualificar seus alunos para as praticas de registros contábeis. Foi a partir deste momento que as demais instituições passaram a oferecer o curso de Contabilidade.

Somente nas primeiras quatro décadas do século XX foram discutidas as padronizações dos balanços, em 1940 com a publicação do Decreto-lei n° 2.627 foram instituídos procedimentos para a Contabilidade Nacional. Neste decreto foram estabelecidas regras para a avaliação de ativos, apuração e distribuição de lucros, criaram-se as reservas e definiu os padrões para a publicação do balanço e dos lucros e perdas.

No ano de 1946 foi fundada a faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de São Paulo, que passou a ministrar o curso de Ciências Contábil, nessa época a contabilidade brasileira presenciou modestas contribuições de tratadistas contábeis brasileiros, como Carlos de Carvalho, Francisco D'Auria e Frederico Herrmann Jr. Essa foi à primeira fase que teve como aspectos relevantes a intervenção da legislação e as influências das escolas doutrinárias de outros países.

A segunda fase da contabilidade brasileira foi iniciada em 1964. Segundo Schimidt e Santos (2008, p. 145-146), a contabilidade brasileira que sofria influência das escolas de pensamentos italianas, passaram a seguir os pensadores norte-americanos. Em 1971 teve o desenvolvimento do livro Contabilidade Introdutória, que passou a ser utilizada por todas as faculdades de Ciências Contábeis do Brasil.

Foi neste ano que foi expedida a Lei n° 4.357, que estipulou a obrigatoriedade da correção monetária do ativo imobilizado e do capital das pessoas jurídicas, essa lei gerou certo descontentamento, já que ficou visível a intenção do governo de fiscalizar as empresas. Por outro lado esta lei também veio corrigir a diferença da depreciação causada pela inflação e sobre os ativos imobilizados.

No ano de 1966, com o Decreto 58.400 foi consolidado o Imposto de Renda, neste mesmo ano o Prof. Sergio de Iudícibus defendeu sua tese de doutorado, com o título “Contribuição à Teoria dos Ajustamentos Contábeis”, este trabalho veio a contribuir para a contabilidade brasileira e também com a comunidade contábil mundial. No trabalho foi desenvolvido um “conjunto de princípios e normas tendentes a tornar a Contabilidade apta a resolver os problemas de registro, apuração e análise que ocorreu quando há variações de preços de bens e serviços numa economia”, Iudícibus baseou seu trabalho pensando que os processos contábeis devem oferecer aos gestores informações completa sobre o patrimônio da empresa.

O governo federal emitiu o Decreto-lei n° 401, autorizando a reavaliação de terrenos e construções, devendo o crédito dessa reavaliação ser transferido para o capital da empresa. Ainda desse decreto, entre outras determinações, as empresa ficaram obrigadas a escriturar em uma conta especial do ativo pendente as perdas de cambio ou de correção monetária originadas da aquisição de bens do imobilizado. (SCHIMIDT; SANTOS, 2008, p. 147).

Schimidt e Santos (2008, p. 148-149), nos conta que o governo continuou a criar decretos e leis para continuar padronizando e corrigindo as operações mercantis. No ano de 1972 o Banco Central do Brasil baixou a resolução nº 22 com as Circulares nº 178 e 179. A Circulares nº178 referem-se ao registro dos auditores independentes e a Circulares nº 179 tratam-se das Normas e Princípios de Contabilidade, as Circulares normatizaram as atividades contábeis das empresas de capitais abertos e dos auditores independentes.

As normas de contabilidade emanadas dessa circular estão divididas em normas de escrituração, critério de avaliação, amortização e de depreciação dos elementos patrimoniais para efeito de balanço, critérios gerais para a formação de reservas e provisões, critérios gerais para a classificação do balanço patrimonial e critérios gerais para apresentação gráfica do balanço patrimonial e da demonstração do resultado. (SCHIMIDT; SANTOS, 2008, p. 148).

Ocorreu que grande parte das empresas de capital aberto ou não do Brasil padronizassem os procedimentos contábeis.

1.3 O surgimento das contabilidades de custo e gerencial

As contabilidades de custo e gerencial surgiram como complementos da contabilidade financeira, desse modo as necessidades foram mudando, e deixaram de ter somente demonstrações de contas para terem análises. Segundo Iudícibus et al (2005):

À medida que foram aparecendo, como consequência da evolução dos tempos e das organizações, os outros "*players*", a Contabilidade foi se transformando, aos poucos, de um engenhoso sistema de escrituração e demonstrações contábeis simplificadas, num complexo sistema de informação e avaliação, com características científicas, institucionais e sociais de grande relevo e tendo, como objetivo central, suprir a necessidade informacional de seus usuários internos e externos à entidade a que se refere.

Até a Revolução Industrial a contabilidade exercida era a contabilidade financeira de maneira bem simples, pois existiam mais comércios do que indústrias. A contabilidade era destinada para o “contador”, que muitas vezes eram os próprios donos dos comércios, que tinham a função de verificar quantidades de vendas. De acordo com Martins (2010, p. 19):

O contador verificava o montante pago por item estocado, e dessa maneira valorava as mercadorias. Fazendo o cálculo basicamente por diferença, computando o quanto possuía de estoques iniciais, adicionando as compras por período e comparando com o que ainda restava, apurava o valor de aquisição das mercadorias vendidas.

Após o surgimento das indústrias, a contabilidade se tornou um pouco mais complexa, como por exemplo, a verificação do valor de compra. Para verificação do valor de compras, bastava uma simples consulta dos documentos de aquisição, com o aparecimento

das indústrias o valor de compras, foi substituído por uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados. (MARTINS, 2010, p. 20).

Para tentar solucionar problemas como esse, começou as adaptações onde tentavam adaptar a contabilidade utilizada no comércio para as indústrias.

No balanço final, permaneciam como estoques no Ativo apenas os valores sacrificados pela compra dos bens. Nenhum outro valor relativo a juros e outros encargos financeiro, honorários dos proprietários e administradores, a salários e comissões de vendedores etc. era ativado. Todos esses gastos eram automaticamente apropriados como despesas do período, independente da venda ou não de mercadorias. Começou-se então a adaptação, dentro do mesmo raciocínio, com a formação dos critérios de avaliação de estoques no caso industrial. (MARTINS, 2010, p. 20).

Antigamente considerada como avaliadora de estoques, surgiu assim à contabilidade de custos e junto com ela exigências fiscais, como Imposto de Renda, etc. Com o constante crescimento das indústrias, a contabilidade de custo se tornou uma eficiente ferramenta de auxílio no desempenho da contabilidade gerencial. A contabilidade Gerencial surgiu para auxiliar os gerentes e administradores, analisar os resultados da organização e contribuir nas tomadas de decisões. De acordo com Vasconcelos (2009):

Após a Revolução Industrial, com o aumento dos negócios, houve a necessidade de precificar o valor do processo de conversão da mão-de-obra e dos materiais em novos produtos e de verificar se as organizações estavam tendo resultado em relação aos recursos que consumiam na produção. Com as operações em grande escala, surgiu a necessidade de maior ênfase na contabilidade voltada aos interesses internos das organizações competitivas e ao uso de registros contábeis como meio de controle administrativo da organização... Com isso nasceu a contabilidade gerencial, devido à necessidade de dar valor ao processo de conversão da mão-de-obra.

Para Iudícibus, a Contabilidade Gerencial teve enfoque a partir do século XX, tornando-se primordial nos estudos de contabilidade e nas organizações, pois é através dela que os gestores tomam decisões sobre suas empresas.

CAPÍTULO 2 – CONCEITOS SOBRE A CONTABILIDADE

A contabilidade é uma ferramenta que nos auxilia no processo de tomada de decisões, sendo que no contexto organizacional a sua função serve como suporte para ajudar grandes gestores a alcançar o sucesso desejado, pois uma decisão mal gerenciada pode levar a organização à falência mútua.

Segundo Iudícibus e Marion (2009, p.1):

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Tanto dentro da organização como fora as decisões são tomadas a todo o momento, sendo elas nas pequenas coisas que fazemos, através de compras que realizamos em nosso domicílio e compras com fornecedores dentro da empresa.

Uma má gerência faz com que a contabilidade seja totalmente modificada, sendo assim os relatórios contábeis saem prejudicados, o contador tem como função fornecer todas as informações necessárias aos seus usuários, sendo eles pessoas físicas ou jurídicas.

Marion (2004, p.26): “Uma empresa sem boa Contabilidade é como um barco, em alto-mar sem bússola”.

A aplicação do campo da contabilidade pode ser estudada de modo geral, são designadas para todas as empresas ou em particular designada para certos setores ou ramo de atividades, ou seja, a contabilidade pode ser aplicada em qualquer campo, mas com métodos e conceitos diferentes dependendo da real situação que a empresas se encontra no momento.

Szuster e Cardoso (2009, p.20):

A contabilidade é um produto de seu meio. Ela resulta das condições sócio-econômico-político-legais, bem como as suas limitações e influências, que variam no tempo. O seu campo de atuação é muito amplo, podendo abranger as pessoas físicas e as entidades de finalidades não lucrativas e entidades de Direito Público.

Por ser um campo de atuação amplo, a contabilidade se segmenta em diversos tipos de informações, por existirem vários tipos de decisões a serem tomadas ao longo da trajetória da organização podendo ser elas: Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira e Contabilidade Fiscal.

Marrion (1998, p.25): “Os usuários são as pessoas que se utilizam da contabilidade, que interessam pela situação da empresa e buscam na Contabilidade as suas respostas”.

Independentemente de quem for utilizar a contabilidade ela é uma ferramenta que fornece todo suporte para a obtenção do lucro. Não é somente os administradores ou contadores que a utilizam e sim todas as pessoas que estão dispostas a analisar sua empresa como um todo, através de relatórios contábeis sendo eles: Investidores, fornecedores, bancos, governo, os empregadores e entre outros.

Segundo Marrion (1997, p.128): “A contabilidade tem como objetivo principal permitir a cada grupo de usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, bem como, fazer inferências sobre suas tendências futuras”.

A contabilidade fornece a todos que utilizam dados determinísticos que são capazes de proporcionar a tomada de decisão para uma organização, fazendo com que a mesma possa definir qual melhor caminho a ser tomado para solucionar todos os seus problemas. Ao passar dos anos a contabilidade ganhou várias formas, tornando-se uma ferramenta importante para auxiliar as grandes organizações a lidar com as incertezas, fornecendo sistemas eficazes para o gerenciamento de uma boa organização.

Silvia (2002): A cada ano a contabilidade vem evoluindo proporcionando aos seus usuários informações com mais precisão através dos sistemas de contabilidade, patrimônio, contas a receber, contas a pagar. Com apenas um lançamento contábil no sistema de contabilidade geramos os livros, diário e razão, balancete de verificação coisa que no passado era meramente impossível nessa velocidade.

Com o passar do tempo à contabilidade foi ganhando formas e com isso originou o ciclo contábil, os dados obtidos ao longo da análise informam a real situação que a empresa se encontra, orientando da melhor forma possível se o patrimônio está sendo prejudicado ou não, ou se a empresa tem a capacidade de honrar com todas as suas obrigações.

Cardoso e Szuster (2009, p.31):

O ciclo contábil é o processo que envolve a obtenção dos dados sobre os atos e fatos que afetam o patrimônio da entidade, seu reconhecimento (que envolve decisões quanto à necessidade de se reconhecer; caso deva ser reconhecido, o momento adequado – quando? -, sua classificação – onde? – e seu valor – quanto?), a acumulação dos registros, a sua sumarização e a evidenciação das demonstrações contábeis.

Os principais responsáveis pela saúde financeira das organizações têm uma enorme preocupação com seus investimentos, por isso eles necessitam visualizar relatórios contábeis frequentemente para o registro de determinado período dentro da organização, pois o relatório contábil informa à situação que a empresa se encontra em determinado período de tempo.

Segundo Iudícibus e Marrion (2009, p.3):

Relatório contábil é a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade. Ele objetiva relatar às pessoas que utilizam os dados contábeis os principais fatos registrados por aquele setor em determinado período. Também conhecido como informes contábeis, distinguem-se em obrigatórios e não obrigatórios.

Os relatórios contábeis obrigatórios são aqueles que regem uma lei para serem seguidos, pois são exigidos para sociedades anônimas ou parte delas, são realizados por meio do imposto de renda. Os relatórios não contábeis são aqueles que não são exigidos por lei.

As demonstrações financeiras que compõem os relatórios contábeis obrigatórios, que de acordo com a lei condiz que todas as companhias de capitais abertos, deverão apresentar no final de cada exercício social seus relatórios financeiros.

Segundo Iudícibus e Marrion (2009, p.4):

Há exigências específicas para as companhias abertas no que tange as demonstrações financeiras. Assim estas companhias deverão apresentar, ao fim de cada exercício social (ano), a diretoria fará elaborar, com base na escrituração contábil, as seguintes Demonstrações Financeiras (ou contábeis).

- Balanço Patrimonial (BP)
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
- Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPAC)
- Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA) – apenas para S.A Capital Aberto
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)
- Notas Explicativas (NE)

Outro fator importantíssimo é a forma de como essas demonstrações vão ser publicadas, pois todas as empresas têm que publicar os valores dos exercícios anteriores conforme a lei obrigatória, elas podem usar a expressão monetária o milhar, para representar essas publicações, onde foram feitas com as especificações indicadas.

Os relatórios contábeis não obrigatórios são aqueles que não são exigidos por lei, referem-se às demonstrações das origens e aplicações de recursos e orçamentos que são relativos á tomada de decisão nas organizações.

Iudícibus e Marrion (2009, p. 04):

Há demonstração financeiras não obrigatórias (não exigidas por lei) como demonstração das origens e aplicações de recursos (doar), orçamentos (que descrevem o futuro) etc., que são fundamentais para as decisões empresariais.

As Notas Explicativas (NE) são um complemento da demonstração financeira, tornando-se uma peça fundamental para um relatório contábil.

Segundo Iudícibus e Marrion (2009, p.05):

As notas explicativas que são partes integrantes das demonstrações financeiras, que as complementam. São informações adicionais destacadas na parte inferior das demonstrações financeiras, servindo para esclarecimento da situação patrimonial e dos resultados do exercício. São conhecidas, por isso como notas de rodapé.

O ciclo contábil é dividido em cinco fases, que tem como função identificar, classificar, mensurar tornando-se um processo importantíssimo para a organização na elaboração da demonstração financeira.

Cardoso e Szuster (2009, p.32) relata que: “o ciclo contábil consiste na sequência dos procedimentos contábeis utilizados para identificar, classificar, mensurar, registrar, acumular, sumarizar e evidenciar a informação contábil.”

O ciclo contábil é composto por:

- **Captação:** é a obtenção dos dados sobre os atos e fatos que afetam a organização
- **Reconhecimento:** é reconhecer os atos e fatos que aplicam nas diversas decisões sobre o reconhecimento ou não da organização.
- **Processos de Acumulação:** é a organização dos dados para a tomada de decisão.
- **Sumarização:** consiste no resumo dos dados processados, transformando os mesmos em informações contábeis.
- **Evidenciação:** é o meio pelo qual serão divulgados os dados obtidos, para que o mesmo se torne informações públicas, para que todos fiquem informados sobre a real situação que empresa se encontra.

Sendo assim, a contabilidade torna-se uma ferramenta importantíssima que auxilia a todos na tomada de decisão, se esses relatórios não existissem para ajudar os responsáveis pela saúde financeira da organização, não seria possível tomar as medidas necessárias para alcançar o sucesso desejado pela empresa, sendo o principal objetivo obter os lucros e não a falência.

2.1 Caracterização da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e 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. (IUDÍCIBUS, 1998, p.21).

A contabilidade gerencial é destinada a administração de empresas, fornecendo informações para o administrador tomar decisões, ou seja, toda técnica, procedimentos e relatórios contábeis feitos para o gestor tomar decisões, estão ligados à contabilidade gerencial. Para Horngren; Sunden; Stratton (2004, p.4): “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar, e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

Segundo Jiambalvo (2009, p. 3): “o objetivo da contabilidade gerencial é fornecer as informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão”, isto é, para o gestor saber administrar corretamente ele deve ter conhecimento sobre a contabilidade gerencial.

Iudicibus (1998, p.22-23) afirma que o contador gerencial é o que sabe fundamentalmente separar e apresentar de maneira clara, dados dispersos que compõem registros de contabilidade financeira, de custos etc., além de casar as informações com outros conhecimentos não relacionados à contabilidade, assim, essa relação o leva ao processo de decisão administrativo. Nota-se que não existe um cargo de contador gerencial nas empresas, esse é o modo que o autor utiliza para explicar a formação e características do gestor ou “contador com mentalidade gerencial”, Iudicibus afirma ainda que o “contador gerencial” poderá ser o controlador da empresa, ou o contador geral ou financeiro.

De acordo com Padoveze (2010, p.40), quando se estuda a disciplina contabilidade, estuda-se contabilidade financeira, contabilidade de custos e administração financeira, sendo que todas são estudadas separadamente, não sendo necessária a integração de uma a outra, cabe à disciplina de contabilidade gerencial integrar e utilizar as técnicas de cada uma delas.

“Se temos a Contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.” (PADOVEZE, 2010, p. 40).

Contabilidade Gerencial é essencialmente a utilização das informações contábeis no processo administrativo. A contabilidade gerencial só existe se houver dentro da organização um gestor ou uma equipe de gestores, com capacidade para traduzir conceitos e informações contábeis em ações praticas para direcionar as decisões.

2.2 Caracterizações da Contabilidade Financeira

A contabilidade é instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões. Com o passar do tempo, o governo começa a utilizar-se dela para arrecadar impostos e a tornar obrigatória para a maioria das empresas.
(MARION, 2009, p. 28).

Para a melhor utilização dos dados contábeis foram criados alguns modelos de relatórios, para que se possa entender os dados que a contabilidade nos mostra. Por este motivo foi criada a contabilidade financeira que ficou responsável em transformar os dados em relatórios de fácil entendimento para a tomada de decisão. Para Marion relatório contábil se define em:

Relatório contábil é a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade. Objetiva relatar às pessoas que se utilizam da contabilidade (usuário da contabilidade) os principais fatos registrados pela contabilidade em determinado período.
(MARION, 2009, p. 02).

Para que possamos utilizar esses relatórios é importante que se tenha conhecimento de cada um deles, para entender a informação apresentada. Na contabilidade os principais relatórios utilizados são balanço patrimonial (BP), demonstração do resultado do exercício (DRE), demonstração dos lucros ou prejuízo acumulados (DLPAC), demonstração dos fluxos de caixa (DFC) e demonstração do valor adicional (DVA).

Como vimos anteriormente que a contabilidade surgiu para que cada organização tivesse uma renda comprovada, para pagar os impostos ao governo. Hoje a contabilidade está regida pela Lei nº 11.638/07, MP 449/08 (Lei nº 11.941/09) e os pronunciamentos do Comitê de Pronúncias Contábeis (CPC). Sendo que toda organização denominada sociedades limitadas e anônimas devem apresentar os relatórios mencionados acima. Vamos então entender como é feito cada relatório e suas utilidades.

- Balanço patrimonial (BP):

Marion (2010 p. 49) explica que um dos primeiros modelos de leis de Sociedades anônimas foi o decreto de lei nº 2.627 de 1940, que foi baseado no molde europeu e que não se preocupava com a transparência contábil. Em seguida veio a Lei nº 6.404/76 que seguia as leis da Sociedades Anônimas, que mais se aproximavam do modelo norte-americano, tendo ênfase no acionista e o mercado de capital no Brasil. Com a Lei nº 11.638/07 com ênfase no modelo internacional de lei societária, criando assim um novo reposicionamento das práticas e comportamento do profissional de Contabilidade.

Uma nova estrutura de balanço foi apresentada com modificações introduzidas pela Lei, como a criação do grupo de Intangível no Permanente, Ajustes a Valor Presente, Prêmios na Emissão de Debêntures a Apropriar etc. De acordo com art. 178, o Permanente foi dividido em Investimentos, Imobilizado, Intangível e Diferindo. A lei exclui do Imobilizado os bens não corpóreos (marcas e patentes) e incluindo bens que não sejam da propriedade da empresa ou exercidos com esta finalidade. Incorpora os bens decorrentes de operações que transfiram à entidade os benefícios, os ricos e o controle desses bens. (MARION, 2010, p. 49).

Ao longo do tempo foi se aprimorando o balanço patrimonial, em 2009 houve novas alterações com a criação da Lei nº 11.941/09 e a medida provisória nº 449/08 onde foi estipulado que no balanço patrimonial deveria ser apresentado os Ativos e Passivos Circulantes e Não Circulantes.

Neves e Viceconti (2009, p. 354), diz que o “ balanço patrimonial é a demonstração que tem por objetivo expressar os elementos financeiros e patrimoniais de uma entidade, através da apresentação ordenada de suas aplicações de recursos (ativos) e das origens desses recursos (passivos)”.

Já Marion (2009, p. 37), define o termo patrimônio como o conjunto de bens pertencentes a uma pessoa ou a uma empresa, assim como os valores a receber são denominados direitos. Mas não é possível identificar a real situação da organização, é necessário também evidenciar suas obrigações referentes aos bens e direitos.

No Balanço Patrimonial está expresso o valor do Patrimônio Líquido, que são os recursos aplicados na organização para a sua criação, também pode ser entendido como: $\text{Patrimônio Líquido} = \text{Bens} + \text{Direitos} - \text{Obrigações}$.

O balanço patrimonial é dividido em ativo, que corresponde aos bens e direitos e passivo que é constituído das obrigações e do Patrimônio Líquido. Segue abaixo a imagem mostrando a estruturação básica do Balanço Patrimonial.

Tabela 1 - balanço patrimonial

| BALANÇO PATRIMONIAL | |
|----------------------------|---------------------|
| ATIVO | PASSIVO E PL |
| BENS | PASSIVO EXIGIVEL |
| DIREITOS | |

Fonte: Elaborado pelos autores

Neves e Viceconti (2009, p. 354), explica que o Ativo é dividido em três categorias:

Ativo Circulante- Representa os valores de curto prazo, ou seja, os direitos realizáveis como estoque, e as aplicações de recursos em despesas antecipadas, realizáveis no curso do exercício social subsequente.

Ativo Realizável a Longo Prazo - Representa os valores de longo prazo, ou seja, direitos realizáveis, inclusive empréstimos compulsórios, estoques, adiantamentos ou empréstimo a sociedade coligada, controladas, diretores, acionistas ou participantes do lucro e as aplicações dos recursos em despesas antecipadas, realizáveis após o término do exercício social subsequente,

Ativo Permanente - Grupo existe somente até 31-12-2007 que representava a aplicação permanente ou fixa de recursos.

A partir do dia 1-01-2008, o Ativo Permanente deixou de existir e passou a existir o Ativo Não Circulante, que é dividido em quatro subgrupos.

Ativo Realizável: a Longo Prazo (Continua com a mesma natureza), Investimentos: (que continua a mesma natureza da classificação anterior), Ativo Imobilizado (continua com a mesma natureza, exceto os bens intangíveis e incorpóreos) e Ativo Intangível (bens intangíveis ou incorpóreos destinados a manutenção das atividades da companhia). (NEVES; VICECONTI, 2009 p 356).

O Passivo é dividido em quatro grandes grupos, que são dispostos em ordem decrescente do seu grau de exigibilidade.

Passivo Circulante – Compreende as obrigações ou dívidas de curto prazo, ou seja, quando o vencimento ocorre no exercício social seguinte.

Passivo Exigível a Longo Prazo – compreendia as obrigações de longo prazo, inclusive empréstimos de sócios, acionistas, administradores ou crédito de pessoas físicas ou jurídicas ligadas, ou seja, quando o vencimento ocorrer após o término do exercício social seguinte.

Resultado do Exercício Futuro – compreendia as receitas de exercício futuro, diminuídas dos custos e despesas a elas correspondentes. Representava uma apuração antecipada de resultados que deveriam ocorrer futuramente, por isso o seu uso era bastante restrito a um número de operações. (NEVES; VICECONTI, 2009 p 357 - 358).

Neves e Viceconti (2009, p. 359), explica que o Patrimônio Líquido até 31-12-2007, correspondia à diferença entre os valores que compõem o Ativo, o Passivo Exigível e o Resultado do Exercício Futuro. No ano de 2008 passou a ser a diferença entre o valor total do ativo e o valor total do Passivo. O Patrimônio Líquido está dividido em três partes.

Capital Social – subdivide-se em:

Capital Subscrito – compromisso assumido pelos sócios ou acionistas;

Capital Realizado – pagamento efetivo do compromisso pelos sócios ou acionistas;

Capital a Realizar – parcela do compromisso, assumido pelos proprietários, (sócios ou acionistas) ainda não quitada (paga).

Capital Autorizado (art. 168, Lei N° 6.404/76) – quando o estatuto contém autorização para aumento do capital social independente de reforma estatutária.

Reservas – são parcelas do patrimônio líquido que excedem o valor do capital social integralizado.

Lucros Acumulados – legalmente ficam em destaque, mas tecnicamente, enquanto não distribuídos ou capitalizados, podem ser considerados como reserva de lucros.

Contas Retificadoras – são contas retificadoras do patrimônio líquido:

- a) Capital Social a Realizar (ou a Integralizar);
- b) Ações em Tesouraria ou Quotas Lideradas;
- c) Dividendos Distribuídos Antecipadamente;
- d) Prejuízos acumulados.

(NEVES; VICECONTI, 2009, p. 359 - 361).

- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Marion (2009, p. 98) descreve a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), com um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, geralmente de doze meses. Ela pode ser simples para micro ou pequenas empresas que não necessitam de dados pormenorizados para a tomada de decisão. Já a DRE completa, exigida pela legislação fornece maiores minúcias para a tomada de decisão. Segue abaixo a imagem mostrando a estruturação da Demonstração do Resultado do Exercício:

Tabela 2 - Demonstração do Resultado do Exercício

| DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO |
|---|
| Receita de Vendas |
| (-) Deduções da Receita Bruta |
| (=) Receita Operacional |
| (-) Custo de Vendas |
| (=) Resultado Operacional |
| (-) Despesas Operacionais |
| (+) Outras Receitas Operacionais |
| (=) Resultado Operacional Líquido |
| (+) Resultado não Operacional |
| (=) Resultado do Exercício Antes da Contribuição Social |
| (-) Contribuição social sobre lucro líquido (CSLL) |
| (=) Resultado do exercício antes do IRPJ |
| (-) Provisão para o IRPJ (PIR) |
| (=) Resultado do Exercício Depois do IRPJ |

| |
|--|
| (-) Participações e Contribuições |
| (=) Resultado Líquido do Exercício (RLE) |

Fonte: NEVES; VICECONTI, 2009, p. 375

- Demonstração dos Lucros ou Prejuízo Acumulados (DLPAC)

A Demonstração dos Lucros ou Prejuízo Acumulados tem como objetivo demonstrar a movimentação da conta Lucro e Prejuízo, levando em conta os eventos que influenciaram o seu saldo. É nessa demonstração que se deve revelar o dividendo por ação realizada e poderá ser incluída na Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido. Segue abaixo a imagem mostrando a estruturação da Demonstração dos Lucros ou Prejuízo Acumulados:

Tabela 3 - Demonstração dos Lucros ou Prejuízo Acumulados

| Demonstração dos Lucros ou Prejuízo Acumulados |
|--|
| Saldo do Início do Período |
| (+) Ajuste de períodos de apuração anteriores |
| (=) Saldo Inicial Ajustado e Corrigido |
| (+) Reversão de Reservas e Lucros |
| (+) Resultado Líquido do Exercício – Lucro ou Prejuízo – (DRE) |
| (-) Constituição de Reservas de Lucros |
| (-) Capitalização de Lucros |
| (-) dividendos ou Lucros Creditados ou Distribuídos |
| (+) Outras Movimentações |
| (=) Saldo Final do Período |

Fonte: NEVES; VICECONTI, 2009, p. 377.

- Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)

A demonstração dos fluxos de Caixa evidencia as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa) da companhia em determinado período, por meio de fluxos de recebimentos e pagamentos. (MARION, 2010 p. 54).

Neves e Viceconti (2009, p. 382), explicam a Demonstração dos Fluxos de Caixa como evidência à variação do grupo Disponível da sociedade entre dois exercícios sociais

consecutivos. No grupo Disponível está a soma dos saldos da conta Caixa, Bancos e Aplicações Financeiras de liquidez imediata.

No caso o grupo dos Disponíveis representa os recursos de liquidez imediata que se encontram em poder da organização. A Demonstração dos Fluxos de Caixa pode ser elaborada de dois métodos diferentes, o método direto e o método indireto.

O método direto consiste em mensurar diretamente as entradas e saídas de caixa ou equivalente-caixa (Disponível) derivados das atividades operacionais, de financiamento e investimento.

O método indireto procura reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa gerado pelas atividades operacionais, mostrando quanto desse lucro se converteu efetivamente em caixa ou equivalente-caixa, evidenciando as parcelas do lucro que foram aplicadas em outros grupos do Ativo ou Passivo Circulante. (NEVES; VICECONTI, 2009, p. 382).

Abaixo segue um modelo da estrutura da demonstração do fluxo de caixa pelo método direto e pelo método indireto:

Tabela 4 - Demonstração do Fluxo de Caixa Pelo Método Direto

| DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PELO MÉTODO DIRETO | |
|---|---|
| 1. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS | |
| | Recebimento de vendas |
| | (-) Pagamento de fornecedores |
| | (-) Pagamento de salários |
| | (-) Pagamento de tributos incidentes sobre vendas |
| | (-) Pagamento de outras despesas operacionais |
| 2. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO | |
| | Aumento de capital em dinheiro |
| 3. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO | |
| | Aquisição do imobilizado em dinheiro |
| 4. VARIAÇÃO DO DISPONÍVEL | |
| 5. (+) DISPONÍVEL EM XX-XX-XXX | |
| 6. (=) DISPONÍVEL EM XX-XX-XXX | |

Fonte: NEVES; VICECONTI, 2009, p. 389

Tabela 5 - Demonstração do Fluxo de Caixa Pelo Método Indireto

| DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PELO MÉTODO |
|--|
|--|

| INDIRETO | |
|--|---|
| 1. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPRACIONAIS | <p>Lucro líquido do exercício</p> <p>(+) Despesas de Depreciação</p> <p>(+) Decréscimo em Clientes</p> <p>(-) Acréscimo em Estoque</p> <p>(-) Decréscimo de Fornecedores</p> <p>(+) Acréscimo de Salários a pagar</p> <p>(+) Acréscimo de Contas a Pagar</p> <p>(+) Acréscimo de Tributos a Pagar</p> |
| 2. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINACIAMNETO | <p>Aumento de capital em dinheiro</p> |
| 3. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO | <p>Aquisição do imobilizado em dinheiro</p> |
| 4. VARIAÇÃO DO DISPONIVEL | |
| 5. (+) DISPONIVEL EM XX-XX-XXX | |
| 6. (=) DISPONIVEL EM XX-XX-XXX | |

Fonte: NEVES; VICECONTI, 2009, p. 389 e 390

2.3 Contabilidade Gerencial X Contabilidade Financeira

Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras. Há, contudo, numerosas similaridades e áreas de sobreposição entre os métodos da contabilidade financeira e a gerencial. (PADOVEZE, 2010, p. 38)

Para Iudícibus (1998, p.22) é difícil definir o ponto exato onde a contabilidade financeira se encerra e onde inicia a contabilidade gerencial. Relatórios como balanço patrimonial e demonstração de resultados desempenham como divisão dessas duas contabilidades.

A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização. (PADOVEZE, 2010, p. 38).

Não obstante da diferença dos ramos da contabilidade, certos relatórios são utilizados em ambas as contabilidades, como a análise financeira. A contabilidade financeira ela é mais utilizada para usuários externos (bancos, investidores, agências governamentais, etc.) avaliando o desempenho que já ocorreu, já a contabilidade gerencial é utilizada pelos gestores da organização avaliando e projetando o futuro.

Os relatórios apresentados em ambas às contabilidades possuem informações monetárias, sendo essas mais vistas e utilizadas na contabilidade financeira, aparecem na forma de balanço patrimonial, demonstração das origens e aplicações de recursos, demonstrações de resultados, demonstrações das mutações do patrimônio líquido, etc. Entretanto, a contabilidade gerencial pode informar relatórios não monetários, como contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, número de horas trabalhadas pelo pessoal da administração, relatórios especiais não rotineiros, todos para tomadas de decisões.

Os relatórios elaborados para a contabilidade financeira costumam ocorrer anualmente, trimestralmente e de vez em quando mensalmente, enquanto os relatórios da contabilidade gerencial são executados de acordo com a necessidade da administração. Além disso, a contabilidade financeira utiliza relatórios com valores do passado (históricos), analisando sempre o que já ocorreu na empresa, ao passo que a contabilidade gerencial usa valores históricos e previsões para gerenciar o futuro.

A contabilidade gerencial elabora relatórios bem detalhados, informando produtos, departamentos, custo de operação individual e como um todo, informações sobre vendas de produtos, territórios, etc. Já a contabilidade financeira prepara relatórios de forma resumida, apresentando as informações da empresa como um todo.

As restrições ou implicações das informações fornecidas para a contabilidade financeira são os princípios contábeis geralmente aceitos, a contabilidade gerencial não possui restrições, somente aquelas decididas pela administração.

A contabilidade gerencial utiliza-se de outras disciplinas como economia, ciências de decisão e comportamentais, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional, à medida que a contabilidade financeira possui um menor uso de disciplinas, utilizando praticamente só a ciência contábil.

CAPÍTULO 3 - CONTABILIDADE GERENCIAL COMO AÇÃO ADMINISTRATIVA

No contexto atual, a contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental na vida profissional dos administradores, pois é a partir dela que são tomadas as decisões essenciais que a organização necessita, para que se obtenha um bom desempenho diante da concorrência. A contabilidade gerencial envolve todo um contexto organizacional, por isso todo o conjunto tem que estar interligados, pois uma ação mal intencionada pode ser crucial para a organização.

Segundo Padoveze (2009, p.40): “Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, o gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração”.

A contabilidade gerencial está ligada á todos, e principalmente aos líderes que a conduz, tornando-se uma peça chave para a organização. Suas técnicas colocadas em prática da forma correta agrega valor à todos ao seu redor, satisfazendo as necessidades conquistando os objetivos que foram planejados em curto prazo.

A utilização das ferramentas da contabilidade gerencial se torna eficaz para a organização, tornando-se um aliado para a conquista dos objetivos que a mesma espera alcançar, que é a busca intensiva dos lucros. A informação contábil faz com que os gestores visualizem a maneira em que se encontra a empresa naquele dado momento, se temos a contabilidade e as informações necessárias e elas não são utilizadas da maneira correta no processo administrativo, por conseguinte não existirá a contabilidade gerencial. Por isso deve-se notar que toda informação por menor que seja devem ser analisadas e utilizadas as técnicas necessárias, para o uso correto das informações contábeis.

Padoveze (2009, p. 41) discorre que:

A contabilidade gerencial deve-se utilizar de técnicas já desenvolvidas por outras disciplinas, porque nelas o estudo específico é mais aprofundado. O objetivo da Contabilidade Gerencial é enfocar todos os temas escolhidos dessas disciplinas no processo de administração, no processo integrado de tomada de decisões.

Para que se obtenha a satisfação plena da organização, devem-se adotar meios cabíveis para a contabilidade gerencial se tornar uma informação contábil, através da utilização de um sistema de informação que transmita todos os dados necessários aos departamentos.

A contabilidade gerencial como ação administrativa tem como objetivo fornecer informações para todo conjunto organizacional, com o intuito de ajudar os gerentes no processo decisório da organização.

Cabrelli e Ferreira (2007, p. 3):

A contabilidade Gerencial tem por objetivo, facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão. Auxiliar no gerenciamento de departamento, enxergar e corrigir problemas, ajudar a empresa a crescer e gerar lucros e diminuir a taxa de mortalidade empresarial e o desemprego. As formas dos relatórios são orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, de custos, relatórios não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.

As informações contábeis para que ela seja transmitida, é necessário um sistema adequado onde todas as pessoas dentro da organização possam ter acesso a essas informações e proporcionar todo treinamento adequado para manusear de forma correta esse sistema. Esse sistema é dividido de acordo com cada nível hierárquico da organização, sendo que todos dentro da organização tenham acesso a essas informações contábeis.

A alta administração utiliza o sistema de gerenciamento contábil global, que tem como função planejar e controlar toda a organização.

Dentro deste fundamento, a Contabilidade Gerencial deverá atender a todos segmentos hierárquicos da empresa, e isso se reflete na forma de utilização da informação contábil. Assim, teremos um bloco de informações que suprirão a alta administração da companhia, que denominamos de gerenciamento contábil global, objetivando canalizar informações que sejam apresentadas de forma sintética, em grandes agregados, com finalidade de controlar e planejar a empresa dentro de uma visão de conjunto. (PADOVEZE, 2010, p.17).

A média administração utiliza um sistema gerencial setorial, que tem um papel fundamental dentro da organização, pois ele fornece dados da contabilidade por responsabilidade, que auxiliam os gerentes na divisão das linhas dos produtos.

Segundo Padoveze (2010, p.18):

Tem-se um segundo bloco de informações que suprirão a média administração, ou seja, os segmentos que a empresa definiu em termos de divisões ou linhas de produtos, que são informações para canalizar o conceito da contabilidade por responsabilidade.

Para os colaboradores do processo operacional desenvolveu-se um sistema específico para esse tipo de departamento, denominando-o como gerenciamento contábil específico, ou seja, a sua finalidade é gerenciar cada um dos produtos de forma detalhada e isolada, pois esses dados são transmitidos desde a alta e média administração para o processo operacional, se esse dados forem passados errados, todo o processo sairá prejudicado.

Padoveze (2010, p.18)

Finalmente, teremos um terceiro bloco de informações para gerenciar cada um dos produtos da companhia, de forma isolada. Denominamos esse segmento da Contabilidade Gerencial de gerenciamento contábil específico. São Informações que descem do grau maior de detalhamento, em nível operacional.

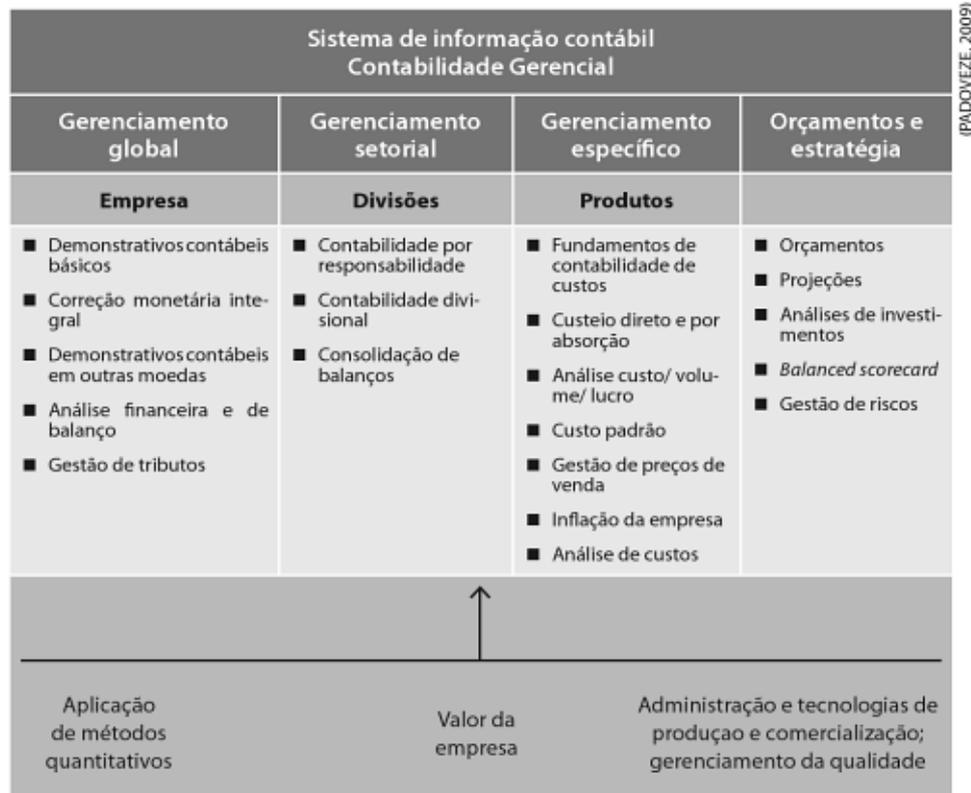
Esses sistemas são utilizados como ações administrativas pelo conjunto organizacional, como um meio de auxílio para tomada de decisões nos respectivos níveis hierárquicos, essas ferramentas servem para planejamento estratégico e orçamentário como um todo, sendo que o enfoque dos sistemas das informações contábeis são nos orçamentos e gestão estratégica.

Para o gerenciamento da empresa como um todo a base é a estrutura da contabilidade Financeira, por meio da elaboração e análise das demonstrações contábeis. Isso implica na sistematização de procedimentos de análise financeira das demonstrações, bem como as eventuais necessidades de atualização monetária e a conversão em outras moedas. (PADOVEZE 2010, p.19).

A utilização deste sistema agrega valor como um todo para a organização, seus dados são transmitidos para cada departamento com clareza e veracidade, pois quem insere esses dados tem grande responsabilidade, com isso observa-se na tabela abaixo como é feita a divisão do sistema contábil entre as contabilidades:

Figura 1- Esquema e Abrangência da Contabilidade Gerencial

Introdução à Contabilidade Gerencial



Fonte: Clóvis Luís Padoveze (2009, p.44)

Segundo Padoveze (2010, p. 45): “ O conceito de Gerenciamento Contábil Global está ligado às informações contábeis que são necessárias para o controle, acompanhamento e planejamento da empresa como um todo, e utilizadas pela alta administração da companhia”.

O gerenciamento contábil global é utilizado pelos grandes líderes das organizações, pois o mesmo tem como função fornecer todos os dados que os gestores precisam para tomada de decisões, são fornecidos relatórios com números sintetizados, concisos para que sejam feitas as mudanças necessárias.

O gerenciamento contábil setorial é designado para os gerentes de divisões ou para linhas de produtos, servindo de auxílio para que os mesmos fiquem integrados no sistema organizacional, todos os dados disponíveis são para análises setoriais.

Segundo Marques (2004, p. 225): “O escopo do gerenciamento contábil setorial é utilizar dados contábeis para o controle e acompanhamento das divisões responsáveis pela produção e comercialização das linhas dos produtos da empresa, de forma a segregar resultados”.

Tanto no gerenciamento contábil global como no gerenciamento contábil setorial, utilizam-se a mesma técnica, todo índice levantado em questão é válido para a análise do comportamento setorial desde a administração de recursos financeiros até as demonstrações básicas e suas principais análises.

Para Padoveze (2010, p. 48): “Sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação”.

Pode-se dizer que um sistema deve interagir com a organização de forma que traga ótimos resultados para quem o utiliza, agregando valor nas informações que serão transmitidas pelo mesmo. Para que se ocorra um ótimo funcionamento do sistema é preciso que o mesmo tenha um bom processamento de recursos, tanto na forma que será alimentado esse sistema em si, contendo as entradas, processamentos e saídas.

Os sistemas classificam-se em sistemas abertos e fechados. Os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto os sistemas abertos caracterizam-se pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis. Existem sistemas físicos e sistemas informacionais. A empresa é um sistema aberto, bem como os sistemas de informações, pois há um processo de interação com o ambiente. (PADOVEZE 2010, p.48).

Segundo Padoveze (2010, p. 48): “Os elementos básicos que compõem um sistema são: objetivos do sistema, ambiente do sistema ou processamento, recursos ou as entradas do sistema, componentes do sistema, saídas dos sistemas, administração ou controle e avaliação do sistema”.

Os sistemas de informação contábil classificam-se para os gestores como uma ferramenta de auxílio para tomadas de decisões, servindo como ação administrativa para encontrar respostas rápidas e concisas nas informações, permitindo que a organização conquiste seus principais objetivos.

Padoveze (2010, p. 48): “Os sistemas de informações classificam-se em: Sistema de Informação de Apoio às Operações e Sistemas de Informação de Apoio à Gestão”.

Cada sistema auxilia dentro da organização com objetivo de trazer os resultados esperado pela mesma, tornando-se uma ferramenta útil e precisa, pois cada nível hierárquico utilizado da maneira correta trará grandes resultados tanto para os líderes responsáveis pela empresa quanto para seus colaboradores.

O sistema de informação de apoio à decisão tem como finalidade fornecer as informações necessárias para gestão econômico-financeira da organização, que serve de auxílio para as tomadas de decisões gerenciais.

Segundo Padoveze (2010, p.49):

São denominados de Sistemas de Suporte à Decisão – DSS, Sistemas de Informações Executivas – EIS (Decision Support Systems e Executive Information Systems) e Business Intelligence –BI.Eles utilizam-se da base de dados dos sistemas operacionais dos sistemas de apoio à gestão e têm como foco flexibilizar informações não estruturadas para tomada de decisão.

O Sistema integrado de gestão empresarial tem como objetivo principal agregar e consolidar todas as informações de uma forma que todo esse sistema interagem e acoplam aos subsistemas da organização, onde os dados possam ser visualizados por qualquer departamento que o mesmo for solicitado, sendo assim o sistema contábil deve estar em total sintonia com o Sistema de Gestão Empresarial, pois se o mesmo tiver em harmonia permite uma visão horizontal de todo processo, em vez de proporcionar a visão tradicional verticalizada que as organizações encontram atualmente.

Os sistemas integrados de gestão empresarial são mais conhecidos pela denominação de Enterprise Resource Planning –ERP. Esses sistemas permitem também o acoplamento de outras soluções de tecnologia de informação como Customer Relationship Management –CRM (Gerenciamento de Relações com Clientes), Cadeia de Suprimentos, Workflow, Data Warehousing etc.,bem como total integração em rede e com a internet.(PADOVEZE, 2010, p. 49).

Para que se tenha um sistema de informação contábil é necessária à utilização de algumas características e procedimentos para obtenção da excelência no processo de gestão administrativa, para a validação do sistema. A necessidade de informação, o planejamento e controle, são características relevantes para que a informação contábil seja transmitida com total clareza e veracidade para quem utiliza esse tipo de sistema.

Segundo Padoveze (2010, p. 50): “A informação deve ser tratada como qualquer outro produto que esteja disponível para o consumo. Ela deve ser desejada, para ser necessária. Para ser necessária, deve ser útil”.

Essa necessidade de informação é requerida pelos usuários e consumidores, com finalidade de transmitir para os mesmos toda informação necessária, a mesma foi elaborada para atender as necessidades de quem precisa e não atender as necessidades dos contadores gerenciais, pois eles já possuem um total domínio sobre esse sistema.

A retaguarda que é composta pela alta administração tem que solicitar esse tipo de sistema para a organização, o mesmo tem que sentir a necessidade de adquirir um sistema que auxilie na tomada de decisões de diversos departamentos e níveis hierárquicos. O planejamento e controle inserido em um sistema de gerenciamento contábil tem como finalidade a produção dos relatórios contábeis para a organização.

O sistema de Informação Gerencial exige planejamento para a produção dos relatórios, para atender plenamente aos usuários. É necessário saber o conhecimento contábil de todos os usuários, e construir relatórios com enfoques diferentes para diferentes níveis de usuários.
(PADOVEZE, 2010, p. 51)

O SIG – Sistema de Informação Gerencial se não for alimentado da forma correta, os dados não serão transmitidos com total clareza, pois o mesmo necessita ser atualizado frequentemente.

Conforme Gil (1992, p. 35- 47): “O Sistema de Informação Contábil deve produzir informações que possam atender aos seguintes aspectos”:

- I- Níveis Empresariais
 - Estratégico
 - Tático
 - Operacional

- II- Ciclo Administrativo
 - Planejamento
 - Execução
 - Controle

- III- Nível de Estruturação da Informação
 - Estruturada
 - Semiestruturada
 - Não Estruturada

3.1 - Fundamentos de um sistema de informação contábil

Para que um sistema contábil gerencial tenha legitimidade dentro de uma organização é necessário possuir a operacionalidade, integração e custo de informação, só assim ele terá a total veracidade para a entidade que o utiliza.

A operacionalidade em um sistema contábil tem como finalidade reunir e armazenar informações de forma operacional, sendo que o seu objetivo é interagir com todos os departamentos.

Segundo Padoveze (2010, p.53): “São sinais de operacionalidade informativa relatórios práticos e objetivos; ou seja, relatórios necessários para quem os utiliza e entendidos por quem os utiliza”. São características básicas de operacionalidade:

- Relatórios Concisos;
- Elaborados de acordo com as necessidades do usuário;
- Coletados de informações objetivas e de imediato entendimento pelo usuário;
- Que não permitam uma única dúvida sequer, ou possibilitem pergunta;

indicando falta de alguma informação do objeto do relatório;

- Apresentação visual e manipulação adequada.

A integração e navegabilidade dos dados consistem em uma incorporação de todas as áreas da organização, para que ocorra o sistema de gerenciamento contábil todos os departamentos devem-se interligar a um único sistema de informação contábil, para que sejam transmitidas as informações necessárias a cada setor.

O que caracteriza um sistema de informação contábil integrado é a “navegabilidade” dos dados. A partir do momento em que um dado é coletado (e ele só será coletado pelo sistema se for um dado operacional), este deverá ser utilizado em todos os segmentos do sistema de informação contábil. (PADOVEZE, 2010, p. 54).

No sistema de gerenciamento contábil integrado, os dados fornecidos pelo sistema serão apenas em total conformidade, somente haverá um dado e uma classificação, sendo assim todo usuário que tiver acesso a esse sistema receberá a mesma informação e agirá diante da situação que se encontra a organização naquele momento.

Segundo Oliveira (1990, p.48): “O custo da informação, adéqua relação custo x benefício. O SIG deve apresentar uma situação de custo abaixo dos benefícios que proporciona à empresa”.

3.2 – Áreas abrangidas pelo Sistema Gerencial Contábil

As áreas abrangidas pelo sistema gerencial contábil são: a Contabilidade financeira, Contabilidade em outras moedas, Contabilidade tributária, Contabilidade Divisional e Consolidação de balanços e Contabilidade Estratégica, todas essas áreas utilizam esse sistema como uma ferramenta que auxilia os gestores para a tomada de decisão.

A utilização deste sistema contábil na área da contabilidade financeira tem como aplicação os aspectos tributários, os aspectos societários e os registros em moeda nacional. Segundo Padoveze (2010, p.56): “A importância desse segmento do sistema de informação

contábil é vital, pois ele contém a arquitetura básica dos planos de contas e os lançamentos, elementos vitais para a continuidade e integração do restante dos sistemas”.

Para a Contabilidade em outras Moedas, a utilização deste sistema é dividido em três subsistemas básicos são eles: Contabilidade pelos procedimentos de Correção Monetária Integral, que tem como objetivo apresentar a seriedade para as empresas, os demonstrativos contábeis segundo os seus procedimentos tornando-se obrigatório o seu uso.

A Contabilidade em moeda estrangeira é um subsistema da contabilidade em outras moedas, o mesmo deve estar integrado em qualquer tipo de sistema de uma organização, independente se a organização tem acesso ao mercado exterior. A Contabilidade em denominador monetário específico, é outro subsistema que pode ser utilizado pelo gestores como uma ferramenta que auxilia na tradução dos dados contábeis em dados comparáveis ao longo prazo.

O sistema contábil abrange a contabilidade tributária utilizando o planejamento tributário, pois qualquer decisão que seja tomada afeta a organização. Para Padoveze (2010, p.57): “A contabilidade Tributária, abrange a apuração, e a gestão e o planejamento tributário, faz parte necessariamente do âmbito da Contabilidade Gerencial, assim como qualquer decisão gerencial só é válida se os impactos forem corretamente avaliados”.

Os custos são um subsistema da contabilidade tributária, nele são apurados todos os dados quantitativos para seja feita a sua mensuração, o responsável pela alimentação desses dados junto ao sistema é o contador, pois é ele que terá todo acesso a essa informação contábil, que posteriormente será transmitida para o Administrador tomar as decisões necessárias.

A Contabilidade Divisional e Consolidação de Balanços é uma área que abrange o sistema de informação contábil, este sistema nesta área tem a finalidade de apurar, controlar e gerenciar as unidades de lucros e de investimentos da organização. A Contabilidade Estratégica é uma área que utiliza o sistema de gerenciamento contábil para as funções de controladoria de apoio a estratégia.

Para cumprir a função de controladoria de apoio à estratégia, devem ser implementados os sistemas de informações de Acompanhamento do Negócio, o monitoramento das metas e os objetivos estratégicos por meio do Balanced Scorecard e o sistema de informação para apoio à função de gestão de riscos.

3.3- Áreas não contábeis que abrangem o Sistema de Informação Contábil

Não se pode mais conceber a arquitetura de um sistema de informação contábil sem coleta, armazenamento e processamento dos dados quantitativos. Juntamente com isso, deve ser incorporado o subsistema de análises estatísticas e de acompanhamento. (PADOVEZE, 2010, p. 60).

Os Dados quantitativos abrangem o sistema de informação contábil, é a partir destes dados alimentados no sistema que será feita mensuração, os dados que fazem parte deste sistema são: quantidades vendidas, quantidades produzidas, números de empregados e entre outros dados que serão implantados, servirão de análises dentro de um único sistema.

Segundo Padoveze (2010, p. 62):

Determinados dados contábeis, combinados com dados quantitativos, ficarão mais evidentes se dispostos em gráficos, tabelas, análises de tendências, etc. Esse subsistema de análises estatísticas vem respaldar o uso de métodos quantitativos em contabilidade gerencial.

3.4 O papel do Administrador Gerencial

Nos dias de hoje, a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidade e desafios. O profissional que utiliza a administração como meio de vida pode atuar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização.(CHIAVENATO, 2004, p. 02)

Chiavenato (2004, p.02) explica que a administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso de qualquer que seja a organização. Ele explica ainda que de um modo geral as funções dos aspectos de cada organização é o administrador que definirá estratégias para efetuar diagnóstico de situações, dimensionar recursos, planejar sua aplicação, resolver problemas, gerar inovação e competitividade para sua organização.

O administrador sempre será avaliado pelos resultados que ele consegue adquirir em sua organização, e o fato dele ter obtido sucesso em determinada organização não garante que ele sempre irá obter tais resultados, porque ele dependerá daquilo que ele consegue fazer e não de fato do que ele é.

Chiavenato (2004, p. 03) explica que resultado do administrador, vem por meio de suas habilidades, isso nada mais é do que a capacidade de transformar seus conhecimentos em ações, ele ainda destaca quais habilidades um administrador deve ter para atingir o sucesso:

- Habilidades técnicas

- Habilidades humanas
- Habilidades conceituais

A combinação dessas habilidades é importante para o administrador, na medida em que se sobe para o nível mais elevado da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais. Os níveis inferiores requerem considerável habilidade técnica dos supervisores para lidar com os problemas operacionais concretos e cotidianos da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 03).

Para que o administrador seja um profissional bem sucedido ele precisa de competências, abaixo veremos quais são elas:

- Conhecimento
- Perspectiva
- Atitude

Jiambalvo (2009, p. 3), fala que o “objetivo da contabilidade gerencial é fornecer as informações necessárias para o planejamento, o controle e a tomada de decisão, isso faz com que a contabilidade gerencial se torne uma grande aliada na gestão das organizações”.

Sabendo que a contabilidade gerencial fornece inúmeros relatórios para gestão das organizações, os administradores devem adequar-se a esses novos conceitos e aprofundar seus conhecimentos na área para obter mais exatidão em suas decisões. Por este motivo cria-se um novo modelo de administrador, o administrador gerencial.

O administrador gerencial é de fundamental importância para as organizações, para que se tenham melhores resultados na administração de uma organização, é necessário que os administradores tenham conhecimentos contábeis.

O principal indicativo de que uma organização está prosperando ou não é através de suas finanças, afinal de conta empresas são criadas para que tenham lucro. Jiambalvo (2009, p. 8), explica que as tomadas de decisões se baseiam na análise incremental, que é uma análise das receitas que aumentam e diminuem e dos custos que também podem aumentar ou diminuir. Sendo assim, as finanças da organização são uma parte fundamental que não devem ser ignoradas na hora de sua administração.

O administrador gerencial vai além das atribuições administrativas, ele se aprofunda na organização para que todos os setores consigam desempenhar os seus papéis nas organizações.

CAPÍTULO 4 - O INFORME CONTÁBIL E A ORIENTAÇÃO GERENCIAL

4.1- O informe contábil e a controladoria

A contabilidade gerencial é utilizada como uma ferramenta que agrega valor para as organizações auxiliando nas tomadas de decisões, tornando-se um instrumento de uso imprescindível, uma informação analisada de forma correta torna-se um grande diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Segundo Souza (2008, p.15): “A contabilidade gerencial é um processo através do qual os administradores certificam-se de que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos do empreendimento”.

A informação contábil é essencial dentro de uma organização, desempenhada e conduzida na maneira adequada acarretará as orientações que a organização necessita para atingir as medidas necessárias para solucionar os problemas, alcançando os resultados planejados a curto e longo prazo.

O informe contábil é uma das principais funções que uma organização tem que adquirir ao longo de sua trajetória, com as informações que serão transmitidas com total certeza. A controladoria serve como suporte tanto para o processo decisório quanto os fluxos de informações, fornecendo maior rentabilidade e exatidão em seus relatórios contábeis.

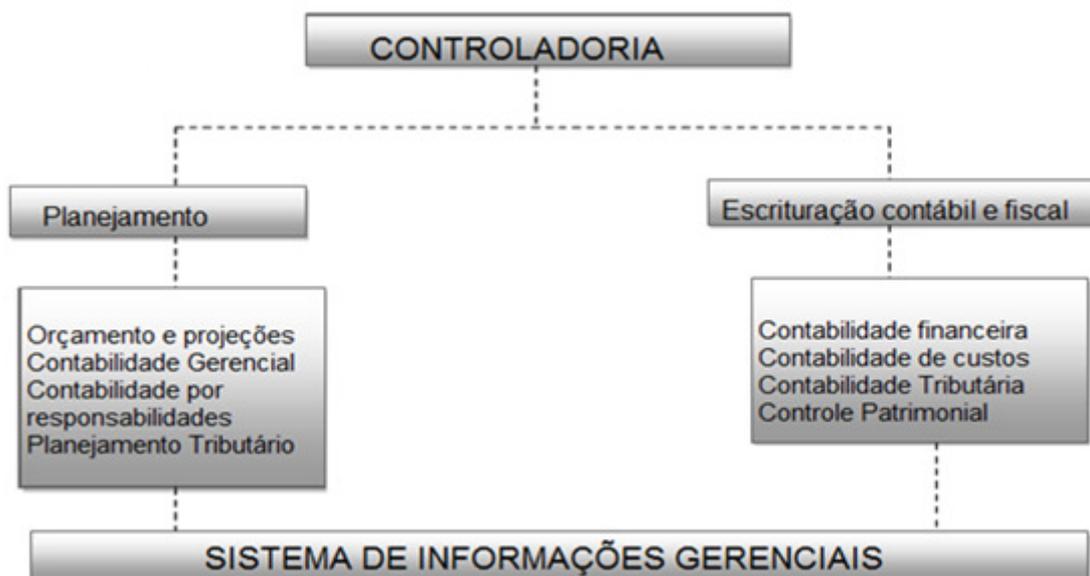
Segundo Padoveze (1998, p. 99):

A controladoria pode ser entendida como ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação. Esse alargamento do campo de abrangência da contabilidade conduziu a que ela seja melhor representada semanticamente pela denominação de controladoria.

A controladoria é a área responsável pelo sistema de informação, sendo o principal setor que operacionaliza a contabilidade gerencial como uma forma de controle para as organizações, dando toda assistência necessária para que os gestores analisem os relatórios de uma forma concisa e direta para a tomada de decisões, tornando-a um mecanismo da contabilidade.

Segundo Oliveira (2009, p.08), na figura abaixo relata como é formada a estrutura da controladoria:

Figura 2 - Estrutura da Controladoria



Fonte: Oliveira (2009, p. 08)

A controladoria das organizações é realizada por órgãos competentes que tem a função de transmitir todas as informações contábeis a todos dentro do contexto organizacional.

Segundo Schier (2005, p. 12): “A missão da controladoria consiste em estabelecer ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da empresa com vistas a sua continuidade e otimização de seu resultado global”.

A controladoria serve como ferramenta que auxilia os gestores nas tarefas da organização, tornando uma forma de estabilidade das informações contábeis transmitindo com eficácia as informações e com total transparência, sendo responsabilidade do controller de propagar todos os dados corretamente para que sejam tomadas as decisões.

Para Viana (1966, p. 48-49):

O controle assume maior amplitude no que diz respeito à administração econômica, isto é, às ações que visam à obtenção, à transformação, à circulação e ao consumo de bens. O órgão que acompanha toda atividade econômica, que estuda os fenômenos que lhe são inerentes, suas causas e seus efeitos, pondo-o em evidência, que demonstra os efeitos da administração sobre o patrimônio da ‘azienda’ e que desta forma constringe os órgãos da administração a atuarem em consonância com o programa estabelecido, denomina-se o órgãos da contabilidade, ou seja, aquele que exerce a função da contabilidade.

O controller tem que saber conduzir esses dados de forma concisa, sendo que os mesmos tem que analisar as informações, pois eles são responsáveis em auxiliar os gestores com informações imprescindíveis para a excelente qualidade da organização.

Para Nakagawa (2013, p. 13):

Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

O controller tem a responsabilidade de transportar e controlar todos os dados, para que os líderes que conduzem as organizações possam tomar as medidas necessárias, exercendo assim total domínio sobre as informações prestadas tornando-as relevantes para mensuração dos relatórios contábeis, dando total assistência para os gestores por meio das informações prestadas na busca da eficácia gerencial.

O controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2004, p. 27).

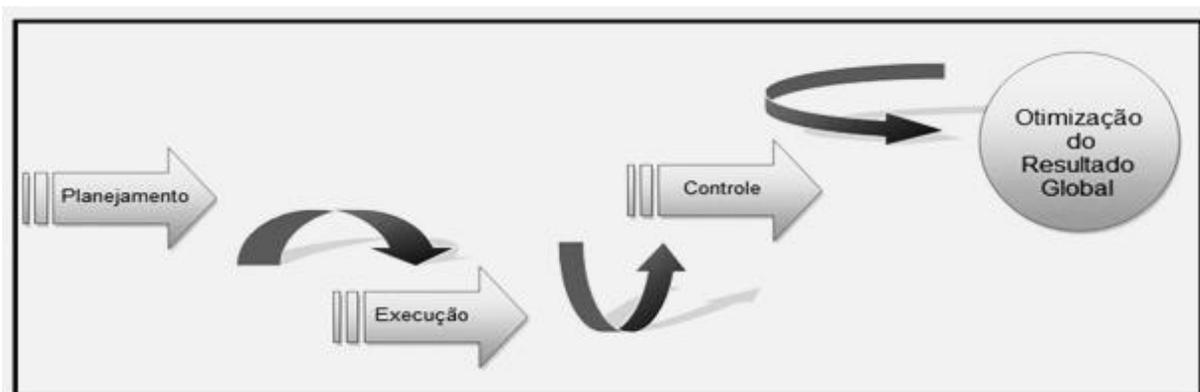
As funções desempenhadas por um controller são total relevância e comprometimento pelo mesmo, sendo elas de caráter verídico, pois uma informação transmitida de forma incorreta pode comprometer a organização como um todo. As finalidades do controller dentro das organizações são: de planejar, controlar, contabilizar, e exercem também o papel em outras funções.

A controladoria tem um papel importantíssimo no processo decisório, onde suas variáveis auxiliam em todo conjunto organizacional dando o total suporte na tomada de decisão. Para Mosimann e Fisch (1999 p. 114): “O processo de gestão é influenciado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influencia sobre ela”.

As variáveis ambientais que auxiliam em toda a gestão organizacional tem uma função fundamental em todo o seu contexto sendo que a mesma passa por etapas para que ocorra a sua excelência total do processo, sendo elas: o planejamento, a execução, o controle.

Na figura abaixo Padoveze (2003, p. 27) demonstra de forma eficaz as etapas da controladoria para que se obtenha a otimização global dos resultados:

Figura 3-Etapas da Controladoria



Fonte: Padoveze (2003, p.g 27)

O planejamento é o primeiro item fundamental para que se ocorra a tomada de decisão, pois um planejamento mal elaborado poderá levar a organização a falência, deve-se então seguir os seguintes passos elaborados por Mosimann e Fisch (1999, p. 114):

- Projeção de cenários;
- Definição de objetivos a serem perseguidos;
- Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- Detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- Formulação e avaliação de planos alternativos; e escolha e implementação do melhor plano alternativo.

A segunda etapa do processo decisório se denomina o nome de execução, nesta etapa tudo aquilo que foi planejado tanto ao curto e longo prazo será colocado em prática, utilizando todos os recursos disponíveis para a execução das atividades para tomada de decisão.

Após definidos os planos operacionais, inclusive com as especificações em termos quantitativos, das medidas adotadas, ocorre a fase em que os gestores fazem as coisas acontecerem, com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

(MOSIMANN; FISCH, 1999, p. 115).

A terceira e ultima etapa do processo decisório é o controle, ou seja, envolve todas as etapas descritas acima desde o planejamento á execução, o controle tem como função de revelar se a forma de gerenciamento está sendo aplicada corretamente através das variáveis ambientais.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 115-116):

Como foi visto, o processo decisório compreende três etapas distintas, e tão interligadas, que chegam a compor-se em um só processo, ou seja, um grande controle para que a empresa possa atingir seus objetivos maiores, isto é, cumprir sua missão e manter sua continuidade.

Para que a controladoria exerça a função de processo decisório dentro da organização, todas essas etapas precisam estar em total harmonia, na obtenção dos resultados é preciso interligar todas as áreas, para que a missão e os objetivos sejam atendidos alcançando e maximizando os resultados almejados a curto e longo prazo.

4.1.2- O Papel Da Controladoria No Planejamento

Na contabilidade gerencial utilizam-se vários meios que possibilitam o gestor de utilizar as melhores alternativas para tomada de decisões, com isso o planejamento é uma peça fundamental dentro da organização, feito de forma correta trará os resultados esperados.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.118):

O planejamento de uma empresa deve ser feito no âmbito global e, posteriormente, no âmbito setorial, para que cada parte possa planejar como atingir o plano traçado da empresa. Se o planejamento for feito, como defendem alguns autores, de baixo para cima, pode existir uma empresa que busca atingir os objetivos de suas áreas, em vez de estarem suas áreas engajadas na busca dos objetivos da empresa.

A controladoria exerce um papel fundamental dentro do planejamento, por isso é essencial para eficácia de toda gestão, a controladoria como órgão administrativo tem a função de promover toda a excelência no planejamento da organização.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.118-119): A atuação da controladoria rege princípios do ramo dos conhecimentos que norteiam o planejamento da empresa, sendo eles:

- Viabilidade: econômica dos planos, frente às condições ambientais vigentes à época do planejamento;
- Objetividade: os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;
- Imparcialidade: no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da empresa; e visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa.

Nota-se que o planejamento tem varias ramificações sendo eles planejamento estratégico, operacional e o próprio planejamento na controladoria, que auxilia a controladoria a conquistar os objetivos e obter a eficácia dentro da organização. O planejamento estratégico tem como função auxiliar os gestores na interpretação dos impactos econômicos dos órgãos administrativos, por meio dos pontos fortes e fracos que encontram-se inseridos no contexto organizacional.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 119): “A controladoria, como as demais áreas da empresa, deve ter sensores para captar do ambiente externo informações, com intuito de

projetar cenários paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, para que diretrizes estratégicas sejam traçadas”.

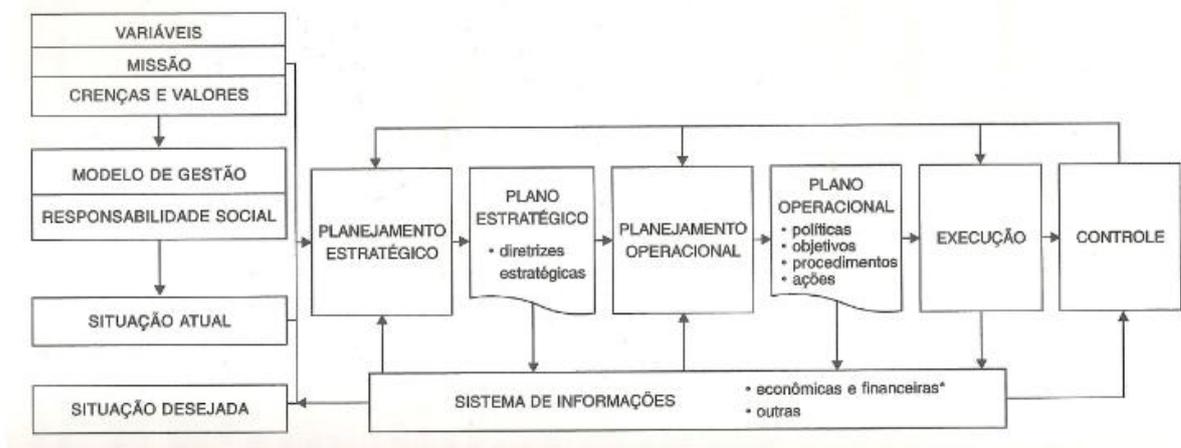
No planejamento operacional a controladoria tem como papel evidenciar os melhores resultados da organização, ou seja, nesta área a controladoria exerce a função de administrar todo o processo operacional que a mesma encontra-se inserida. Ela tem como característica, quantificar, analisar, selecionar e aprovar os planos que foram planejados.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 119):

Ainda no planejamento, cabe à Controladoria transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários e, posteriormente, comparar o que foi orçado com o que foi realizado, apontando os desvios, para que cada área tome a medida necessária para corrigi-los.

Na figura abaixo Mosimann e Fisch (1999, p, 120) demonstra todo o processo de planejamento operacional com integração com a área da controladoria:

Figura 4- Processo Decisório em uma empresa e sua integração com o sistema de informação



Fonte: Mosimann e Fisch (1999, p. 120)

Esse processo funciona de acordo com os planos operacionais, ou seja, ele tem a finalidade de ajudar os gestores a solucionar situações reais com as situações desejadas para tomada de decisão.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 119-121): Este processo tem a finalidade de:

- Prover a alta administração com uma imagem sumarizada dos resultados a serem esperados do plano de operações proposto;
- Quando aprovados, serve como guia para os executivos e chefes dos departamentos responsáveis por segmentos individuais das operações;
- Medir o desempenho, de maneira que os desvios reflitam as falhas na organização.

A controladoria está inserida tanto no planejamento estratégico quanto no operacional, a mesma só consegue atingir seus objetivos através de um ótimo planejamento.

Segundo Mossiman e Fisch (1999, p. 121):

Só é possível á controladoria atingir seus objetivos por meio do planejamento e controle econômico da organização, administração do sistema de informações e coordenação dos esforços dos demais gestores, para maximizar o resultado da empresa, se a mesma fizer o planejamento e o controle de suas próprias atividades.

O processo de planejamento auxilia tanto na vida profissional quanto na vida pessoal, ele serve como suporte para a criação de ferramentas para tomada de decisões. Neste caso o controle econômico inclui diversos sistemas que auxiliam tanto a pessoa física quanto a jurídica a tomar decisões necessárias com as informações retidas no sistema, são eles: sistema de informações econômico-financeiros, sistema de padrões, sistema contábil, modelos de decisão, mensuração e informação do sistema.

O planejamento da controladoria divide-se em planejamento tático e planejamento operacional.

O tático encarrega-se da definição das diretrizes táticas da controladoria, as quais devem estar em sincronia com as diretrizes estratégicas da empresa, contendo políticas e objetivo. Já ao planejamento operacional concernem as seguintes ações: elaboração de políticas alternativas da Controladoria; seleção das políticas definitivas da controladoria, definição de objetivos e metas da controladoria; definição dos fundamentos e princípios do sistema de informações. (MOSIMANN; FISCH 1999, p. 121).

Constata-se que o planejamento é um papel fundamental dentro da controladoria, pois ele tem a função de auxiliar os gestores na tomada de decisão, um planejamento bem elaborado e estruturado pode levar a organização a atingir seus objetivos e alcançar a eficácia organizacional.

4.2 - Orientações Gerenciais

- Indicadores Econômico-Financeiros

Os indicadores econômico-financeiros são destinados para a alta administração, eles são elaborados através de análises do balanço patrimonial e demonstrativo de resultados. Esses indicadores servem para verificar situação atual e futura da “saúde” da empresa.

- Indicadores de capacidade de pagamento

Os indicadores de capacidade de pagamento procuram demonstrar a situação da empresa para pagar suas obrigações, extraem-se os indicadores apenas do Balanço Patrimonial.

- Índice de Liquidez corrente

Considerado um dos índices mais comum, tem como objetivo conferir a competência da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo, ou seja, quantos reais a empresa possui para pagar cada real de sua dívida. Utiliza como ponto de referência que o indicador deve ser maior ou igual a R\$1,00.

Para cálculo do índice aplica-se a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

- Índice de Liquidez Seca

Parecido com o índice de liquidez corrente, com a diferença de que exclui o estoque, o item menos líquido. Ele indica se a empresa poderá arcar com suas obrigações caso as vendas diminuam.

Para Padoveze (2010, p. 217) é um indicador mais duro que o corrente, no sentido de que a exclusão dos estoques transforma essa parcela do ativo apenas em valores recebíveis, jogando contra os valores a pagar.

Utiliza a seguinte fórmula para aplicação:

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

- Índice de Liquidez Imediata

Como o nome já diz, esse índice serve para calcular se a empresa pode pagar suas obrigações imediatamente. Estimando somente os ativos financeiros realmente disponíveis para efetuação de qualquer pagamento de curto prazo.

A Liquidez imediata será calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Índice Liquidez Imediata} = \frac{\text{DISPONIBILIDADES (CAIXA, BANCOS, APLICAÇÕES FINANCEIRAS)}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

-Índice de Liquidez Geral

O índice de liquidez geral adota os dados de curto e longo prazo para verificar a disponibilidade de pagamento das obrigações empresariais. Calculando de maneira geral todas as dívidas da empresa.

É adotada a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE+REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE+EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}$$

- Endividamento

Seu objetivo é analisar os financiamentos da organização, ou seja, quanto a empresa tem de capital próprio para pagar suas obrigações com terceiros. Quanto maior o resultado, maior é o endividamento da empresa.

Calcula-se da seguinte maneira:

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE +EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

- Indicadores de atividades

“Esses indicadores buscam evidenciar a dinâmica operacional da empresa, em seus principais aspectos refletidos no balanço patrimonial e na demonstração de resultados.” (PADOVEZE, 2010, p. 221).

Os resultados desses indicadores são demonstrados em dias, meses e anos.

- Prazo médio de Recebimento

Este indicador calcula o tempo médio que a organização irá arrecadar suas contas a receber, ele é adequado para medir as políticas de crédito e cobrança.

Seu cálculo é aplicado da maneira a seguir:

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{DUPLICATAS A RECEBER X 360 DIAS}}{\text{RECEITA OPERACIONAL BRUTA}}$$

- Prazo médio de Pagamento

Indicador que estima em quanto tempo em média a organização paga suas obrigações aos fornecedores. Costuma-se calcular esse prazo em dias e utiliza como parâmetro comparativo um prazo de 30 dias.

Segue modelo de cálculo:

$$\text{Prazo médio de Pagamento} = \frac{\text{DUPLICATAS A PAGAR X 360 DIAS}}{\text{COMPRAS BRUTAS DE MATERIAIS E SERVIÇOS}}$$

- Giro do Estoque

Tem como objetivo avaliar quantas vezes o estoque é renovado ao longo de sua produção. Para isso, utiliza a fórmula seguinte:

$$\text{Giro do Estoque} = \frac{\text{CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS}}{\text{ESTOQUES TOTAIS}}$$

Também podemos verificar quantos dias esse estoque permanece dentro da organização, aplica-se o seguinte modelo:

$$\text{Dias de custo de estoque} = \frac{\text{360 DIAS}}{\text{GIRO DO ESTOQUE}}$$

- Giro do Ativo Total

O giro do ativo total aponta quantas vezes a empresa usa seu ativo para realizar suas vendas, ou seja, os patrimônios utilizados pela empresa para aprimorar seus investimentos.

“De modo geral, quanto mais alto o giro do ativo total de um negócio, maior a eficiência na utilização de seus ativos. Essa medida tende a ser de grande interesse para a administração porque indica se suas operações foram financeiramente eficientes.” (GITMAN, 2011, p. 55)

Sua fórmula é expressa da seguinte maneira:

$$\text{Giro do ativo} = \frac{\text{RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

- Indicadores de Rentabilidade

Os investidores, acionistas e administradores financeiros prestam bastante atenção à rentabilidade das empresas. A análise da rentabilidade começa com um exame da maneira pela qual os ativos foram empregados. Os bons dirigentes usam com eficiência seus ativos. Por meio do aumento da produtividade, os dirigentes são capazes de reduzir ou de controlar as despesas. As taxas de retorno alcançadas por qualquer empresa são importantes se seus dirigentes pretendem atrair capitais e contratar financiamentos bem-sucedidos para o crescimento da empresa. (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p.364)

Os indicadores de rentabilidade têm como propósito verificar o retorno do capital investido pelos investimentos da organização.

- Margem Operacional

Essa margem determina a capacidade operacional da organização, determina quanto das receitas líquidas de vendas vieram de atividades operacionais. Sua fórmula é expressa assim:

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{RESULTADO OPERACIONAL}}{\text{VENDAS}}$$

-Margem Líquida

Essa margem expressa a competência da organização em converter receita em lucro líquido. Esse indicador apresenta quanto se adquire de lucro para cada unidade vendida.

Sua fórmula é:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{VENDAS}}$$

-Rentabilidade do Ativo Total

Esse indicador apresenta quanto à organização tem de lucro líquido para cada real de investimento total. Revela a rentabilidade total de recursos administrados pela organização.

Tem a fórmula apresentada da seguinte maneira:

$$\text{Rentabilidade do Ativo Total} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}}$$

- Rentabilidade do Patrimônio Líquido

“Representa o quanto foi a rentabilidade do capital que os sócios da empresa investiram no empreendimento. É o indicador definitivo da rentabilidade do investimento próprio.” (PADOVEZE, 2010, p. 229)

Possui a seguinte fórmula:

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

CONCLUSÃO

O tema abordado expôs a importância da contabilidade gerencial para os administradores, onde foi feita uma pesquisa aprofundada em diversos livros e autores renomados que auxiliaram no trabalho em geral. A contabilidade surgiu devido à necessidade que o ser humano tinha em calcular seus ganhos obtidos através do comércio, além disso, o governo sentiu a necessidade de mensurar quanto os comerciantes ganhavam com o propósito de recolher os seus impostos, passando a exigir dos comerciantes relatórios contábeis que comprovassem os valores declarados.

A contabilidade foi ramificada em várias vertentes a fim de trazer para o contexto atual a sua grande importância, tornando-se uma ferramenta na gestão empresarial. Para utilizar a contabilidade gerencial deve-se realizar um levantamento de todos os relatórios elaborados na contabilidade financeira. A contabilidade gerencial envolve dentro da organização como um todo, pois ela é responsável em gerar relatórios precisos e eficientes para que os gestores tomem as decisões necessárias.

Os benefícios que a contabilidade trouxe para as organizações são:

- Mostrar como está a saúde financeira da organização;
- Mostrar o fluxo de caixa e como anda o capital de giro;
- Facilitar acesso às linhas de crédito e negociação com fornecedores;
- É um ótimo sinalizador para definir onde alocar novos investimentos;
- É usada para calcular o imposto a ser recolhido.

É através da contabilidade que pode-se verificar a vitalidade da empresa, através de suas ferramentas observa-se que a empresa é capaz de atingir seus objetivos e de cumprir suas obrigações a curto e longo prazo.

Nota-se que atualmente as organizações estão “morrendo” por falta de uma boa gestão administrativa, o administrador está se limitando em só analisar os dados e não saber as circunstâncias que geraram esses resultados. Por isso é importante que os administradores tenham conhecimento de como são criados os relatórios contábeis, com o intuito de trazer eficiência e eficácia para a organização.

REFERÊNCIAS

CABRELLI, Fantine Lúcia e FERREIRA, Ademilson. **CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**. Disponível em : <<http://custosgerenciais.com.br/arquivos/5.pdf>>. Acessado no dia 11/09/2014. às 15:11 hs.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro. Campus: 2004.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar: **Controladoria. Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistema de Informações contábil/financeiros**. São Paulo: Atlas, 1992.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPELLI, A. A., NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUIA PRÁTICO DE OBRIGAÇÕES. Disponível em: >http://www.crcsp.org.br/portal_novo/publicacoes/guia_pratico/pdf/guia_pratico_obrigacoes.pdf>. Acessado no dia 23/03/2014 as 12:14

HORGREN, Charles T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. Tradução Elias Pereira. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. et al. **Contabilidade: aspectos relevantes da epopéia de sua evolução**. Revista Contabilidade e finanças. vol.16 nº. 38, São Paulo, Mai/Ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772005000200002&script=sci_arttext> Acesso em: 14 maio 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sergio de; Marion, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não contadores. Para as áreas de Administração, Economia, Direito e Engenharia**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Tradução Antônio Artur de Souza. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

JOCHEM, Laudelino. **Contabilidade: Uma Visão Crítica da Evolução Histórica**. 2.ed.revista atualizada. Curitiba: Juruá, 2013.

MARRION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

MARRION. José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade Gerencial: A necessidades das empresas**. 2. Ed. Cidade 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=VidnJAI4N9cC&pg=PA225&lpg=PA225&dq=o+que+%C3%A9+gerenciamento+contabil+setorial&source=bl&ots=31cNxWZ-1A&sig=6YEC0mcBuBZZTRG433yUGrL3p04&hl=pt-BR&sa=X&ei=arUXVOfmJsWu8AGXuYDQCw&ved=0CCYQ6AEwAA#v=onepage&q=o%20que%20%C3%A9%20gerenciamento%20contabil%20setorial&f=false>>. Acessado no dia 16/09/2014.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio: **Controladoria.Seu Papel na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A,1999.

NAKAGAWA, Masayuki: **Introdução à Controladoria. Conceitos, Sistemas, Implementação**. 1. ed. Atlas S.A, 2013.

NEVES, Silvério; VICECONTI, Paulo E. **Contabilidade básica**. 14. ed. São Paulo. Frase Editora. 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 1990.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Editora Iesde Brasil S.A 2010. Disponível em : <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=phJkhgva1_4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=contabilidade+gerencial+como+ferrame>

nta+da+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=1ZVAjCQOX3&sig=qXKOHXwyxXH0wgpkPA95YqrGbTk#v=onepage&q&f=false. Acessado no dia 11/09/2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistemas de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis. Fundamentos e Análises**. Editora Atlas. São Paulo. 1998.

PINTO, Leonardo José Seixas. **Contabilidade Introdutória**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

SÁ, Antonio Lopes de. **A Evolução da Contabilidade**. São Paulo: Thomson IOB, 2006.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento da Gestão**. Editora Juruá. 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=ZUL0TwwYdAgC&printsec=frontcover&dq=Controladoria+-+Como+Instrumento+de+Gest%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ei=DXM9VIihLZOPNnuhgNgK&ved=0CDQQuwUwAA#v=onepage&q=Controladoria%20-%20Como%20Instrumento%20de%20Gest%C3%A3o&f=false>>. Acessado no dia 14/10/2014 às 16:20 hs.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos Santos. **História da Contabilidade. Foco na Evolução das Escolas do Pensamento Contábil**. 1. Ed. Atlas, 2008.

SILVIA, Alessandro. **Conceito e a Importância da contabilidade para as empresa**. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/678/conceito-e-importancia-da-contabilidade/>>. Acessado no dia 12/06/2014 às 23h21min hs.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro; MARTINS, Wilson Thomé Sardinha. **Historia do Pensamento Contábil**. Juruá, 2006.

SOUZA, Luiz Eurido de: **Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor**. Curitiba: Juruá, 2008.

SZUSTER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman; SZUSTER, Fortunée Rechman, SZUSTER, Natan e CARDOSO, Ricardo Lopes. **Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária**. 2. ed. São Paulo. Atlas S.A, 2009.

VASCONCELOS, Charlyton. **Origem da contabilidade gerencial**. [S.l.: s.n., fev. 2009.]. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/origem-da-contabilidade-gerencial/27745/>> Acesso em: 15 maio 2014.

VIANA, Cibilis da Rocha. **Teoria geral da Contabilidade**. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 1966.