

# **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E DO NOVO CONTADOR PARA A ADMINISTRAÇÃO.**

Antonelyr Maria Barbosa de Vasconcelos  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

## **Resumo**

Em meio a um ambiente empresarial competitivo, como mostra o cenário econômico, o trabalho tem como objetivo apontar, como a Contabilidade Gerencial, enquanto ciência definida como processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras é importante na tomada de decisões para a administração de linha. Em decorrência de todo o processo de desenvolvimento da contabilidade gerencial, criou-se a necessidade, de um agente que pudesse quantificar, qualificar e interpretar os efeitos de transações planejadas e outros eventos econômicos na empresa, incluindo aspectos estratégicos, táticos e operacionais, requerendo assim, uma nova postura do profissional de contabilidade. O novo contador, julga as implicações de eventos históricos e esperados, ajudando na escolha do curso ótimo de ações, incluindo a tradução de dados em tendências e relações, como a comunicação das conclusões derivadas, efetivamente e prontamente, das análises. Com a otimização do processo, por meio da informação gerencial contábil e atuação do novo contador, gera-se um nível de eficácia e eficiência satisfatórios para pronto atendimento das necessidades dos "stakeholders".

## **1. INTRODUÇÃO**

Na atual vigorosa competição global, que as empresas estão vivenciando, o desempenho medido pelos padrões históricos não faz mais sentido. A melhoria contínua de desempenho é necessária para igualar-se à frente dos principais competidores. A melhoria contínua refere-se aos processos avançados, pelos quais os funcionários solucionam problemas e pesquisam métodos para reduzir e eliminar desperdícios, melhorar a qualidade e reduzir defeitos. Neste trabalho, vamos encontrar o conceito e a importância da Contabilidade Gerencial para a administração e principalmente, acentuando o papel da informação gerencial contábil, para ajudar nas atividades decisórias e de resolução de problemas. Em vista deste tema, temos a transitória função do contador, que deixa de ser caracterizado como um profissional que somente olha para o passado, e passa a tratar de um futuro próximo, desenvolvendo assim, agilidade, perspicácia e disponibilidade para resolução de problemas que surgem, por causa principal da constante mudança do cenário econômico.

## **2. POR QUE A CONTABILIDADE É IMPORTANTE?**

Como a Contabilidade é tão importante, é aconselhável que todos os administradores de todos os tipos de organização compreendam sua utilidade e suas limitações. Os presidentes de empresas, os gerentes de produção, os contadores públicos, os administradores de hospitais, os controllers, os administradores de escolas, os gerentes de vendas e os políticos ficam mais preparados para exercer suas funções quando conseguem entender razoavelmente informações contábeis.

O estudo de contabilidade administrativa pode ser particularmente frutífero, pois ele nos ajuda a entender o ponto de vista dos que estão sujeitos a medidas contábeis de desempenho e que muitas vezes dependem muitíssimo de dados contábeis para se orientarem em suas decisões. Não há escapatória para a relação entre contabilidade e administração. Por isso, o estudo de contabilidade administrativa ajudará, independentemente de vir a ser um gerente ou um contador ou vir a trabalhar no comércio varejista, na indústria, na área de assistência à saúde, na administração pública.

Quanto mais os administradores souberem de contabilidade, melhor poderão planejar e controlar as atividades de sua organização e suas subunidades. Os administradores ficarão prejudicados em seu relacionamento com partes de dentro e de fora da empresa se seu entendimento de contabilidade for por alto ou confuso. Portanto, o aprendizado de contabilidade é quase sempre um investimento que vale a pena.

### **3. MEIOS E FINS DE UM SISTEMA CONTÁBIL**

Um sistema contábil é um meio formal de se reunir dados para ajudar e coordenar decisões coletivas à luz das metas ou objetivos gerais de uma organização. O sistema contábil é o maior sistema de informações quantitativas de quase todas as organizações. Um sistema contábil eficaz dá informações para três finalidades amplas:

**Relatórios internos** para administradores, para uso no planejamento e controle das atividades de rotina;

**Relatórios internos** a administradores, para serem usados no planejamento estratégico, quer dizer, na tomada de decisões especiais e na formulação de políticas globais e de planos de longo prazo;

**Relatórios externos** para acionistas, para o governo e para outras partes externas.

Os meios que os sistemas contábeis se servem para cumprir os fins, de acordo com determinados níveis organizacionais, é por meio de coleta, classificação e relatório de dados.

Em suma, a tarefa dos contadores de fornecer informações tem três facetas:

**Registro.** É a acumulação de dados. Este aspecto da contabilidade permite que partes internas e externas avaliem o desempenho e a posição organizacional.

**Direção da Atenção.** É o relatório e a interpretação de informações que ajudam os administradores a concentrar-se nos problemas, imperfeições, ineficiências e oportunidades operacionais. Este aspecto da contabilidade ajuda os administradores a lidar com importantes aspectos das operações com a devida rapidez para que possam tomar medidas eficazes com um planejamento sensível ou com uma supervisão diária perspicaz. A direção da atenção está comumente associada ao planejamento e controle do momento e à análise e investigação de relatórios contábeis internos de rotina.

**Solução de Problemas.** Este aspecto da contabilidade envolve a quantificação concisa dos méritos relativos de possíveis alternativas de ação, muitas vezes com recomendações para o melhor procedimento. A solução de problemas está comumente relacionada a decisões não repetitivas, a situações que exigem análises contábeis de relatórios.

As tentativas de se fazer às distinções acima, às vezes, superpõem umas as outras ou se misturam, mas ajudam a entender os objetivos e as tarefas dos contadores e dos administradores.



#### **4. A CONTABILIDADE GERENCIAL**

Algumas caracterizações:

“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”. \*

“A Contabilidade Gerencial preocupa-se com a informação contábil útil à administração”. \*\*

“Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.” \*\*\*

#### **4.1 DIFERENÇAS ENTRE CONTABILIDADE GERENCIAL E 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 gerencial.

**Contabilidade financeira** lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a uma clientela externa: acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais tributárias. A informação contábil financeira comunica aos agentes externos as conseqüências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários. O processo contábil-financeiro está restrito aos requisitos obrigatórios de elaboração de relatórios por parte das autoridades regulamentadoras externas, tais como o Financial Accounting Standards Board (FASB) e a Securities and Exchange Commission (SEC) nos Estados Unidos, assim como pelas agências governamentais de impostos. Conseqüentemente, a contabilidade financeira tende a ser direcionada por regras, e os estudantes de contabilidade financeira estudam lançamentos no diário e procedimentos que geram os demonstrativos financeiros obrigatórios.

A **Contabilidade Gerencial** deve fornecer informações econômicas para a clientela interna: operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos seniores. As empresas são muito reservadas na elaboração de seus sistemas de contabilidade gerencial. Os administradores devem usar essa discricão para desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar boas decisões, não apenas sobre seus recursos organizacionais (financeiros, físicos e humanos), mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes. As informações geradas pela contabilidade gerencial podem auxiliar os funcionários a aprender como fazer o seguinte:

1. Melhorar a qualidade das operações.
2. Reduzir os custos operacionais.
3. Aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

Entretanto, os estudantes de contabilidade gerencial atentam para as decisões e necessidades informacionais dos participantes da empresa.

Dessa descrição sucinta, pode parecer lógico que o processo contábil começaria pela determinação da informação necessária para propósitos internos e, após elaborar um excelente sistema de contabilidade gerencial, tratar das necessidades da clientela externa considerando o impacto econômico dessas decisões internas. Decerto, no século XIX, os sistemas contábeis das empresas foram desenhados para atender às tomadas de decisões e as necessidades de controle dos administradores.

#### Características básicas da contabilidade financeira e gerencial

	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
<b>Clientela</b>	<i>Externa:</i> acionistas, credores, autoridades tributárias.	<i>Interna:</i> funcionários, administradores, executivos.

<b>Propósito</b>	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores.	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores.
<b>Data</b>	Histórica, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
<b>Restrições</b>	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais.
<b>Tipos de Informação</b>	Somente para mensuração financeira.	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores.
<b>Natureza da informação</b>	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva, e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada.
<b>Escopo</b>	Muito agregada; reporta toda a empresa.	Desagregada; informa as decisões e ações locais.

## **4.2 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DA ADMINISTRAÇÃO**

Entendemos que a Contabilidade Gerencial existe ou existirá se houver uma **ação** que faça com que ela exista. Uma entidade tem Contabilidade Gerencial se houver dentro dela pessoas que consigam traduzir os conceitos contábeis em atuação prática. Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil.

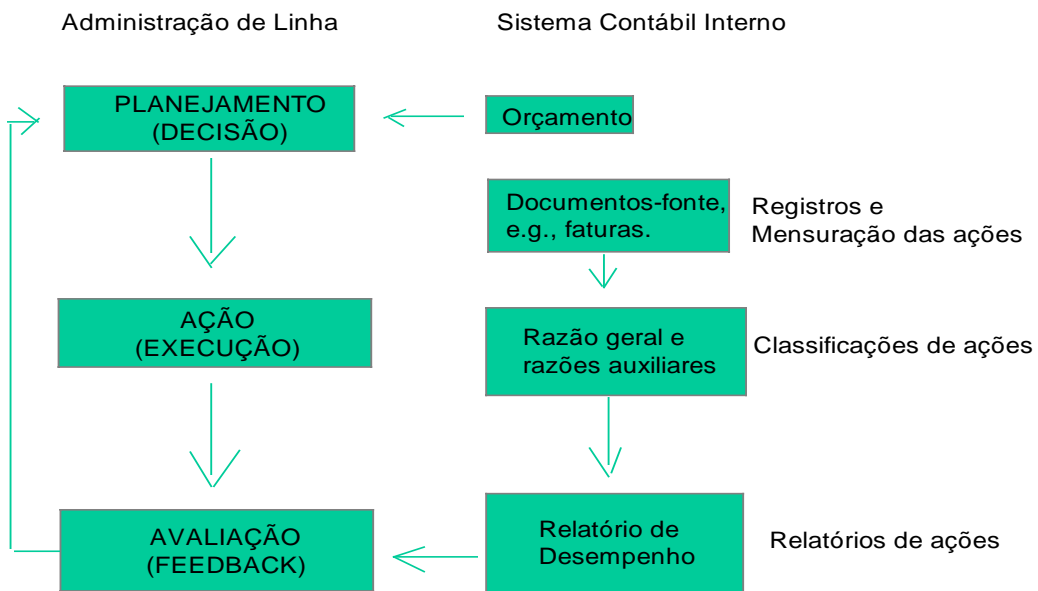
## **4.3 COMO A INFORMAÇÃO GERENCIAL CONTÁBIL AJUDA AOS ADMINISTRADORES?**

Medidas da condição econômica da empresa, como as de custo e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial. Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem feedback sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

Por fim, as empresas obtêm sucesso e prosperam com base na elaboração de produtos e de serviços que os clientes valorizam, produzindo-os e distribuindo-os aos clientes por meio de processos operacionais eficientes, divulgando e vendendo, efetivamente, os resultados da empresa aos clientes. Embora a informação gerencial contábil não possa garantir o sucesso dessas atividades organizacionais críticas, seu mau funcionamento resultará em severas dificuldades para as empresas. Sistema de contabilidade gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais.

A contabilidade formaliza o controle sob a forma de **relatórios de desempenho**, que dão feedback pela comparação dos resultados com os planos, lançando luz sobre as **variações**, isto é, *desvio de planos (RISCOS)*.

#### Esquema contábil de planejamento e controle



#### **4.4 FUNÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico, segundo o quadro abaixo:

Funções da informação gerencial contábil

<b>Controle operacional</b>	Fornece informações (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas
<b>Custeio do produto e do cliente</b>	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
<b>Controle administrativo</b>	Fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.
<b>Controle estratégico</b>	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Dependendo do nível organizacional, a demanda pela informação gerencial contábil é diferente. Ao nível de operador (linha de frente), onde a matéria prima ou as peças adquiridas são convertidas em produtos acabados e onde os serviços são executados para os clientes, primariamente, a informação é necessária para controlar e melhorar as operações. A informação é desagregada e freqüente; ela é mais física que financeira e econômica. À medida que se sobe na empresa, os gerentes intermediários supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos físicos e financeiros, produtos, serviços e clientes. Esses gerentes podem receber informação gerencial contábil com menor freqüência e maior grau de agregação. Eles a usam para receber sinais de alerta sobre aspectos operacionais que estão diferentes das expectativas. Os gerentes intermediários, também, usam a informação gerencial contábil para ajudá-los na elaboração de melhores planos e nas decisões.

Os executivos dos mais altos níveis da empresa recebem informação gerencial contábil que resume as transações e eventos que ocorrem com cada operador, cliente e níveis departamentais; eles usam essa informação para apoiar decisões que têm conseqüências em longo prazo para a empresa. Normalmente, os executivos recebem a informação com menor freqüência, já que a utilizam para decisões estratégicas, em vez de usarem-na para decisões operacionais. Historicamente, os executivos de nível sênior têm usado a informação financeira, quase que exclusivamente, *para avaliar os efeitos de eventos econômicos globais sobre toda a empresa.*

Recentemente, entretanto, executivos seniores, monitoram um conjunto maior de indicadores balanceados que inclui muito mais informações não financeiras, particularmente, sobre os seguintes fatores:

1. *Clientes e mercado*
2. *Inovações em produtos e serviços*
3. *Qualidade total, tempo de processamento, e custo dos processos internos críticos*
4. *Capacidade dos funcionários e dos sistemas da empresa.*

Esse cartão de desempenho de negócios, o scorecard, capacita os executivos seniores a não monitorar o desempenho passado, como também a entender os direcionadores do desempenho futuro.

Os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios vá atender a todas as necessidades dos funcionários e dos gerentes. Essa necessidade de adequar a informação gerencial contábil para cada tipo de cliente, ou seja, funcionários e gerentes, em termos de decisão, aprendizagem e controle.

## **5. O PAPEL DO CONTADOR**

Consideremos a distinção entre autoridade de linha e autoridade de assessoria. Quase todas as organizações específicas certas atividades como sua missão básica, como, por exemplo, a produção de vendas de bens e serviços. Todas as subunidades da organização diretamente responsáveis pela execução destas atividades básicas chamam-se departamentos de linha. As outras são chamadas de departamentos de assessoria, pois sua principal tarefa é dar suporte ou prestar serviço aos departamentos de linha. Assim, as atividades de assessoria estão indiretamente relacionadas com as atividades básicas da organização.

O controller tem um papel de assessoria, contrastando com os papéis de linhas dos executivos de vendas e de produção. O departamento de contabilidade tem a incumbência de prestar serviços especializados a outros administradores, inclusive aconselhamento e ajuda em matéria de orçamento, análise de variações, determinação de preços e tomada de decisões especiais. O departamento de contabilidade não tem autoridade direta sobre os departamentos de linha: sua autoridade de prescrever métodos uniformes de contabilização e de relatórios é delegada ao controller pela administração de linha superior. O procedimento contábil uniforme é autorizado pelo presidente da empresa e implantado em seu nome pelo controller. Quando este prescreve o papel do departamento de linha de fornecer informações contábeis, não está agindo como o controller, isto é, como um membro da assessoria, está agindo em nome da administração de linha superior.

### **5.1 TOMADA DE DECISÕES ESPECIAIS**

Muito embora, o papel do contador no Brasil ainda esteja em transição, podemos destacar, sua importante influência nas decisões especiais dentro de uma empresa, uma vez,

que a perfeita definição para a função seja de “maior intérprete da linguagem de negócios”, interesse diretamente, os executivos de linha.

Os contadores têm um importante papel no processo de solução de problemas, não como responsáveis por decisões, mas como responsáveis pelo levantamento e pela informação de dados que interessam. Seus relatórios têm que apresentar dados válidos \_ números que meçam as quantidades pertinentes para a decisão a ser tomada. Muitos administradores querem que o contador faça recomendações sobre a decisão apropriada, apesar de a escolha final sempre ser do executivo de linha.

Deve-se Ter sempre em mente a distinção entre precisão e interesse. Em termos ideais, os dados devem ser precisos (exatos) e de interesse (pertinentes).

Os aspectos de cada alternativa podem ser divididos em duas categorias amplas: **qualitativos e quantitativos**. Os **fatores qualitativos** são aqueles para os quais é difícil e imprecisa uma mensuração em unidades monetárias; no entanto, um fator qualitativo pode, facilmente, ter um peso maior que uma economia de custo mensurável. Por exemplo, a oposição de um sindicato ativo à aquisição de novas máquinas poupadoras de mão-de-obra, pode fazer com que um executivo adie ou até rejeite de todo a instalação pretendida. Por outro lado, a possibilidade de se fabricar um componente a um custo inferior ao preço de venda do fornecedor pode ser rejeitado, porque, se fosse aceita, poderia fazer com que a empresa passasse a depender do fornecedor, em longo prazo, para o fornecimento de outras submontagens. Os **fatores quantitativos** são os que podem ser mais facilmente reduzidos a valores monetários\_ por exemplo, os custos projetados de materiais alternativos, de mão-de-obra direta e de despesas indiretas. O contador, a estatístico e matemático procuram exprimir o máximo possível de fatores de decisão em termos quantitativos. Este método diminui o número de fatores qualitativos a serem avaliados.

## **5.2 O SIGNIFICADO DO CONTADOR**

A solução de problemas é, em essência, decisão \_ a escolha de um dentre vários caminhos a serem seguidos. Estes caminhos são identificados por um processo de busca e triagem quase sempre demorado, formal ou informal, levado a cabo, talvez, por uma equipe da empresa formada por engenheiros, contadores e executivos de linha.

O papel do contador na solução de problemas é, basicamente, o de um técnico especializado em análise de custos. *A responsabilidade do contador é ter certeza de que o administrador se oriente por dados que interessam, informações que o levam a tomar a melhor decisão.*

## **5.3 DEFINIÇÃO DE INTERESSE**

Considerando as últimas etapas do processo decisório, dois (ou mais) caminhos são propostos e comparados. A decisão baseia-se na diferença do efeito de ambas sobre o desempenho futuro

Os dados históricos ou passados não têm influência alguma na decisão. Podem ser úteis para se fazer previsões, mas os números passados, por si mesmos, são sem interesse pelo simples fato de não serem os dados futuros esperados que os administradores têm que usar em

decisões inteligentes. *As decisões afetam o futuro. Nada pode alterar o que já aconteceu;* todos os custos passados já se foram no que diz respeito às decisões atuais ou futuras.

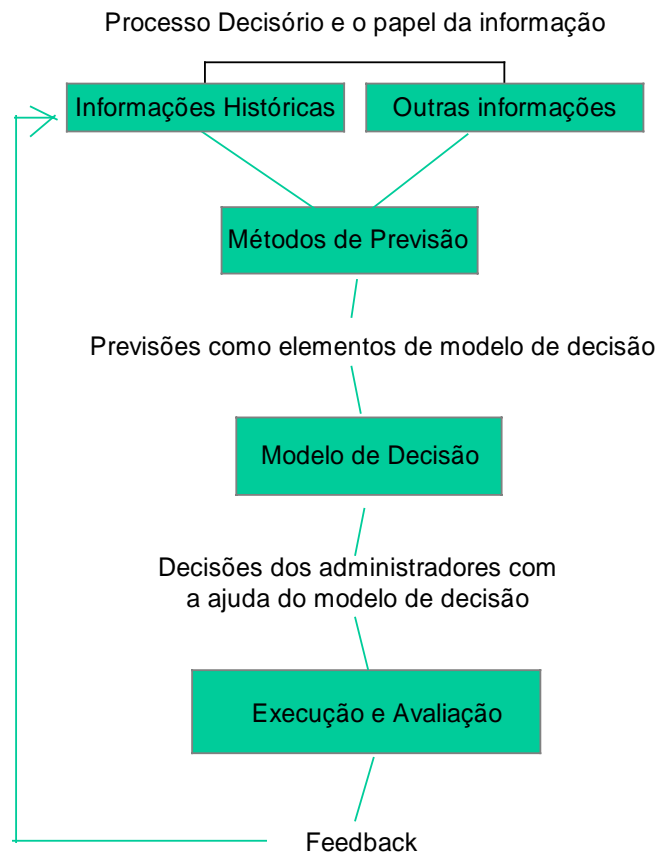
Dos dados futuro esperado, só os que diferirão entre as alternativas é o que interessam.

Qualquer item é desprovido de qualquer interesse se continuar inalterado independentemente da alternativa escolhida.

#### 5.4 AS PREVISÕES

Embora os dados históricos sejam freqüentemente usados como orientação para a previsão, não interessam por si mesmos para a própria decisão.

Estas previsões, por sua vez, tornam-se elementos do modelo de decisão, ou seja, o método para se fazer a escolha.



O novo contador, além de atuar em todo processo decisório, de maneira a ser considerado o “braço direito da administração”, ainda tem em seu papel atual como item importante, prestar atenção a todos os “Stakeholders”, (clientes, fornecedores, empregados, acionistas e sociedade em geral) para que todos os objetivos primários da empresa sejam alcançados, e ainda está incluso, nos indicadores da aderência ao planejamento estratégico.

## **6. CONCLUSÃO**

O trabalho não tem a pretensão de ter esgotado o tema proposto, porém espera ter conseguido mostrar clara e objetivamente, o quanto a contabilidade, e em especial a contabilidade gerencial e o atual papel do contador, que ainda passa por um processo de mudança, tem enriquecido e otimizado na tomada de decisões do processo administrativo.

O modelo organizacional que deverá fazer face à sociedade da informação já está sendo difundido, pois está baseado na coleta e tratamento da informação que terá maior impacto no processo decisório.

O contador vem assumindo uma função que oferece à sociedade vários benefícios, incluindo menores riscos ao investir, e melhor destinação do recurso e, a indiscutível capacidade de aprender a lidar com mudanças e com as idéias de melhorias.

Por fim, a maior intenção da pesquisa era relatar que dois universos que caminhavam juntos, mas ao mesmo tempo em paralelo, vem se aproximando do cruzamento, formando uma mistura homogênea por meio da contabilidade gerencial. E ao que tudo indica, “é melhor estar aproximadamente certo, que precisamente errado”.

## **7. BIBLIOGRAFIA**

**HORNGREN, Charles T., Introdução à Contabilidade Gerencial, São Paulo, Editora LTC, 1981.**

**ATKINSON, Anthony A. , BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark, Contabilidade Gerencial, São Paulo, Editora Atlas, 2000.**

**TAVARES, Mauro Calixta, Gestão Estratégica, São Paulo, Editora Atlas, 2000.**

**NAKAGAWA, Masayuki. O Verdadeiro Papel do Contador No Brasil.**

**PADOVEZE, Clovis Luis. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Ed Atlas, 1993.**

**IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 4. Ed., São Paulo : Atlas, 1991.**

**CEI, Nena Gerusa. Contabilidade gerencial e o processo decisório. Belo Horizonte, 1999.**

**IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.**

**NETO, Thomas Corbett. Contabilidade de Ganhos. A nova contabilidade gerencial de acordo com a Teoria das Restrições. Editora Nobel. São Paulo. 1997.**

**(\*) Sérgio de Iudícibus**

**(\*\*) Robert N. Anthony**

**(\*\*\*) Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos**