



# **UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

## **CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**

II ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Pâmela de Oliveira França**

**Jeniffer de Sousa Bogdanavicius Rodrigues**

### **A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL COM ENFOQUE DA FERRAMENTA ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

# **UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO**

## **CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**

II ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Pâmela de Oliveira França (Universidade do Sagrado Coração - USC)**

[pamelaoliveirafranca@gmail.com](mailto:pamelaoliveirafranca@gmail.com)

**Jeniffer de Sousa Bogdanavicius Rodrigues (Universidade do Sagrado Coração - USC)**

[jeniffer.rodrigues@usc.com](mailto:jeniffer.rodrigues@usc.com)

### **A UTILIZAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL COM ENFOQUE DA FERRAMENTA ORÇAMENTOEMPRESARIAL**

BAURU  
2016

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a importância de uma das ferramentas da Contabilidade Gerencial abordando os conceitos e importância do orçamento empresarial, enfatizando uma visão ampla da Contabilidade, defendendo o seu verdadeiro objetivo que é o auxílio a tomada de decisão de seus usuários e não utilizada somente, a fim de servir como encerramentos de balanços e atendimento ao fisco. Através da contabilidade gerencial que envolve conceitos da contabilidade financeira e administração financeira é que as empresas conseguem tomar decisões mais assertivas e o profissional do Controller que desenvolve esse papel da contabilidade gerencial na prática. Sendo assim com as diversas ferramentas de gestão que podem ser utilizadas enfocamos o orçamento empresarial, para a empresa se assegurar no planejamento, organização, liderança e acompanhamento, tendo um grau de risco menor em suas decisões cotidianas.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Controladoria. Orçamento empresarial.

## ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of one of the management accounting tools addressing the concepts and importance of the business budget, emphasizing a broad Accounting view, defending his real goal is the help decision making of its members and not used only in order to serve closures balances and compliance with tax authorities. Through the management accounting that involves concepts of financial accounting and financial management is that companies can take more assertive decisions and Professional Controller developing this role of management accounting in practice. So with the various management tools that can be used we focus on the business budget, for the company to ensure the planning, organizing, leading and monitoring, having a lower degree of risk in their daily decisions.

**Keyword:** Management accounting. Controllershship. Business budget.

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas são constituídas de um sonho ou de uma união de pessoas que possuam os mesmos objetivos em comum mesmo com forma de pensar e agir diferenciada. Durante este percurso nem sempre o almejado é de alcance das empresas, em sua trajetória muitas vezes o empresário não possui o direcionamento e ferramentas adequadas, além da concorrência do mundo empresarial atual, para dar continuidade em sua atividade tornando a mesma viável e lucrativa. A carência de informações e ferramentas administrativas faz com que a maioria das empresas decretem falência nos seus primeiros anos de vida.

Desta forma o mercado fica cada vez mais competitivo, e hoje é necessário obter informações preciosas e relevantes para se gerenciar um negócio. A contabilidade e a controladoria tem a função de assegurar e proporcionar meios que levem os gestores atingir a eficácia organizacional.

Antigamente a contabilidade era vista em apenas informar o lucro obtido pelos sócios, alguns empresários pensam que esta ciência está restrita somente para o encerramento das demonstrações contábeis e obrigações com fisco, e com isso limitando totalmente sua visão, ficando somente com a parte mais conhecida que é a contabilidade financeira. Mais com o passar do tempo tudo isso mudou o gerenciamento não é uma questão de obrigação e sim de necessidade, a contabilidade gerencial juntamente com controladoria é necessário para se obter o gerenciamento da tomada de decisão precisa.

## **2 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral é trazer uma dessas técnicas gerenciais da contabilidade é o orçamento empresarial, que auxilia as empresas no dia-a-dia, independentemente do porte, trazendo benefícios e alavancando resultados. Tudo isso faz com que seja possível gerar informações relevantes que envolvem em seu processo um controle, a fim de assessorar o controller que é responsável pelas tomadas de decisões em nível gerencial, porém, ainda essa ferramenta é pouco usada pelos empresários muitas vezes por falta de conhecimento e informação.

Os conceitos do orçamento empresarial e sua importância dentro da organização para tomada de decisão, tendo como gestor o Controller, sendo uma das técnicas da Contabilidade Gerencial.

### **3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Orçamento empresarial como principal ferramenta para sucesso empresarial:

- a) determinar como base de sucesso a utilização da gestão estratégica através da análise de orçamentos para controle com relação aos gastos e estabelecimento de metas com o objetivo de alcançar resultados;
- b) apontar que orçamento empresarial é uma das principais técnicas da contabilidade gerencial que dá suporte a controladoria, que tem a missão e o objetivo de coordenar os gestores através de planos, para alcançar resultados esperados, gerando informações valiosas e relevantes para uma tomada de decisão.

### **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia foi desenvolvida pelo seguintes critérios abaixo:

#### **4.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA**

Revisões bibliográficas, através de livros e artigos com o objetivo de mostrar a importância do orçamento empresarial para a tomada de decisão.

### **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O objetivo da pesquisa é ressaltar as principais diferenças entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial.

## 5.1 AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS DA CONTABILIDADE FINANCEIRA E DA CONTABILIDADE GERENCIAL.

A contabilidade é a ferramenta mais utilizada e completa para a tomada de decisão, tem por objeto a análise do patrimônio empresarial, e seu foco principal é a geração de informações para usuários internos e externos tomarem a decisão correta de quanto vai investir, poupar ou financiar.

Sendo assim a contabilidade gerencial visa atender os usuários internos que tenham participação significativa na tomada de decisão, por outro lado a contabilidade financeira visa atender os usuários externos que solicitem informações fidedignas se a empresa está tendo lucro ou prejuízo.

As Figuras 1 e 2 destacam as principais diferenças e visões que cada uma tem devido à sua evolução.

Figura 1 – Características da Contabilidade Financeira

<b>CARACTERÍSTICAS DA CONTABILIDADE FINANCEIRA</b>	
<b>FATOR</b>	<b>CONTABILIDADE FINANCEIRA</b>
<b>USUÁRIOS DOS RELATÓRIOS</b>	<b>EXTERNOS E INTERNOS</b>
OBJETIVO DOS RELATÓRIOS	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos
FORMA DOS RELATÓRIOS	Balço patrimonial, DRE, DOAR, DMPL
FREQUÊNCIA DOS RELATÓRIOS	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal
CUSTOS OU VALORES UTILIZADOS	Primariamente históricos (passados)
BASES DE MENSURAÇÃO USADAS PARA QUANTIFICAR OS DADOS	Moeda corrente
RESTRIÇÕES NAS INFORMAÇÕES FORNECIDAS	Princípios contábeis geralmente aceitos
ARCABOUÇO TEÓRICO E TÉCNICO	Ciência contábil
CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO FORNECIDA	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo
PERSPECTIVA DOS RELATÓRIOS	Orientação histórica

Fonte: Padovese (2011, p.38).

Apenas como Ressalva da citação anterior de Padovese (2011), a legislação 11.638/07 extinguiu a Demonstração de origens e aplicações de recursos (DOAR),

sendo incluída a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) e a Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

Conforme a legislação 11.638/07:

A partir de 01.01.2008, a DOAR foi extinta, por força da Lei 11.638/2007, sendo obrigatória para apresentação das demonstrações contábeis encerradas somente até 31.12.2007.

Figura 2 – Características da Contabilidade Gerencial

<b>CARACTERÍSTICAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL</b>	
<b>FATOR</b>	<b>CONTABILIDADE GERENCIAL</b>
<b>USUÁRIOS DOS RELATÓRIOS</b>	<b>INTERNOS</b>
OBJETIVO DOS RELATÓRIOS	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
FORMA DOS RELATÓRIOS	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
FREQUÊNCIA DOS RELATÓRIOS	Quando necessário pela administração.
CUSTOS OU VALORES UTILIZADOS	Históricos e esperados (previstos)
BASES DE MENSURAÇÃO USADAS PARA QUANTIFICAR OS DADOS	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira - moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
RESTRICÇÕES NAS INFORMAÇÕES FORNECIDAS	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
ARCABOUÇO TEÓRICO E TÉCNICO	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e

	comportamento organizacional.
CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO FORNECIDA	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
PERSPECTIVA DOS RELATÓRIOS	Orienta para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato).

Fonte: Padovese (2011, p.38).

Sendo assim a contabilidade gerencial não é um setor único da empresa, ela é uma junção dos conceitos de contabilidade financeira, custos e administração financeiras e o Controller tem o papel de gerir essas informações unificadas.

## 5.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Orçamento é uma ferramenta de suma importância para as empresas, inclusive para as multinacionais e de grande porte, pois ao realizar um plano financeiro estratégico detalhado é capaz de transmitir e compreender uma previsão de receitas e despesas futuras em um determinado tempo.

Deste modo envolverá todos os setores da empresa, conseqüentemente passa a impor metas e correções, o que podemos chamar de ajustes de problemas com o objetivo de alcançar resultados futuros.

Assim sendo, o orçamento empresarial tem na sua essência os dados necessários para materialização do lucro previsto, oportunizando avaliações de natureza econômica e financeira, riscos entre outros.

Segundo o contexto Hoji (2001) refere-se a planejamento de operações financeiras:

O planejamento de operações financeiras, que consiste em planejar as despesas e receitas financeiras, bem como as fontes e as

condições gerais dos financiamentos, exige um profundo conhecimento do mercado financeiro e da economia brasileira e internacional.

Conseqüentemente o orçamento passa do papel e entra em execução como um instrumento de gestão, que terá o objetivo de administrar as atividades da empresa, ou seja, direcionará para alcançar a eficácia.

Tudo isso será possível através de um processo de comunicação, objetivos, controle, e principalmente participação de todos, isso fará com que sejam gerados números através de um sistema de informação Enterprise Resource Planning (ERP) que serão repassados para contabilidade e serão demonstrados através de níveis e áreas de responsabilidade.

Dessa maneira, impondo e controlando os gastos, garantindo vendas altas, diminuindo e cortando gastos.

De acordo com Lunkes (2007, p. 31):

São instrumentos de condução que nos permitem chegar onde queremos. E, de modo geral, é sempre melhor chegar aonde queremos, do que chegarmos a um lugar qualquer. O orçamento, o plano de contenção de gastos e os trabalhos de conscientização formam as três frentes principais para a adequação das despesas da empresa. Nesse sentido, o objetivo principal do orçamento – além de guiar a empresa – é o de contingenciar, controlar e organizar os gastos, de modo que a receita prevista possa produzir o resultado positivo desejado.

Sendo assim, o planejamento orçamentário apresenta diversas vantagens.

Conforme Oliveira, Peres Jr e Silva (2002, p. 122-123):

- a- Formaliza as responsabilidades pelo planejamento, obrigando os administradores a pensar à frente e encorajando o estabelecimento de objetivos de lucros;
- b- Estabelece expectativas definidas, o que o torna a melhor base de avaliação do desempenho superior;
- c- Auxilia os administradores a coordenar seus esforços, de forma que os objetivos da organização em sua totalidade se harmonizem com os objetivos de suas partes, permitindo a integração das atividades, departamentos e funções dentro da empresa;
- d- Formaliza um instrumento de comunicação. Cada funcionário deve observar como suas atividades contribuem para as metas internas diárias e para o objetivo global da empresa;

e- Dota a organização de um instrumento de controle operacional, permitindo a comparação dos resultados alcançados com as metas preestabelecidas.

O plano orçamentário é uma ferramenta gerencial e está diretamente ligada e envolvida com a controladoria, o que significa que todos os resultados apresentados servirão como base para tomada de decisão, e isso faz com que a controladoria tenha um grande poder, mas também uma grande responsabilidade de estudar e identificar os pontos importantes desses orçamentos, que são divididos por áreas de responsabilidade:

- a) orçamento de vendas;
- b) orçamento da produção;
- c) orçamento de matéria(s)-prima(s);
- d) orçamento de mão de obra direta;
- e) orçamento de custos gerais de produção;
- f) orçamento de produtos acabados;
- g) orçamento de despesas de venda e administrativas;
- h) orçamento de fluxo de caixa;
- i) demonstração do resultado do exercício pró-forma;
- j) balanço patrimonial pró-forma.

Cada orçamento traduz as dificuldades encontradas e as melhorias a serem alcançadas, desta forma um aponta e prevê as vendas e volumes, outro aponta o quanto deverá ter de estoque para se atender a demanda e ao mesmo tempo garantir os melhores preços. E com isso garantindo à empresa uma diminuição dos gastos e aumento das receitas. Mostrando as entradas e saídas, que serão traduzidas pelo fluxo de caixa, ou seja, demonstrando a movimentação de dinheiro no período passado, enquanto o orçamento terá o papel e a responsabilidade de mostrar os períodos futuros.

Todos esses orçamentos reunidos conseguem prever quanto será a receita de vendas, quanto será pago de impostos, qual será o valor da depreciação, o quanto será pago de imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido,

qual será o lucro alcançado, e conseqüentemente o quanto deste lucro irá para os sócios e quanto será reinvestido para empresa.

Logo, todas essas informações estimadas produzem o balanço patrimonial projetado, demonstrando todas as informações da empresa e apontado os pontos de melhora do processo, sendo esta análise feita através de índices econômico-financeiros.

Mas nem tudo é assim tão fácil, existem algumas dificuldades em se implantar um planejamento orçamentário, tais:

Conforme Oliveira, Peres Jr e Silva (2002, p.126):

- a- Os dados contidos no orçamento são estimados, sujeitos, portanto a erros conforme a sofisticação do processo de estimativa e a própria incerteza inerente ao ramo em que a empresa atua;
- b- O custo do sistema cresce à medida que aumenta a sofisticação em seu processo. É preciso estabelecer um ponto em que o sistema apresente vantagens na relação custo x benefício;
- c- O orçamento não deve tomar o lugar da Administração. Ele deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisões e não deve substituir a flexibilidade, a criatividade e o bom senso dos gestores.

Portanto, todos esses fatores prejudicam e significa um grande risco para a empresa no processo de mudança. O demonstrativo tem como finalidade apresentar a importância de cada setor da empresa, somente introduzindo aos poucos a cultura organizacional será possível alcançar o resultado desejado.

Desta forma, o orçamento é uma ferramenta que está ligada a controladoria e a contabilidade gerencial, mais ainda não é utilizado pelas empresas, umas por desconhecimento e outras por estarem acomodadas. É uma ótima ferramenta de gestão capaz de alavancar os resultados e projetar resultados futuros. Somente com esta ferramenta é possível identificar problemas e ao mesmo tempo projetar soluções. Assim, o orçamento dá aos gestores novas formas de visualizarem os processos da empresa, dos quais impactaram diretamente no resultado.

### 5.3 GESTÃO E ANÁLISE CRITERIOSA DO ORÇAMENTO

Necessário que se faça uma análise criteriosa dos orçamentos, conseqüentemente isso vai gerar qualidade, pois serão baseados nos aspectos:

**Aspectos orçamentários:**

- a) ponto de equilíbrio;
- b) análise de Balanço;
- c) análise de variações ano a ano;
- d) análise centro de responsabilidade.

Na análise do ponto de equilíbrio são determinadas a relação de custo – volume, ou seja, é o momento que a empresa não terá nem lucro nem prejuízo. A análise tem maior preocupação com as alterações custo fixo e variáveis de preço de venda, alteração do volume físico de vendas e distribuição de linhas de produtos vendidos (mix).

A margem de segurança tem como propósito medir e mesurar o resultado encontrado na empresa em relação a redução das operações, apresentando o quanto ela consegue se manter ou seja, resistir, medindo a distância das vendas com o valor das vendas planejadas.

A análise financeira será elaborada baseando se em análise por meio de índices financeiros, entre eles liquidez, atividade, endividamento e rentabilidade, complementados pelas análises horizontais e verticais, do qual proporcionará uma conclusão criteriosa sobre a real situação econômica.

A análise das variações será medido o resultado obtido com resultado orçado. Durante esse período é importante e também fundamental que se faça apontamentos em causas e medidas corretivas e preventivas.

Logo, ao se analisar e identificar a data da variação encontrará algumas probabilidades a serem analisadas:

**Variações Orçamentarias**

- a) **relevância da variação:** é o grau ou medida de importância da variação;
- b) **erros de informação:** é a comparação de uma análise elaborada dos dados contidos no orçamento;

- c) **variação deve-se a uma decisão:** administração deve tomar decisão importante sobre as variações para atender as expectativas no cenário de exigências ou aumento de eficiência;
- d) **variações não controláveis:** de acordo com a inflação do País;
- e) **variações cuja a causa não conhecida:** analisadas criteriosamente com objetivo de tomar medidas corretivas.

E por fim, ebtida (Lucro antes dos juros, impostos sobre o lucro, depreciação e amortização), consiste em analisar minuciosamente o caixa gerado pelos ativos utilizados na operação, com o objetivo de mostrar e indicar se a empresa tem condições de combater seus concorrentes ou se existe uma possibilidade de falência no futuro.

#### 5.4 CONTROLADORIA CHAVE PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

A contabilidade é a ciência que estuda e controla o patrimônio das entidades, entretanto, a função contábil dentro de uma empresa impacta diretamente no processo de acompanhamento e controle das etapas do planejamento, envolvendo tanto o processo de decisão como o de gestão, sendo:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento operacional;
- c) programação;
- d) execução;
- e) controle.

Essa abordagem mostra que a contabilidade controla e avalia os processos do planejamento estratégico através de subsistemas contábeis, passando por todas as fases desde o planejamento, execução e controle.

#### 5.5 A MISSÃO DA CONTROLADORIA E A IMPORTÂNCIA DO CONTROLLER

A controladoria tem em um dos seus papéis garantir e assegurar a eficácia da entidade, através da otimização de seus resultados.

Controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, por meio da ciência contábil e do sistema de informação de controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa. (PADOVESE, 2012, p. 34).

A missão o suporte a gestão do negócios, tem como objetivo o cumprimento de atingir algo traçado e projetado. Criando uma visão de controle, pois a controladoria pode influenciar, controlar, informar todos esses aspectos que garantem o sucesso empresarial. Assim, o controller é o profissional que faz com que tudo isso se torne realidade, devido ao fato, de que este profissional elabora relatórios e os interpreta, e também m alcançado.

É função do controller:

- a) controle;
- b) planejamento;
- c) reporte;
- d) contábil e financeiro;
- e) relatórios internos e externos;
- f) consultoria;
- g) avaliação criteriosa (Econômica);
- h) proteção dos bens e direitos (Ativo).

## **6 CONCLUSÃO**

Referindo-se em contabilidade gerencial e controladoria com foco específico em orçamento empresarial, chega-se a visualizar que esta ferramenta dá suporte aos gestores nas tomadas de decisões.

E todo esse processo somente é possível devido às informações serem confiáveis e o fator humano (cultura organizacional), que conta bastante, devido a implantação do modelo de gestão que garante e assegura a eficácia.

Portanto, essa ferramenta contábil, consiste em apresentar bons resultados em sua aplicação presente em todas as áreas de responsabilidade, incorporando todos os processos.

## REFERÊNCIAS

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias, análise, planejamento e controle financeiro. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

### **DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS (DOAR).**

#### **Disponível em**

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstorigaplirecursos.htm>>

Acesso em 17 abril 2016.

LAUDON, Kenneth C.; LOUNDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**: administrando a empresa digital. Tradução: Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVESE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2012.