

# **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE DECISÃO**

Gabrielle Küster Wolff <sup>1</sup>  
Ceniro Ferreira de Sousa <sup>2</sup>

## **RESUMO**

O presente artigo demonstra a importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões dentro de uma organização. Para se obter sucesso, é preciso que as informações extraídas sejam de imensa qualidade e que as mesmas sejam objeto de desejo para os gestores, portanto não bastam ser úteis, precisam ser desejáveis. Este artigo traz a importância da contabilidade gerencial nas empresas, as suas diferenças em relação a contabilidade financeira, um breve resumo sobre o que é um Orçamento Gerencial e um Fluxo de Caixa, além do estudo de caso realizado em uma empresa onde sua atividade principal é a prestação de serviços, tendo como objetivo então demonstrar aos gestores das empresas que a contabilidade gerencial pode ajudar-lhes a tomar decisões melhores em sua organização por meio de informações de qualidade, além de demonstrar que a contabilidade gerencial é uma grande aliada da gestão financeira, independente do porte da empresa. Para a realização do trabalho foram utilizadas bibliografias de alguns autores e o detalhamento de um estudo de caso feito em uma empresa de pequeno porte. Através deste estudo pôde-se ter maior clareza sobre o quanto a contabilidade gerencial junto com um planejamento orçamentário e um fluxo de caixa é importante para uma organização ter maior sucesso e o quanto extrair informações de qualidade é fundamental para se tomar uma decisão mais clara e objetiva, evitando assim desperdiçar tempo e dinheiro por uma decisão equivocada.

Palavras chave: Gerencial. Qualidade. Contabilidade. Orçamento. Fluxo de Caixa.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis, 8ª fase, Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso 2 do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Coordenador do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário UNIFACVEST.

# **THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR DECISION MAKING**

## **ABSTRACT**

This article demonstrates the importance of management accounting for decision making within an organization. To be successful, it is necessary that the information extracted is of immense quality and that it is the object of desire for managers, therefore it is not enough to be useful, they must be desirable. This article highlights the importance of management accounting in companies, their differences in relation to financial accounting, a brief summary of what is a Management Budget and a Cash Flow, in addition to the case study carried out in a company where its main activity is the provision of services, aiming then to demonstrate to the managers of companies that management accounting can help them to make better decisions in their organization through quality information, in addition to demonstrating that management accounting is a great ally of financial management, regardless of the size of the company. To carry out the work, bibliographies of some authors were used and details of a case study carried out in a small company. Through this study it was possible to have greater clarity about how management accounting together with budget planning and cash flow is important for an organization to be more successful and how much extracting quality information is essential to make a clearer and more informed decision. objective, thus avoiding wasting time and money for a wrong decision.

Keywords: Managerial. Quality. Accounting. Budget. Cash Flow.

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade é, de maneira objetiva, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade. É a junção de várias técnicas e procedimentos como contabilidade financeira, contabilidade custos e análise de demonstrações que, juntos, fornecem informações valiosas para o processo de tomada de decisão.

O objetivo deste trabalho é demonstrar aos gestores que a contabilidade gerencial está presente no dia a dia da organização e que ela é de fundamental importância para decidir o futuro da empresa.

O principal tema a ser abordado é a importância da contabilidade gerencial nas tomadas de decisões dentro da organização usando como ferramenta o orçamento gerencial e também o fluxo de caixa, utilizando sempre informações extraídas com extrema qualidade para se obter um excelente resultado. A necessidade da informação é determinada pelos usuários finais, ou seja, seus consumidores. Essas informações precisam estar disponíveis para consumo como qualquer outro produto, mas, antes disso, precisam ser desejadas e úteis, pois são elas que definem se tal decisão deverá ou não ser adotada na empresa.

Percebe-se que o setor da contabilidade gerencial ainda é pouco conhecido e os gestores das empresas não entendem de fato qual é o benefício de usá-la em suas organizações. Essa pesquisa tem então o objetivo de demonstrar aos gestores que a contabilidade gerencial pode ajudar-lhes a tomar decisões melhores em sua organização por meio de informações de qualidade e, com um orçamento gerencial completo e um fluxo de caixa detalhado, evitar perdas e, então, aumentar o lucro da empresa.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi a leitura de livros com o tema abordado procurando diversificar os autores e também um estudo de caso feito em uma empresa de pequeno porte cuja atividade principal é a prestação de serviços.

Muitos dos gestores das empresas não sabem de fato a importância de ter um controle claro e organizado sobre as suas informações, não percebem ou não sabem que a contabilidade vai muito além de balanços e razãotes e que a contabilidade gerencial é indispensável para lhes auxiliar a tomar decisões dentro da organização.

O artigo aborda que o papel fundamental da contabilidade gerencial não somente ajuda a tomar decisões na empresa como ajuda também no planejamento e controle da organização

com informações extraídas com qualidade. Demonstra também o papel da contabilidade gerencial nas tomadas de decisões, as diferenças entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial, um estudo de caso usando um orçamento gerencial e um fluxo de caixa e como estes demonstrativos ajudam num maior controle empresarial.

## 2. A CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS

A contabilidade gerencial é uma área da Contabilidade que faz a junção de várias técnicas e procedimentos contábeis para planejamento e controle de uma empresa, visando assim assegurar o uso apropriado de seus recursos.

É uma ferramenta que permite que a gestão de um negócio seja capaz de enxergar melhor a verdade por trás dos números da empresa. A sua importância se dá ao fato de querer entender não apenas *o que*, mas o *porquê* dos resultados.

É uma área que se preocupa em extrair e compartilhar informações contábeis úteis e de qualidade aos gestores. Com tais informações, pode-se então utilizar melhor os recursos econômicos da empresa através de um controle adequado.

“Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.” (CREPALDI, 2004, p. 20).

Iudícibus diz que

“(…) 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 unidades em seu processo decisório.” (IUDÍCIBUS, 1986, p. 15).

Sabendo o que é a contabilidade gerencial, é necessário que saibamos diferenciá-la da contabilidade financeira, tendo em vista que ambas são geralmente confundidas uma com a outra.

“A contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria empresa. [...] a diferença fundamental entre os dois tipos é que a financeira atende às necessidades das pessoas de fora da organização (usuários externos), enquanto a gerencial atende às necessidades dos gestores dentro da organização (usuários internos). Em virtude dessa diferença fundamental de usuários, a contabilidade financeira enfatiza as consequências de atividades passadas, a objetividade, a verificabilidade, a precisão e o desempenho em toda a empresa, enquanto a contabilidade gerencial enfatiza as decisões que afetam o futuro, a relevância, o fazer as coisas em tempo hábil e o desempenho no nível do segmento.” (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013, p. 02).

A diferença entre elas se baseia no tipo de informação que é destinada a cada usuário. Conforme Atrill e McLaney (2009, p. 93), “a contabilidade gerencial procura atender às necessidades dos gestores, ao passo que a segunda, às necessidades dos outros usuários. [...] a contabilidade gerencial é menos restrita do que a financeira.”

### Quadro 1 – Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Balço patrimonial, demonstração dos resultados, demonstração dos fluxos de caixa e demonstração das mutações do patrimônio líquido.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e mensal.	Quando necessário pela administração.
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados).	Históricos e esperados (previstos).
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente.	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices, etc.).
Restrições nas informações fornecidas	Princípios contábeis geralmente aceitos.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica.	Orientada 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: CONTABILIDADE GERENCIAL um enfoque em sistema de informação contábil (2009, p. 15).

A contabilidade financeira faz a manutenção das demonstrações contábeis e é mais voltada para os usuários externos: fornecedores, clientes, instituições bancárias. Já a

contabilidade gerencial cria estratégias e faz um direcionamento da empresa para o futuro e é mais voltada aos usuários internos como os próprios funcionários e gestores.

Sabendo o que é a contabilidade gerencial e as suas diferenças da contabilidade financeira, precisamos entender que as informações obtidas pelos gestores precisam ser úteis e objeto de vontade, mas, para que isso ocorra, precisam ser de extrema qualidade.

“A qualidade do serviço fornecido seria determinada pelo grau em que as necessidades de informações dos gestores foram atendidas. Em termos gerais, aceita-se que, para serem úteis, as informações contábeis gerenciais dever ter certas qualidades, ou características, fundamentais. São elas: relevância, confiabilidade, comparabilidade, compreensibilidade.” (ATRILL; MCLANEY, 2014, p. 54).

É importante saber se as necessidades dos clientes estão sendo atendidas com informações de qualidade, ou seja, informações que sejam úteis, até mesmo aquelas informações que talvez ele não saiba que precisa. Para que uma informação tenha qualidade, ela precisa ter algumas características como:

#### **Quadro 2 – Qualidade das Informações Contábeis**

**Relevância** – a informação pode ser considerada relevante quando em algum instante influenciar nas decisões econômicas dos usuários, ajudando-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes ou futuros ou confirmando e corrigindo as suas avaliações anteriores;

**Confiabilidade** – a informação para ser útil deve ser confiável, ou seja, deve estar livre de erros, desvios substanciais ou vieses relevantes e representar adequadamente aquilo que se propõe a representar. Para ser confiável, a informação deve representar adequadamente as transações e outros eventos que ela diz representar;

**Comparabilidade** – os usuários devem poder comparar as informações contábeis de uma entidade ao longo do tempo, a fim de identificar tendências na sua posição patrimonial e financeira e no seu desempenho. Precisam ter informações suficientes que lhe permitam identificar diferenças entre as práticas contábeis aplicadas a transações e eventos semelhantes, usadas pela mesma entidade de um período a outro e por diferentes entidades;

**Compreensibilidade** – as informações precisam ser prontamente entendidas pelos usuários. Os informes contábeis não precisam ser feitos para que qualquer leigo entenda, mas sim para que facilitem o entendimento de pessoas com um conhecimento que o capacite a interpretar os valores.

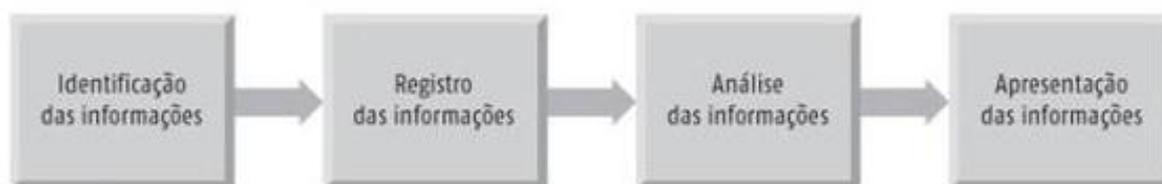
As características ou qualidades descritas pelo autor ajudam a decidir se as informações contábeis gerenciais são úteis ou não, podendo assim auxiliar os gestores a tomar uma decisão final sobre o que se refere a análise em questão.

A contabilidade gerencial está profundamente ligada com a organização e é através de suas técnicas que se pode manter um controle de qualidade rico em informações corretas permanente do patrimônio da empresa.

Para que a contabilidade gerencial seja feita da forma correta, a empresa precisa ter um plano financeiro bem estruturado com valores, metas definidas e uma execução rigorosa, pois somente assim a gestão terá resultados positivos e lucratividade.

Atrill e McLaney (2014, p. 66) dizem que “há quatro estágios sequenciais de um sistema de informação contábil gerencial. Os dois primeiros dizem respeito à preparação, quanto os dois últimos referem-se às informações coletadas.”

**Figura 1 – Sistema de informação contábil gerencial**



Fonte: Livro *CONTABILIDADE GERENCIAL para tomada de decisão* (2014, p. 66)

Analisaremos o exposto colocando-o em prática sobre a empresa que foi analisada para fazer o estudo de caso:

- **Identificar e capturar as informações relevantes** – quem é o público alvo e onde estão, estar por dentro dos eventos da cidade e pessoas que trabalham na área, obter as informações do evento do cliente: local, data, tipo de evento, o que ele necessita, entre outros;
- **Registrar as informações** – calendário com as datas dos eventos, planilha com contato dos clientes e o que cada um contratou, deixar anotado quanto de entrada o cliente deu, etc.;
- **Analisar e interpretar as informações** – adquirir insumos para atender o pedido do cliente, contratar monitoramento, reservar os itens contratados para a data, programar higienização, etc.;

- **Apresentar as informações** – organizar a logística do evento e montar conforme o que o cliente contratou.

Através da Figura 1 e da explicação, é possível perceber que a contabilidade gerencial evolui através dessas quatro fases e que cada uma é *cumulativa*, ou seja, **uma complementa a outra**, não substitui.

### 3. ORÇAMENTO GERENCIAL

O conhecimento financeiro auxilia na solução de problemas, no planejamento e nas tomadas de decisões. As finanças fornecem números e análises que ajudam a desempenhar bem suas funções, sabendo o que pode ou não fazer em cada área da empresa. Desta maneira, é necessário que se crie relatórios financeiros fáceis de serem entendidos para que os outros segmentos da organização consigam interpretá-los facilmente.

O orçamento é considerado como um dos pilares da gestão e uma das principais ferramentas para a prestação de contas. É um plano financeiro para implementar estratégias para aumento de lucro e diminuição de prejuízos da empresa dentro de um determinado período de tempo, além de que o orçamento é também um plano de metas que devem ser alcançados pelos gestores (FREZATTI, 2013).

Um orçamento gerencial é um orçamento cuja finalidade é processar os dados da empresa hoje para que possa se programar para o futuro e alcançar os resultados esperados.

“(...) o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos. [...] basta colocar os dados que deverão acontecer no futuro, dentro da melhor visão de que a empresa tem no momento de sua elaboração (PADOVEZE, 2010, p. 517).

O orçamento deve reunir de forma clara e objetiva todos os itens que a empresa dispõe, para que, dessa forma, a administração e os gestores possam trabalhar todas as áreas organizacionais, tendo por finalidade alcançar os resultados esperados de forma sinérgica.

Tendo o período anterior como exemplo, é possível fazer um orçamento para o período futuro com o quanto deve se fazer de lucro e o quanto cortar de custos/gastos para alcançar os objetivos da organização.

Conforme Crepaldi fala (2006, p. 23) “...o orçamento comunica os objetivos globais aos gerentes de departamento, de modo que eles saibam o que se espera deles; ele também fornece indicações de como cada departamento pode conduzir suas atividades.”

Desta maneira, percebemos então que o orçamento consegue ligar todas as áreas da empresa, pois é através dele que se sabe o que pode ou não fazer de investimentos em tal área e, ainda, que o orçamento é basicamente planejar os acontecimentos do próximo período para que todos trabalhem sinergicamente em busca de lucros para a empresa.

#### 4. DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta contábil que permite acompanhar as finanças, os investimentos e os rendimentos. É o movimento de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa, ou seja, tudo aquilo que a empresa recebe e o que paga em seu negócio.

“A DFC é projetada para saber se os volumes de recursos em dinheiro que a empresa recebe serão suficientes para pagar as despesas e dívidas. Caso haja falta de dinheiro, será necessário captar empréstimos; caso haja sobra de dinheiro, poderá aplicar os recursos ociosos no mercado financeiro.” (HOJI, 2017, p. 146).

Ele demonstra a situação financeira da empresa em todos os seus detalhes, considerando investimentos, os tipos de custos, as projeções e as entradas de capital, além de permitir que seja feitas previsões sobre os lucros ou os prejuízos que estão por vir.

Há dois métodos de se fazer o fluxo de caixa:

- **Método direto** – coleta informações específicas de entrada e saída, ou seja, aponta detalhadamente as quantias de recebimento e pagamentos da empresa em determinado período, podendo assim o gestor saber se faltarão recursos no caixa ou não. Se faltar, terá como planejar para buscar novas fontes de renda; e se sobrar, poderá projetar novos investimentos no negócio.

A sua função é evidenciar de forma clara o resultado financeiro bruto da empresa por meio de relatórios, então ele indica o fluxo de caixa referente a pagamentos e recebimentos relativos ao caixa bruto da empresa.

O método direto é simples, sendo capaz de mostrar de forma clara o desempenho da empresa e o seu possível lucro. Porém, sua aplicação é mais custosa para a empresa, podendo representar um desafio para sua utilização.

- **Método indireto** – não fornece uma visão de entradas e saídas como o método direto, pois explora o regime de competência (informações contábeis) para analisar a variação de caixa do período de análise do ponto de vista contábil.

O método indireto não determina o capital que entra e que sai da empresa, mas sim a viação do caixa do período de análise, ou seja, a variação do desempenho econômico segundo o regime de caixa em uma determinada época do ano.

O método indireto permite diferenciar o lucro e o caixa que foi gerado em todas as ações. Por outro lado, seu manejo é difícil e, às vezes, só é possível aplicá-lo se houver alguém capacitado na equipe da empresa.

O fluxo de caixa pelo método direto e indireto podem ser feitos por extração de dados das demonstrações contábeis básicas, o que evidencia a integração entre todas as demonstrações, principalmente Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial.

O fluxo pelo método direto e indireto são visões diferentes da *mesma análise*, portanto, o resultado final não pode variar e, o contraste principal dentre os dois métodos é que o direto informa os resultados brutos da empresa e, por outro lado, o indireto aponta os resultados líquidos.

Com o fluxo de caixa o gestor tem a capacidade de identificar como está a saúde financeira da empresa, justamente por este motivo é necessário ter um controle adequado das entradas e saídas de caixa.

## **5. ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso a seguir foi realizado em uma empresa que o ramo principal é a prestação de serviços e, como segunda opção, a venda de mercadorias. Aqui eu irei demonstrar como é a importância de um gerenciamento contábil utilizando um orçamento gerencial, uma demonstração do resultado do exercício de forma indireta e também um fluxo de caixa.

A empresa em questão iniciou as atividades no final do ano de 2015. Originalmente com a prestação de serviços com a locação de máquina de algodão doce para eventos em geral e, posteriormente, passou a desenvolver o trabalho com pipoca e locação de brinquedos, que atualmente corresponde à principal atividade da empresa.

No ano de 2019 a empresa superou suas expectativas. Apresentou um crescimento na demanda de eventos, os quais se estenderam de pequenas festas familiares para atendimento de eventos de grandes empresas da cidade e região, fator que fez com que a empresa adquirisse notoriedade e reconhecimento no ramo. Este crescimento culminou num melhor retorno

financeiro, o qual possibilitou maior investimento na empresa, bem como em estratégias de marketing para atingir um número maior ainda de clientes e agregar valor aos serviços/produtos.

Pretende-se mostrar neste estudo de caso que a empresa orçou, para 2019, um faturamento de R\$ 6.000,00 (seis mil reais), entretanto, a realidade foi além disso, obtendo então um faturamento acima do esperado no montante de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), o que gerou um incremento de saldo de caixa de 33,33% (trinta e três inteiros e trinta e três centésimos percentuais). Ao chegar no final do exercício de 2019, foi novamente feito um planejamento orçamentário para 2020 onde estavam previstos eventos e festas gerando então uma previsão de receita, porém, com a pandemia da COVID-19, houve a paralisação de eventos, o que ocasionou um efeito cascata sendo necessário então uma mudança na realidade e um novo estudo para mitigar os efeitos que a pandemia ocasionou.

Para o ano de 2019 houve a previsão de receita e despesas, separando-as em Fixas e Variáveis. Recompondo o orçamento anual, a síntese de déficit ou superávit apresenta-se no Quadro 3 a seguir.

### Quadro 3 – Orçamento Gerencial do Exercício de 2019 – Estimado x Realizado

Receitas	Estimado		Real		Diferença	Percentual	
Locação	R\$	9.500,00	R\$	13.500,00	R\$	4.000,00	61,54%
Venda algodão doce	R\$	2.500,00	R\$	3.400,00	R\$	900,00	13,85%
Venda pipoca	R\$	2.000,00	R\$	3.600,00	R\$	1.600,00	24,62%
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>14.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>20.500,00</b>	<b>R\$</b>	<b>6.500,00</b>	<b>100,00%</b>
Despesas Variáveis	Estimado		Real		Diferença	Percentual	
Compra	R\$	350,00	R\$	2.900,00	R\$	2.550,00	82,26%
Marketing	R\$	600,00	R\$	1.200,00	R\$	600,00	19,35%
Veículo	R\$	700,00	R\$	650,00	-R\$	50,00	-1,61%
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>1.650,00</b>	<b>R\$</b>	<b>4.750,00</b>	<b>R\$</b>	<b>3.100,00</b>	<b>100,00%</b>
Despesas Fixas	Estimado		Real		Diferença	Percentual	
Água	R\$	400,00	R\$	530,00	R\$	130,00	9,29%
Energia	R\$	350,00	R\$	400,00	R\$	50,00	3,57%
Telefone	R\$	500,00	R\$	570,00	R\$	70,00	5,00%
Tributos	R\$	800,00	R\$	1.200,00	R\$	400,00	28,57%
Empréstimos	R\$	3.800,00	R\$	4.200,00	R\$	400,00	28,57%
Manutenção	R\$	500,00	R\$	850,00	R\$	350,00	25,00%
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>6.350,00</b>	<b>R\$</b>	<b>7.750,00</b>	<b>R\$</b>	<b>1.400,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>Receitas - despesas</b>	<b>R\$</b>	<b>6.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>8.000,00</b>	<b>R\$</b>	<b>2.000,00</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autor

Esperava-se um ano bom para a empresa, com uma expectativa de superávit (lucro) no montante de R\$ 6.000,00 (seis mil reais), todavia, o superávit foi aquém do esperado, acarretando num total de R\$ 8.000,00 (oito mil reais). O Quadro 4 a seguir apresenta o resumo do ocorrido para 2019.

#### **Quadro 4 – Resumo 2019 – Estimado x Realizado**

	Estimado	Realizado
Receitas	R\$ 14.000,00	R\$ 20.500,00
Despesas Variáveis	R\$ 1.650,00	R\$ 4.750,00
Despesas Fixas	R\$ 6.350,00	R\$ 7.750,00
<b>Déficit ou Superávit</b>	<b>R\$ 6.000,00</b>	<b>R\$ 8.000,00</b>

*Fonte: Autor*

Desta forma, para o início do exercício do ano de 2020, a empresa contava com um saldo de caixa no valor de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), valor este podendo ser utilizado para investir cada vez mais em marketing, produtos e insumos, o que poderia acarretar num aumento de ganho para a empresa. Cabe destacar que, com todos os investimentos previstos, todas as previsões levavam para um ano de muitos ganhos, continuando a crescente a qual a empresa projetava.

O Quadro 4 demonstrou que o ano de 2019 foi de resultados excelentes e que logicamente esperava-se que o ano de 2020 fosse, senão igual a 2019, um ano melhor, porém não foi o que aconteceu.

Com o cenário em ascensão, o que vinha a ser imaginado seria um ano de investimentos para que assim a empresa pudesse alcançar voos ainda maiores, porém a empresa continuou apostando em riscos baixos de investimentos com a finalidade de não zerar o saldo de caixa, mas sim continuar a fazer os ajustes necessários de acordo com o porte da empresa.

O Quadro 5 a seguir demonstra o fluxo de caixa da empresa demonstrado mês a mês, provando que a decisão de não gastar o lucro do exercício de 2019 foi a decisão mais prudente no momento.



## 6.2. Custos Variáveis

R\$ 1.994,32	R\$ 2.084,67	R\$ 2.048,13	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 310,00	R\$ 70,00	R\$ 746,44	R\$ 986,72	R\$ 986,72	R\$ 2.966,72
--------------	--------------	--------------	----------	----------	----------	------------	-----------	------------	------------	------------	--------------

## 7. Lucro Líquido do Exercício

R\$ 203,30	R\$ 30,95	R\$ 109,49	(R\$ 1.102,38)	(R\$ 1.102,38)	(R\$ 1.102,38)	(R\$ 1.412,38)	(R\$ 1.172,38)	(R\$ 1.298,82)	(R\$ 109,10)	(R\$ 109,10)	(R\$ 2.089,10)
------------	-----------	------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	--------------	--------------	----------------

## Saldo de Caixa

Realizado	Projetado	Projetado										
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

## Demonstração de Saldo de Caixa Operacional - Método Direto

Ano 2020

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo de Caixa Inicial	R\$ 8.000,00	R\$ 8.203,30	R\$ 8.234,25	R\$ 8.343,74	R\$ 7.241,36	R\$ 6.138,98	R\$ 5.036,60	R\$ 3.624,22	R\$ 2.451,84	R\$ 1.153,02	R\$ 1.043,92	R\$ 934,82
(-) Pagamento de custos e Despesas	R\$ 203,30	R\$ 30,95	R\$ 109,49	(R\$ 1.102,38)	(R\$ 1.102,38)	(R\$ 1.102,38)	(R\$ 1.412,38)	(R\$ 1.172,38)	(R\$ 1.298,82)	(R\$ 109,10)	(R\$ 109,10)	(R\$ 2.089,10)
= Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	R\$ 8.203,30	R\$ 8.234,25	R\$ 8.343,74	R\$ 7.241,36	R\$ 6.138,98	R\$ 5.036,60	R\$ 3.624,22	R\$ 2.451,84	R\$ 1.153,02	R\$ 1.043,92	R\$ 934,82	(R\$ 1.154,28)

Graças a esta decisão, o ano de 2020 pôde-se apresentar minimamente positivo, visto que, com mais de 6 (seis) meses de paralização pela Pandemia da COVID-19, ainda possuía um saldo de caixa positivo, fato que acabou por consumir grande parte do saldo de caixa, todavia, sem deixar a empresa no vermelho.

Através do Fluxo de Caixa apresentado, pôde-se colocar todos os itens que representarão os custos que a empresa terá, em contrapartida, apresenta-se também todos os itens referentes à receita que será arrecadada durante o exercício de 2020.

Observa-se que, antes da pandemia, a empresa continuava numa crescente, chegando, ao final de março, com um saldo de caixa positivo no montante de R\$ 8.343,74 (oito mil, trezentos e quarenta e três reais e setenta e quatro centavos). Todavia, com a total paralisação dos serviços até meados de setembro, boa parte do saldo de caixa foi consumido, tendo apenas o montante de R\$ 1.153,02 (um mil, cento e cinquenta e três reais e dois centavos). Mesmo com a retomada gradual dos eventos, caso não haja uma atratividade, ocorre o risco de, para o mês de dezembro, a empresa entrar no vermelho, tendo um déficit em caixa do montante de R\$.1.154,28 (um mil cento e cinquenta e quatro reais e vinte e oito centavos).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como vimos no estudo de caso, o ano de 2019 superou positivamente as expectativas, porém no ano de 2020 devido a Pandemia da Covid-19 não foi possível realizar o orçamento gerencial planejado. Isso se dá ao fato de que a empresa ficou mais de 3 meses sem realizar eventos e, mesmo ao serem adotadas algumas estratégias de marketing que levaram ao surgimento de pequenas locações e vendas, a lucratividade não fora alcançada, e isso faz com que o ano de 2020 se comparado a 2019 continue abaixo da rentabilidade desejada.

Foi em virtude do saldo de caixa de 2019 que a empresa conseguiu se manter ao decorrer do ano de 2020. Com isso, fica claro o quão importante são os relatórios contábeis e o controle empresarial, afinal foi baseado nestes relatórios que a empresa soube quando comprar e o quanto podia gastar, o quanto deveria economizar e, principalmente, saber se tal decisão era a correta ou não para aquele momento.

Com base no que fora apresentado, podemos perceber que a contabilidade gerencial aliada a contabilidade financeira apresenta grande importância no processo administrativo de uma empresa. Ela é aplicada através de relatórios contábeis como balancetes, balanços, orçamentos, fluxos de caixa, entre outros, e é através desses relatórios que a empresa consegue

se basear para saber se está obtendo lucros e qual é o próximo passo para engajar ainda mais a organização.

Para que o processo de tomada de decisão ocorra de maneira assertiva é preciso utilizar informações pertinentes que facilitem o processo de decisão, e estas informações precisam de determinadas qualidades/características tais como relevância, confiabilidade, comparabilidade e compreensibilidade para que se tornem úteis e, conseqüentemente, desejáveis pelos gestores.

As demonstrações contábeis apresentam informações confiáveis e necessárias para a tomada de qualquer decisão de cunho gerencial da organização, daí sua grande importância em serem elaboradas e analisadas pelos gestores, tendo em vista que refletem toda posição financeira da empresa, influenciando diretamente em possíveis ações a serem tomadas e garantindo resultado positivo ao final do exercício social.

É notório que este estudo servirá de base para um gestor que vislumbra a necessidade de aumentar os resultados de sua empresa, assim, deverá iniciar seu objetivo mantendo enfoque na elaboração de orçamento gerencial qualitativo e confiável e na realização de demonstração de fluxo de caixa como ferramenta para alcançar o sucesso da organização.

Para que uma empresa obtenha êxito no processo de tomada de decisão é necessário extrair informações com extrema qualidade por meio de relatórios contábeis, independentemente de quais sejam. Dessa forma, o gestor afasta qualquer inconveniente futuro relacionado à administração e finanças.

As demonstrações contábeis básicas são os fundamentos da contabilidade gerencial para o controle econômico das empresas e para o auxílio ao processo decisório de seus gestores. Com o aumento da competitividade entre as empresas, a utilização cada vez maior da contabilidade como ferramenta gerencial se tornou vital para a sobrevivência das organizações dentro do mercado competitivo e globalizado.

Com informações de qualidade, conhecendo os estágios fundamentais da empresa, conhecer as receitas e despesas da empresa para então poder gerar um orçamento gerencial com a melhor visão de empresa no momento de sua elaboração e ter um fluxo de caixa sempre atualizado, conseguimos saber o momento correto e fazer uma análise correta para saber tanto a hora de fazer um investimento quanto uma mitigação dos gastos, Isso é a contabilidade gerencial e o porquê a sua utilização é tão importante nas empresas.

## REFERÊNCIAS

ATRILL, P. MCLANEY, E. **CONTABILIDADE GERENCIAL para tomada de decisão**. 1ª. Ed. São Paulo – SP. Saraiva, 2014.

BAZZI, S. **CONTABILIDADE GERENCIAL: conceitos básicos e aplicação**. 1ª. Ed. Curitiba – PR. Intersaberes, 2015

CHING, H. Y. **CONTABILIDADE GERENCIAL. Novas práticas contábeis para a gestão de negócios**. São Paulo – SP: Pearson Prentice Hall, 2016.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5ª. Ed. São Paulo – SP. Atlas, 2013.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **CONTABILIDADE GERENCIAL**. 14. Ed. Porto Alegre – RS: AMMGH, 2013.

HOJI, M. **ORÇAMENTO EMPRESARIAL PASSO A PASSO**. 1ª Ed. São Paulo – SP. Saraiva, 2017.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **CONTABILIDADE GERENCIAL**. 12ª. Ed. São Paulo – SP. Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 4ª. Ed. São Paulo – SP. Atlas, 1986.

LUNELLI, R. L. **QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS. Portal de Contabilidade**. Curitiba. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2020.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2. Ed. São Paulo – SP: Saraiva, 2015.

PADOVEZE, C. L. **CONTABILIDADE GERENCIAL: Um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª. Ed. São Paulo – SC. Editora Atlas S.A, 2010.