



## DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA TOMADA DE DECISÃO

PETTER, Franciane<sup>1</sup>  
FIAMETTI, Luan Irineu<sup>2</sup>  
PRIEBE, Anna Caroline<sup>3</sup>  
francianepetter00@gmail.com

### RESUMO

A contabilidade gerencial busca fornecer informações que sejam úteis para a tomada de decisão da empresa e seus relatórios são voltados exclusivamente para administração da empresa. Já os demonstrativos contábeis têm como objetivo fornecer de forma resumida os fatos ocorridos na entidade durante determinado período, proporcionando uma análise mais clara da situação financeira e econômica da empresa. Neste sentido, este estudo apresenta como objetivo principal as demonstrações contábeis como ferramenta gerencial para tomada de decisão das empresas. Para atender o objetivo proposto, buscaram-se, conceitos e definições da contabilidade gerencial, dos principais demonstrativos contábeis e os indicadores econômicos e financeiros que são utilizados na análise das demonstrações contábeis. A metodologia utilizada para alcançar o objetivo, foi à pesquisa bibliográfica e artigos relacionados com o tema de estudo. Tendo em vista os aspectos levantados, é possível identificar que as empresas ao utilizar as demonstrações contábeis como ferramenta gerencial, consegue melhorar o processo de tomada de decisão, fazendo com que seja mais assertivo este processo e possibilita também melhorias na administração da empresa de forma positiva, deixando apenas de visualizar as demonstrações contábeis como sendo apenas uma obrigação assessoria, mas utilizando como aliada no melhoramento dos processos decisórios da administração.

**Palavras-chave:** Demonstrações contábeis. Ferramenta Gerencial. Tomada de decisão.

---

<sup>1</sup> Acadêmico (a) Faculdade Assis Gurgacz FAG Toledo

<sup>2</sup> Acadêmico (a) Faculdade Assis Gurgacz FAG Toledo

<sup>3</sup> Docente Faculdade Assis Gurgacz FAG Toledo - ORIENTADOR



## INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial busca demonstrar aos seus usuários informações que sejam relevantes e que auxiliam na tomada de decisão, utilizando as informações que são geradas durante o exercício social, para então utilizar essas informações para estruturar e gerar os relatórios chamados de demonstrações contábeis (MARION, 2018).

Este trabalho busca demonstrar aos usuários que utilizam as informações contábeis, como as demonstrações contábeis podem ser utilizadas como ferramenta gerencial mensal.

Tendo conhecimento de todos os indicadores da empresa, a decisão de mudança frente aos cenários adversos e não controláveis se torna mais assertiva e ágil, diminuindo desta forma os riscos e impactos negativos que podem gerar com cada decisão tomada (MARION, 2018).

Com o passar do tempo a contabilidade deixou de apresentar apenas números e passou a trazer junto com os números informações complexas que auxiliam na tomada de decisão da empresa. Ou seja, as informações que são coletadas e apresentadas nos relatórios são voltadas diretamente para a administração da empresa, que busca suprir a necessidade da empresa, podendo ser referente à estrutura financeira, estratégia da empresa, operacional e demais informações que auxiliem o crescimento das organizações perante a sociedade na qual está inserida (IUDÍCIBUS, 2008).

Desta forma para desenvolvimento do trabalho, utilizamos a pesquisa bibliográfica, conceituando os principais autores da contabilidade gerencial, reunindo informações que buscam compreender a importância das demonstrações contábeis como ferramenta gerencial para tomada de decisão das empresas.



## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial só existe se houver uma ação para que assim possa existir de fato, ou só terá contabilidade gerencial em uma entidade, se esta tiver pessoas com conhecimento que consigam traduzir os conceitos de contabilidade na prática (PADOVEZE, 2004).

Conforme Iudícibus (2008) de forma superficial, a contabilidade gerencial pode ser comparada a técnicas e procedimentos já conhecidos pela contabilidade financeira, de custos, e nas análises das demonstrações contábeis, “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” (IUDÍCIBUS, 2008, p. 21).

Dessa maneira, pode-se verificar que a contabilidade gerencial busca auxiliar e apresentar os dados gerados aos gerentes das entidades, de modo, que com maior facilidade consigam ter detalhado e classificado os resultados para tomada de decisão.

Em um contexto geral, a contabilidade gerencial é de interesse interno das entidades, exclusivamente para a administração, buscando suprir as necessidades de informações detalhadas e efetivamente estruturadas para padronização de um modelo decisório dos administradores (IUDÍCIBUS, 2008).

Iudícibus (2008, p. 21) de forma geral afirma que todo procedimento técnico “informação ou relatório contábil feitos “sob medida” para que a administração os utilize na tomada de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial”. Sendo assim, a contabilidade gerencial, aborda outros campos de conhecimento dentro de uma entidade para suprir necessidades decisórias a administração.

Segundo Marion (2018, p. 3) desobrigada de obedecer a certas obrigações legais ou regras fixadas por órgãos reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM),



a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), conceitua contabilidade gerencial como “sistema da informação que tem por objetivo suprir a entidade com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com outras informações de natureza operacional”.

Como se pode afirmar, a contabilidade gerencial objetiva os usuários interno das organizações, e desobrigada de fornecer informações a órgãos fiscalizadores externos, seu enfoque especial exclusivamente é de entregar ferramentas à administração em seu processo decisório.

## 2 DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS GERENCIAIS

Com o passar do tempo foram surgindo vários tipos de demonstrações contábeis que juntas permitem que a análise feita em relação à situação financeira e econômica da empresa seja mais complexa e assertiva já que cada uma dessas demonstrações apresenta uma particularidade diferente sobre os dados das empresas (RIBEIRO, 2014).

Para Ribeiro (2014, p. 34) as demonstrações contábeis apresentam o seguinte conceito:

Demonstrações financeiras ou demonstrações contábeis são relatórios elaborados com base na escrituração mercantil mantida pela empresa, com a finalidade de apresentar aos diversos usuários informações principalmente de natureza econômica e financeira, relativas à gestão do patrimônio ocorrida durante um exercício social.

Complementando este pensamento, para Sá (2009, p. 173) “A expressão demonstração contábil, lato sensu, significa uma peça técnica que visa tornar evidente uma situação determinada, espelhando um sistema patrimonial de funções”, podemos dizer então que as demonstrações contábeis apresentam de forma resumida os principais fatos ocorridos na entidade e que são registrados pela contabilidade em determinado período.

É importante que todas as demonstrações contábeis sejam analisadas, porém Marion (2010, p. 9) destaca como sendo as principais as seguintes demonstrações:

- Balanço Patrimonial (BP);
- Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR);
- Demonstrações dos Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- Demonstrações dos Fluxos de Caixa (DFC);
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA).



Complementando a fala do autor, de acordo com a Lei Federal nº 6.404/76 dispõe que ao término de cada exercício, a empresa deve elaborar estes relatórios (BRASIL, 1976). Mesmo sendo obrigatória a elaboração dessas demonstrações é dada maior ênfase na DRE e no Balanço Patrimonial visto que evidenciam de forma mais objetiva a situação financeira e a situação econômica da empresa (MARION, 2010).

### 3 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é um dos demonstrativos contábeis mais importantes, demonstra em determinado período a saúde financeira e patrimonial de uma organização, sendo construído por meio da união de todos os lançamentos contábeis, todas as entradas e saídas de recursos, mercadorias, contas a receber e a pagar (RIBEIRO, 2013).

Ribeiro (2013, p. 569) conceitua balanço patrimonial como “a demonstração financeira (contábil) destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, em uma determinada data, a posição patrimonial e financeira da empresa”. Assim, o relatório deve compreender todos os bens e direitos, as obrigações e o patrimônio líquido da organização no período social.

Nas palavras de Ribeiro (2013, p. 569) o balanço patrimonial é composto por duas partes: Ativo e Passivo, sendo:

Tradicionalmente, o Balanço Patrimonial é apresentado em um gráfico em forma de T. Como o T tem dois lados, ficou convencionado que o lado esquerdo é o lado do Ativo e que o lado direito é o lado do Passivo. Portanto, ao olhar para um Balanço Patrimonial representado no gráfico em forma de T, o lado direito (lado do Passivo, composto por obrigações e Patrimônio Líquido) revela a origem dos recursos (capitais) totais que a empresa tem à sua disposição e que estão aplicados no patrimônio. As obrigações (Passivo Exigível) representam os recursos derivados de terceiros (capitais de terceiros), enquanto o Patrimônio Líquido (Passivo Não Exigível) mostra a origem dos recursos derivados dos proprietários (capitais próprios). O Ativo revela a aplicação desses recursos (capitais) totais, isto é, mostra onde a empresa investiu todo o capital (próprio e de terceiros) que tem à sua disposição.

Compreende-se, portanto, que o balanço patrimonial é composto por ativos e passivos sendo um débito e um crédito de igual valor monetário que compõem e mensuram o patrimônio periódico de uma entidade.



#### 4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

A demonstração do resultado do exercício é um conjunto das contas de receitas e despesas de uma empresa em determinado período, esta demonstração é apresentada de forma dedutível conforme explica Ribeiro (2014, p. 40) “é obtido adicionando-se e subtraindo-se, do resultado bruto, os valores de todas as despesas operacionais, bem como de todas as receitas operacionais”.

Complementando este pensamento para Ludícibus *et. al* (1998, p. 145) a demonstração do resultado “Constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa durante determinado período de tempo”, é também neste demonstrativo que fica evidenciado o resultado líquido do período, além do lucro ou prejuízo, que para as empresas essas informações são consideradas as mais importantes.

De acordo com a Lei Federal nº 6.404/76 em seu Art. 187 a elaboração do Resultado do exercício deve discriminar as seguintes informações:

- I - A receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II - A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III - As despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- IV – O lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)
- V - O resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- VI – As participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)
- VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Desta forma a demonstração do resultado do exercício fica separada pelas seguintes contas principais e estruturado nesta ordem: receita operacional bruta, deduções e abatimentos, receita operacional líquida, custos operacionais, lucro operacional bruto, despesas operacionais, resultado líquido do exercício.

Vale ressaltar que a demonstração do resultado do exercício se complementa com o Balanço Patrimonial, onde estes demonstrativos buscam mostrar a situação



patrimonial e econômico-financeira da empresa. Sendo assim fica evidenciado a importância destes demonstrativos para análise e tomada de decisão.

## 5 DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

A respeito da demonstração do fluxo de caixa, Matarazzo (2017) diz que é uma peça de suma importância para atividade empresarial mesmo para pessoas físicas que se dedicam a exercer algum tipo de negócio. Demonstra também, a análise adequada pela administração do fluxo de caixa, que muitas vezes os problemas de falta de recursos e iliquidez ocorrem pela falta do acompanhamento desta demonstração contábil.

Seguindo o conceito de Ribeiro (2013, p. 605) a demonstração do fluxo de caixa “é um relatório contábil que tem por fim evidenciar as transações ocorridas em um determinado período e que provocaram modificações no saldo de caixa e equivalentes de caixa”. Portanto, trata-se de uma demonstração cujo seu uso é diário, registrando os fatos administrativos que envolvam fluxo de dinheiro sendo sempre registrados em débito e créditos na conta caixa, bancos e contas que representam equivalentes de caixa.

## 6 ÍNDICES FINANCEIROS E ECONÔMICOS

Os indicadores demonstram as informações de acordo com a visão da administração da empresa com relação às atividades, os recursos rentáveis da empresa e a também a sua situação patrimonial (PADOVEZE, 2004).

Estes indicadores basicamente apresentam a análise do balanço patrimonial. De acordo com Padoveze (2004, pg. 207) os índices são “Cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade”. Ou seja, através destes indicadores é possível ter uma melhor visualização da situação financeira da empresa.

Desta forma pode-se dizer que o objetivo principal dos indicadores é evidenciar a posição da empresa no seu cenário atual como também estimar possibilidades de acontecimentos futuros, o que possibilita a empresa utilizar esses dados que são geradas como ferramenta gerencial para tomada de decisão.



Complementando a fala, o autor Padoveze (2004, pg. 207) diz que em suma “O instrumento de análise de balanço, com os indicadores financeiros, objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços corretivos nas direções necessárias”, sendo assim, conforme os dados que são gerados com o cálculo dos indicadores, já são possíveis que a entidade tome medidas corretivas rapidamente melhorando a sua tomada de decisão e o seu gerenciamento.

Os indicadores podem ser divididos em cinco categorias, como apresentadas a seguir.

### 6.1 LIQUIDEZ IMEDIATA

Este índice é utilizado para mostrar o quanto à empresa dispõe de imediato para estar quitando suas dívidas de curto prazo. São considerados apenas os valores disponíveis em caixa que podem ser utilizados para pagamento das dívidas.

### 6.2 LIQUIDEZ CORRENTE

Indica quanto à empresa possui no ativo circulante para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, sendo quanto maior melhor.

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Conforme diz Ludícibus (2008), um dos mais utilizados quocientes de liquidez relaciona reais prontamente disponíveis e rapidamente realizáveis com dívidas de curto prazo. Isto é, de quantos reais dispomos, no curto prazo, para pagar cada real de dívida de curto prazo. Em alguns casos, a inclusão dos estoques no numerador pode diminuir a aderência do quociente, como teste de liquidez.





### 6.3 LIQUIDEZ GERAL

Tem como objetivo verificar quanto à empresa possui no ativo circulante e realizável á longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Corrente} + \text{Realizável á Longo Prazo} + \text{Certos Investimentos}}{\text{Passivo Corrente} + \text{Exigível á Longo Prazo}}$$

Os prazos de liquidação do ativo e de pagamento do passivo podem ser bastante diferenciados, de forma que somente o cálculo do valor atual melhoraria a qualidade dos dados para efeito de análise. É incluído nos números contas no ativo permanente, investimentos, ou são praticamente equivalentes a recebíveis, embora á longo prazo, desde que o risco do recebimento não seja grande e o valor a ser recebido seja determinável (IUDÍCIBUS, 2008).

### 6.4 LIQUIDEZ SECA

Este indica quanto à empresa possui de ativo líquido para cada R\$ 1,00 de passivo circulante, em seu cálculo não inclui o estoque pelo fato de considerar que não tem compatibilidade com o grupo de patrimônio em que está inserido.

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Corrente} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Eliminando os estoques do numerador, é possível anular um fator de incerteza, isto é, somente são considerados os recursos disponíveis como, dinheiro, caixa, bancos e contas a receber de curto prazo. Sendo um quociente conservador, pois os estoques seriam “realizáveis” com certa facilidade. Porém, os estoques ainda não foram vendidos, logo é aceitável a forma pela qual o quociente encara a liquidez, segundo Iudícibus (2008).



## 6.5 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

a) Patrimônio Líquido

Passivo Total

b) Passivo Circulante + Exigibilidades Não Circulantes

Patrimônio Líquido

c) Passivo circulante

Passivo Exigível Total

Os índices de endividamento buscam fornecer através dos seus indicadores o nível de endividamento da entidade, é através deles que é possível identificar se a empresa utilizasse mais de seus recursos próprios ou de terceiros (IUDÍCIBUS, 2008).

A participação do capital de terceiros de forma exagerada acaba tornando a empresa vulnerável a qualquer situação que possa ocorrer isso acaba sendo desfavorável para empresa, pois eleva muito o seu índice de endividamento o que pode ocasionar a falência da empresa (IUDÍCIBUS, 2008).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as informações levantadas, é possível identificar a importância que a contabilidade gerencial e as demonstrações contábeis têm para a administração das empresas, pois é através dessa vertente que é possível melhorar os processos gerenciais, proporcionando assim um melhor crescimento organizacional.

As demonstrações contábeis são ricas em informações que auxiliam todo o processo de gerenciamento da empresa, desde todos os setores que a envolvem, como principalmente no seu seguimento de atuação, onde é possível utilizar as



informações obtidas através das demonstrações contábeis para planejar estratégias para expansão das atividades, e poder então se destacar e ganhar mercado.

Quando utilizadas as demonstrações contábeis como ferramenta gerencial, é possível utilizar os dados que estão presentes no balanço patrimonial e na demonstração de resultado do exercício, para realizar o cálculo dos índices financeiros e econômicos, onde estes índices apresentam informações muito relevantes para tomada de decisão, como quanto de capital de terceiros a empresa utiliza, ou quanto à empresa tem de dinheiro para saldar suas dívidas no curto, médio e longo prazo.

Ao se utilizar desses demonstrativos como ferramenta gerencial mensal é possível identificar de imediato possíveis problemas, aplicando assim ações corretivas, o que já faz com que a empresa não sofra de grandes impactos. É possível direcionar melhor os objetivos de crescimento da empresa em médio e longo prazo.

Sendo assim, de forma resumida, quando a empresa tem informações úteis e rápidas, a tomada de decisão passa a ser mais assertiva, gera menos riscos e contribui para que a empresa realize suas estratégias buscando mais expansão e obtenha mais clientes e ganho de mercado.

## REFERÊNCIAS

- IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**. 6 Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de, et al. **Contabilidade Introdutória**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura; **Introdução a Contabilidade Gerencial**. 3 Ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- RIBEIRO, Osni Moura; **Contabilidade Geral Fácil**. 9 Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e análise de balanços fácil**. 11 Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SÁ, Antônio Lopes de. **Prática e teoria da contabilidade geral**. Curitiba: Juruá, 2009.



MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis:** contabilidade empresarial. 5 Ed. - 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL, **Lei nº 6.404**, de 15 de novembro de 1976. Lei das Sociedades por ações. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm) Acesso em: 25/04/2021.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços.** 7.ed. São Paulo; Editora Atlas. 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistemas de informação contábil. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.