



CLARA APARECIDA DOS SANTOS NAZARIO

**OS PRINCIPAIS IMPACTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS TOMADAS
DE DECISÕES**

Cuiabá/MT

2025

CLARA APARECIDA DOS SANTOS NAZARIO

**OS PRINCIPAIS IMPACTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS TOMADAS
DE DECISÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Avaliadora do Departamento de Ciências Contábeis da Faculdade FASIPE-CPA como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Josimar da Silva Lima

Cuiabá/MT

2025

CLARA APARECIDA DOS SANTOS NAZARIO

**OS PRINCIPAIS IMPACTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS TOMADAS
DE DECISÕES**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Banca Avaliadora do Curso de Ciências Contábeis – FASIPE, Faculdade de Cuiabá como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em ___/___/___

Professor(a) Orientador(a): Prof. Esp. Josimar da Silva Lima
Departamento de Ciências Contábeis – FASIPE

Professor(a) Avaliador(a): Prof. Giovana César Scherner
Departamento de Ciências Contábeis - FASIPE

Professor(a) Avaliador(a): Prof. Ma. Hell Hans Coelho
Departamento de Ciências Contábeis - FASIPE

Daniel Labaig de Miranda
Departamento de Ciências Contábeis - FASIPE
Coordenador do Curso de Ciências Contábeis

**Cuiabá – MT
2025**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, antes de tudo, à Deus e à minha família, que é minha base e minha inspiração. Em especial, ao meu querido esposo, cujo paciência, apoio incondicional e presença constante me deram forças para superar cada desafio ao longo dessa jornada. Sua compreensão e incentivo nunca faltaram, mesmo nos momentos em que a ausência e a dedicação aos estudos exigiram mais de nós. Foi ao seu lado que encontrei não só o apoio, mas o amor e parceria que me impulsionaram a chegar até aqui. A vocês meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente declaro minha mas profunda gratidão a Deus, que presença me sustentou em cada etapa desta caminhada, guiando-me e fortalecendo-me para este momento.

À minha família, meu porto seguro, agradeço por todo o apoio e carinho ao longo dessa trajetória acadêmica. Em especial, ao meu esposo, que esteve ao meu lado em cada desafio, oferecendo apoio constante e sendo uma fonte de encorajamento nos momentos mais difíceis.

Agradeço especialmente ao meu orientador, Prof. Josimar Lima, cuja orientação e dedicação foram fundamentais para que eu pudesse avançar com segurança e profundidade neste trabalho. Sua paciência e conhecimento proporcionaram todas as bases necessárias para que eu chegasse até aqui.

Quero expressar minha gratidão também aos meus amigos Natalia Taques e Wender Moises, cujo presença e amizade tornaram mais leve o fardo acadêmico. Suas palavras de incentivo e sua companhia foram essenciais para atravessar os momentos mais desafiadores dessa jornada.

Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis, meu sincero agradecimento por cada ensinamento e pela empatia demonstrada. Em particular, a Ex-Coordenadora Priscila Rosa, que foi como uma mãe para a nossa turma, sempre atenciosa e disposta a nos apoiar com todo carinho. Seu apoio foi valioso e fará sempre parte das minhas lembranças dessa caminhada.

A todos vocês, meus mais sinceros e profundos agradecimentos.

EPÍGRAFE

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não define, não define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia.”

- William Edwards.

Clara Aparecida dos Santos Nazario. Os principais Impactos da Contabilidade Gerencial para Tomada de Decisões. Ano 2025. 53p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Cuiabá - FASIPE

RESUMO

A crescente competitividade dos mercados e a complexidade das decisões empresariais têm impulsionado a transformação da contabilidade gerencial em uma ferramenta estratégica essencial para gestão organizacional. Nesse contexto, surgem questionamentos sobre como essa área contábil tem se adaptado às demandas contemporâneas e qual tem sido seu impacto efetivo no desempenho das organizações. Este trabalho teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão de literatura, os principais impactos da contabilidade gerencial na tomada de decisões nos últimos dez anos com foco em sua aplicação prática, papel estratégico e relação com o processo decisório. A metodologia utilizada consistiu em uma pesquisa qualitativa, com foco em sua aplicação prática, papel estratégico e relação com o processo decisório. A metodologia utilizada consistiu em uma pesquisa qualitativa, com abordagem exploratória, baseada na análise de artigos acadêmicos publicados na “*Spell*”, “*Sciello*” e “*Google acadêmico*” nos últimos dez anos. Os resultados demonstraram que a contabilidade gerencial deixou de ser apenas um instrumento de controle operacional para se tornar um elemento central na definição de estratégias, no alinhamento de metas e no monitoramento de resultados. Entre os principais achados destacou-se a utilização de indicadores de desempenho alinhados aos objetivos organizacionais, a influência do controle orçamentário sobre o capital psicológico dos gestores e o uso de ferramentas contábeis para apoio à inovação, flexibilidade e sustentabilidade. Conclui-se que a contabilidade gerencial é um recurso indispensável para a tomada de decisão em contextos complexos, contribuindo significativamente para a geração de valor, a vantagem competitiva e a adaptabilidade das organizações.

Palavras-chaves: Contabilidade Gerencial; Controle Gerencial; Desempenho Organizacional; Tomada de Decisões; Estratégia Empresarial.

Clara Aparecida dos Santos Nazario. Os principais Impactos da Contabilidade Gerencial para Tomada de Decisões. Ano 2025. 53p. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Cuiabá - FASIPE

ABSTRACT

The growing competitiveness of markets and the complexity of business decisions have driven the transformation of managerial accounting into a strategic tool essential for organizational management. In this context, questions arise regarding how this accounting area has adapted to contemporary demands and what its actual impact on organizational performance has been. This study aimed to analyze, through a literature review, the main impacts of managerial accounting on decision-making over the past ten years, focusing on its practical application, strategic role, and relationship with the decision-making process. The methodology used consisted of qualitative research with an exploratory approach, based on the analysis of academic articles published in Spell, SciELO, and Google Scholar. The results showed that managerial accounting has evolved from being merely an operational control instrument to becoming a central element in strategy formulation, goal alignment, and performance monitoring. Among the main findings were the use of performance indicators aligned with organizational objectives, the influence of budgetary control on managers' psychological capital, and the application of accounting tools to support innovation, flexibility, and sustainability. It is concluded that managerial accounting is an indispensable resource for decision-making in complex contexts, significantly contributing to value creation, competitive advantage, and organizational adaptability.

Keywords: Managerial Accounting; Management Control; Organizational Performance; Decision-Making; Business Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estágios da Evolução da Contabilidade Gerencial	17
Figura 2- Demonstração do fluxo de caixa, método direto.	30
Figura 3 - Modelo de proposta de orçamento para uma empresa.....	31
Figura 4 - Estrutura de uma demonstração de resultado de exercício.	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Determinação dos custos e controle financeiro	18
Tabela 2 - Informação para planejamento e controle gerencial.....	19
Tabela 3 - Redução de perdas de recursos em processos organizacionais	20
Tabela 4 - Criação de valor através do uso efetivo dos recursos.....	21
Tabela 5- Ativos intangíveis.....	24
Tabela 6 - Seleção das Obras que contemplam objeto da análise da Revisão de Literatura	42
Tabela 7 - Lacunas significativas	46

LISTA DE SIGLAS

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício;

MT - Mato Grosso;

ROI - Retorno Sobre Investimento;

ROCE - Retorno Sobre o Capital Empregado;

DO - Desempenho Organizacional;

TBR - Teoria Baseada em Recursos;

OKR - Objectives And Key-Results (Objetivos e Resultados-Chave);

BSC - Balanced Scorecard (Placar Balanceado);

SEGD - Sistema Estratégico de Gestão de Desempenho;

TI - Tecnologia da Informação;

UCP - Utilização de Controles de Planejamento;

IMA- Institute of Management Accountants.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Contextualização do Tema	13
1.2.	Contextualização do Problema	14
1.3.	Objetivos	14
1.3.1.	Objetivo Geral	14
1.3.2.	Objetivos Específicos	14
1.4.	Justificativa da Pesquisa	15
1.5.	Metodologia	15
1.6.	Estrutura do Trabalho	15
2.1.	Origem da Contabilidade Gerencial	16
2.2.	Evolução dos artefatos na contabilidade gerencial ao longo dos estágios	18
2.3.	A importância da aplicação da contabilidade gerencial	26
2.4.	Pontos de aplicabilidades estratégicas	27
2.5.	Ferramentas	28
2.6.	Fluxo de caixa	29
2.7.	Orçamento	30
2.8.	Gestão de estoque	31
2.9.	Demonstração do resultado do exercício (DRE)	32
2.10.	Custeio por absorção	34
2.11.	Alinhamento estratégico	38
2.12.	Diferença entre contabilidade gerencial e financeira	38
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA	39
3.1	Tipologia da pesquisa	40
3.2	Revisão de literatura	40
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1.	Evolução e Importância da Contabilidade Gerencial	43
4.2.	Papel Estratégico da Contabilidade Gerencial	44
4.3.	Desempenho Organizacional e PGCG	45
4.4.	Ferramentas de Gestão de Desempenho	45
4.5.	Tendências e Lacunas	46

5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é um campo dentro da contabilidade dedicado a gerar relatórios e informações financeiras para auxiliar a gestão interna das entidades. Um de seus objetivos principais é ofertar dados relevantes que apoiem os gestores em decisões estratégicas, operacionais e financeiras. O uso de ferramentas de controle e planejamento pode contribuir de forma significativa para o desempenho financeiro da organização (CHENHALL & LANGFIELD 1998; OYADOMARI ET AL; 2018).

Em um estudo de meta-análise, Boyd (1991) evidenciou uma relação entre planejamento estratégico e diversos direcionadores de desempenho, como o aumento de vendas. Práticas de controle de planejamento, como planejamento estratégico e o orçamento, facilitam a comunicação entre os níveis hierárquicos e departamentos, promovendo tanto uma comunicação vertical (de cima para baixo e vice-versa) quanto lateral MERCHANT & VAN DER STEDE (2012). Embora haja críticas sobre a efetividade do orçamento, especialmente em cenários de incerteza MERCHANT & OTLEY (2020), outros estudos reforçam que ele ainda é uma ferramenta essencial para a gestão LIBBY & LINDSAY (2010).

1.1. Contextualização do Tema

A contabilidade gerencial é uma fonte essencial de dados e informações que apoiam a tomada de decisões nas empresas, ajudando-as a manter sua competitividade. Seu papel vai além de definir custos ou estabelecer preços de venda; ela é uma ferramenta estratégica que visa criar vantagens competitivas, aumentar a lucratividade e promover a continuidade da organização no mercado.

Para isso, a contabilidade gerencial precisa estar em constante evolução, acompanhado mudanças internas, como o avanço das tecnologias disruptivas, a remodelação

de operações e o surgimento de novos modelos de negócios, como o e-commerce. Esse contexto exige que a empresa adote um posicionamento adaptativo e diferenciado KAPLAN, (1984); LIMA, ESPEJO & FREZATTI (2011).

Devido ao aumento constante da quantidade de concorrentes no mercado, bem como a maior competitividade, as entidades devem buscar opções que lhes concedam continuar crescendo. Deste modo, a gestão correta dessas entidades quanto aos processos de planejar e controlar a operação e colabora para sua perenidade (SOUZA, LISBOA & ROCHA 2004). Segundo Feldmann; Jacomossi, Barrichelo e Morano (2019), a melhoria da produtividade das empresas deve-se substancialmente à inserção das inovações alinhadas as melhores práticas gerenciais.

1.2. Contextualização do Problema

A ausência da contabilidade gerencial nas empresas pode acarretar uma série de problemas significativos, como tomada de decisões de forma errônea comprometendo assim a sustentabilidade, eficiência, a competitividade e a perenidade das empresas. E assim, cabe aos profissionais da área contábil o domínio do assunto, para fornecer informações úteis para tomada de decisões. Deste modo, perante o contexto enunciado, este trabalho questiona e expõe como problemática: Quais os principais impactos da contabilidade gerencial nas tomadas de decisões?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

Apresentar os principais impactos da contabilidade gerencial nas tomadas de decisões.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar levantamento bibliográfico sobre o tema pesquisado.
- Identificar qual a significância da contabilidade gerencial para as empresas.
- Aplicar uma pesquisa bibliográfica para apresentar os benefícios da contabilidade gerencial para a tomada de decisões estratégicas.

1.4. Justificativa da Pesquisa

A escolha deste tema pelo acadêmico justifica-se relevância da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio estratégico para os líderes nas decisões. A conferência das informações relevantes que as entidades tomem decisões baseadas em evidências verdadeiras, evitando depender apenas da intuição ou de experiência acumulada.

Com a análise de informações relevantes, os profissionais conseguem identificar tendências, padrões e correlações que oferecem insights valiosos para guiar estratégias de negócios, otimizar processos e antecipar mudanças de mercado. No entanto, muitas empresas ainda não utilizam essa área da contabilidade para subsidiar suas decisões. Este trabalho busca demonstrar os principais impactos que a contabilidade gerencial pode gerar nas organizações, destacando seu potencial para promover uma gestão mais informada e eficaz. Sendo a sua contribuição de grande importância para a comunidade acadêmica, empresários e sociedade em geral.

1.5. Metodologia

O referido trabalho tem como características ser um uma revisão de literatura com base nos principais estudos publicados na última década. Que possa fundamentar os impactos positivos e negativos relacionado a contabilidade gerencial que é uma área da contabilidade de gestão essencial para tomada de decisões de maneira assertiva, em uma era de evolução constante na qual os dados são considerados o novo petróleo é essencial para as empresas realizar o registro e controle de suas atividades para que tenha acervo de suas informações internas para melhorar a gestão da entidade.

1.6. Estrutura do Trabalho

O trabalho apresenta a seguinte estrutura em seis seções: a primeira apresenta a introdução, o objetivo e a problemática da pesquisa. Na segunda seção, há o referencial teórico, abordando os conceitos da contabilidade gerencial, na terceira seção apresenta a metodologia, na quarta seção apresenta os resultados e discussões, a quinta seção demonstra as considerações finais e na sequência, exibe-se as referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste referencial teórico serão abordadas as origens, os conceitos e as atribuições da Contabilidade Gerencial e em seguida será apresentado os principais impactos nas entidades visando demonstrar a importância de sua aplicabilidade visando mitigar erros nas tomadas de decisões.

A Contabilidade é uma área das ciências sociais voltadas para cuidar e proteger o patrimônio de empresas e organizações. Sua principal função é acompanhar de perto os bens e recursos das entidades, observando as variações sofridas ao longo do tempo. No campo da contabilidade, existem várias especializações, sendo uma delas a contabilidade gerencial. Essa área concentra-se na análise de relatórios das empresas e na oferta de informações valiosas para apoiar a gestão na tomada de decisões internas.

2.1. Origem da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial, como outras áreas das ciências econômicas, evoluiu ao longo do tempo, modificando seus objetivos e seu papel no processo de planejamento e tomada de decisões. Em relação ao seu posicionamento, Siegel et al (1999) apontam que, em pesquisa realizada em 1980, a contabilidade gerencial era vista como um departamento de “staff”, distante das tomadas de decisões estratégicas, realizando atividades de suporte, como controle de custos, elaboração de orçamento e geração de relatórios padronizados.

Já em uma pesquisa similar realizada em 1999, observou-se uma transformação significativa, a contabilidade gerencial passou de uma função de suporte para se tornar uma parceira no processo de tomada de decisões.

Segundo Siegel et al. (1999), os profissionais reduziram o tempo dedicado à elaboração de relatórios e passaram a focar na análise e interpretação das informações.

Essa mudança no papel do contador gerencial reflete o desenvolvimento progressivo da contabilidade gerencial, conforme documentado pelo IMA (Institute of Management

Accountants/ Instituto de Contadores Gerenciais) no relatório IMAP 1. Ittner e Larcker (2001) explicam que, antes de 1950, o foco principal da contabilidade gerencial era a determinação do custo de produção e o controle financeiro, usando o orçamento e o sistema de contabilidade de custos. Nos anos 1960, o foco mudou para atender às necessidades de planejamento gerencial e controle. Na década de 1980, o objetivo central passou a ser a redução de perdas no processo empresarial, utilizando métodos como o custo da qualidade, o custeio baseado em atividade (ABC) e abordagens de gestão estratégica de custos. Nos anos 1990, o foco se expandiu novamente, enfatizando não apenas o controle e o planejamento, mas também a criação de valor.

Os estágios evolutivos descritos por Ittner e Larcker (2001) foram incluídos no documento IMAP 1, publicado pelo IMA em 1989 e revisado em 1998, que organiza o desenvolvimento da contabilidade gerencial em quatro períodos históricos: antes de 1950; de 1950 a 1965; de 1965 a 1985; e de 1985 em diante. A baixo diagrama demonstrativo dos quatro estágios definidos pelo IMA detalha essa evolução.

Figura 1 - Estágios da Evolução da Contabilidade Gerencial



Fonte: Adaptada do IMAP 1

Através da evolução representada no gráfico, é possível observar os diferentes métodos que a contabilidade gerencial utilizou e utiliza em cada fase de seu desenvolvimento, bem como sua transformação em termos de foco e papel estratégico. Essa mudança nos métodos e no direcionamento da contabilidade gerencial não significa que os métodos anteriores foram

abandonados. Pelo contrário, muitos deles permanecem relevantes e em uso até hoje, sendo complementados por novas metodologias.

2.2. Evolução dos artefatos na contabilidade gerencial ao longo dos estágios

Esse tópico apresenta uma proposta de divisão dos artefatos entre os estágios evolutivos demonstrados antes, sem querer determinar que os vários artefatos apenas sejam utilizados nas outras fases de evolução. Como mencionado, essas etapas representam diferentes estágios de desenvolvimento e dessa maneira, não é possível ser preciso de onde termina um estágio e se começa o outro, contudo, pode-se afirmar que a evolução segue uma trajetória crescente, embora em certos momentos leve à adoção de métodos que não podem ser totalmente eficientes para as empresas.

O 1º (primeiro) estágio definido pelo IMA foi determinado como a fase de “Determinação de Custos e Controle Financeiro”, no qual o destaque é basicamente o controle. A tabela 1 abaixo traz alguns dos artefatos utilizados neste estágio.

Tabela 1 - Determinação dos custos e controle financeiro

Tópicos	Explicação
Custeio por Absorção (CREPALDI, 2004, P.87)	Custeio por Absorção: O custeio por absorção é um conceito que se explica por si mesmo, ele considera que o produto que está sendo fabricado pela empresa incorpora, em seu preço final, todos os custos envolvidos na sua produção. Isso significa que ele distribui todos os gastos relacionados à fabricação do produto.
Custeio Variável (CREPALDI, 2004, P. 117)	Custeio Variável: O custeio variável é uma metodologia de cálculo de custos onde apenas os custos variáveis são considerados na formação do custo de produção de um produto ou serviço. Custo variáveis são aqueles que se ajustam de forma proporcional ao volume de produção, aumentando ou diminuindo conforme a quantidade produzida ou de vendas, como matéria-prima, mão de obra direta (se proporcional à produção) e comissões sobre vendas.
Controle Financeiro (ATKINSON ET AL; 2000, P 614)	Controle Financeiro e Operacional: O controle financeiro e operacional envolve o monitoramento e a gestão de recursos financeiros e processos internos de uma organização para garantir eficiência, sustentabilidade e a obtenção de metas. Esses controles são ferramentas essenciais para o acompanhamento da saúde financeira e operacional da empresa, possibilitando a tomada de decisões mais informadas e estratégicas.

Orçamento Anual (HORNGREN; SUNDEM; STRATTON, 2004, P. 370)	Orçamento Anual: O orçamento anual é um planejamento financeiro detalhado que prevê todas as receitas e despesas anual de uma organização
--	--

Fonte: Adaptado pela autora (2024).

No 2º (segundo) estágio, nomeado “Informação para planejamento e controle gerencial”, a ênfase expande-se para o planejamento gerencial, sendo que os principais recursos alocados nesse estágio são os listados na tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Informação para planejamento e controle gerencial

Tópicos	Explicação
Custo Padrão (CREPALDI, 2004, P.179)	Custo Padrão: O custo padrão é uma técnica de controle de custo que determina previamente o valor esperado para cada componente de custo (como materiais, mão de obra e despesas indiretas) com base em condições ideais de operação. Ele permite comparações que possibilita as entidades de encontrar possíveis variações, auxiliando na análise de desempenho e controle de eficiência.
Custo Baseado em Atividade (ABC) (CREPELDI, 2004, P.226)	Custo Baseado em Atividade (ABC): O custeio baseado em atividade (ABC) é uma metodologia de custeio que identifica as atividades desenvolvidas em uma empresa e atribui os custos dessas atividades aos produtos ou serviços com base no consumo de recursos. O objetivo do ABC é proporcionar uma visão mais precisa dos custos indiretos e melhorar a alocação de custos, ajudando a entidade a compreender melhor a rentabilidade de seus serviços de acordo com cada produto.
Método de Custeamento RKW (CREPALDI, 2004 P. 249)	Método de Custeamento RKW: O método de custeamento RKW é um sistema de custeio desenvolvido na Alemanha pela associação Reichskuratorim fur Wirtschaftlichkeit (Conselho de Curadores do reich para Eficiência Econômica) que classifica os custos em fixos e variáveis para fornecer um detalhamento preciso sobre a lucratividade de cada produto. Esse método ajuda a empresa a entender como os custos fixos e variáveis influenciam no custo total, contribuindo para uma melhor tomada de decisões sobre precificação e produção.
Orçamento de Capital (HORNGRE; SUNDEM; STRATTON, 2004, P.370)	Orçamento de Capital: O orçamento de capital é um processo no qual as empresas planejam e avaliam a viabilidade de investimentos de longo da empresa, como compras de novos equipamentos, expansões e melhorias de infraestrutura. Ele ajuda a organizar a determinar quais projetos são viáveis financeiramente, estimando o retorno esperado de cada investimento. Essa análise ajuda a alinhar os investimentos com os objetivos do planejamento estratégico da empresa.

Tópicos	Explicação
Descentralização (ATKINSON ET AL; 2000, P 613)	<p>Descentralização:</p> <p>A descentralização é uma estrutura de organização em que a autoridade para a tomada de decisões é distribuída entre diferentes níveis e departamentos. Isso permite que gestores locais ou de unidades específicas tenham autonomia para tomar decisões que atendam melhor às necessidades de que as áreas da empresa sejam mais ágeis e respondam rapidamente às demandas do mercado. No entanto, para que essas decisões estejam sempre em sintonia com a estratégia global do negócio, é essencial contar com mecanismos de controle e monitoramento. Dessa forma, a empresa consegue acompanhar as decisões e garantir que todas as ações estejam alinhadas com seus objetivos principais.</p>

Fonte: Adaptada pela autora (2024)

No 3º (terceiro) estágio, chamado “Redução de perdas de recursos em processos organizacionais”, os artefatos refletem a uma atenção especial com a diminuição de perdas no processo. Neste, podem-se classificar os artefatos listados na tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Redução de perdas de recursos em processos organizacionais

Tópicos	Explicação
Gestão Baseada em Atividades (ABM) (CREPALDI, 2004, P.234)	<p>Gestão Baseada em Atividade (ABM):</p> <p>A gestão baseada em atividade é uma abordagem gerencial que utiliza as informações geradas pelo custeio baseado em atividade (ABC) para tomar decisões estratégicas. O ABM permite a análise detalhada dos custos e desempenho das atividades, ajudando a empresa a identificar áreas de melhoria e otimizar processos para aumentar a eficiência e reduzir custos.</p>
Centros de Responsabilidade (ATKINSON ET AL; 2000, P.615)	<p>Centros de responsabilidade:</p> <p>Centros de responsabilidade são divisões dentro de uma organização, como departamento ou unidades, a quem são atribuídas responsabilidades e objetivos financeiros específicos. Esses centros são classificados em categorias como centros de custos, centros de receitas e centro lucros, o que promove responsabilidade financeira dos gestores.</p>
Tópicos	Explicação
Preço de Transferência (ATKINSON ET AL; 2000, P. 633)	<p>Preço de Transferência:</p> <p>O preço de transferência é o valor estabelecido para a troca de bens, serviços ou recursos entre diferentes unidades ou divisões de uma mesma empresa. Esse conceito é importante para garantir uma atribuição justa de custos e receitas entre as divisões e ajuda a empresa a avaliar o desempenho financeiro</p>

	de cada unidade, promovendo uma concorrência saudável e incentivando a eficiência.
Custo Meta (ATKINSON ET AL; 2000, P. 679)	Custo Meta: O custo meta é uma abordagem que define o custo ideal de produção de um produto com base no preço de mercado e na margem de lucro desejada. Esse método possibilita que a empresa organize seu processo produtivo e gerencie seus recursos para atingir o custo estabelecido. Com isso, promove-se a eficiência e a competitividade no mercado, priorizando tanto a redução de despesas quanto o aumento de valor para o cliente.
Método de Custeio Kaizen (ATKINSON ET AL; 2000, P.684)	Método de Custeio Kaizen: O método de custeio Kaizen é uma metodologia de controle de custos que se concentra na melhoria contínua e na redução gradual de custos durante o processo de produção. Inspirado na filosofia Kaizen, esse método incentiva pequenas melhorias diárias para otimizar os processos, aumentar a eficiência e reduzir os custos, contribuindo para uma competitividade no longo prazo.
Custeio do Ciclo de Vida (ATKINSON ET AL; 2000, P. 676)	Custeio do Ciclo de Vida: Este método de custeio envolve a análise e alocação de todos os custos incorridos ao longo da vida de um produto, desde o desenvolvimento e a produção até a distribuição, manutenção e descarte. Esse método oferece uma visão abrangente dos custos, permitindo que a empresa avalie a rentabilidade do produto ao longo do tempo e tome decisões estratégicas que maximizem o valor e minimizem os custos durante o ciclo produtivo.

Fonte: Adaptada pela autora (2024)

O quarto e último estágio identifica e explica o foco na criação de valor e no alinhamento com a estratégia da empresa, sendo chamado de “criação de valor através do uso efetivo dos recursos”. A tabela 4 a seguir apresenta os principais artefatos que caracterizam esse estágio.

Tabela 4 - Criação de valor através do uso efetivo dos recursos

Tópicos	Explicação
Planejamento Estratégico (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P.)	Planejamento Estratégico: O planejamento estratégico é um processo de definição de metas de longo prazo e estratégias para alcançá-las, considerando o ambiente interno e externo da empresa. Ele envolve a análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, além de criar um plano de ação para direcionar a empresa em direção a seus objetivos. O planejamento estratégico é fundamental para alinhar recursos e esforços, garantindo a sustentabilidade e o crescimento da organização ao longo do tempo.

Balanced Scorecard (ATKINSON ET AL; 2000, P.592)	Balanced Scorecard: O balanced scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão que transforma a estratégia de uma empresa em objetivos concretos e mensuráveis, organizados em quatro áreas principais: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.
Método de Avaliação de Desempenho (EVA, MVA)	Método de Avaliação de Desempenho: O EVA (Valor Econômico Adicionado) é um indicador de desempenho que mede o valor econômico gerado por uma empresa, descontando o custo de capital investido do lucro operacional.

Fonte: Adaptado pela autora (2024)

A Crise de 1929 nos Estados Unidos destacou a importância da contabilidade como uma ferramenta essencial de gestão nas organizações, tanto no âmbito social quanto econômico. Esse período impulsionou um modelo contábil mais sistemático, preventivo e voltado ao controle gerencial. Com a expansão do comércio internacional e o processo de integração econômica global, a demanda por informações econômicas entre os países cresceu significativamente. Em resposta a esses novos desafios e mudanças econômicas, o Brasil adotou, em 2007, as normas internacionais de contabilidade para se alinhar ao cenário global.

A era digital marcou um avanço significativo na contabilidade. Com sistemas modernos e complexos, a contabilidade deixou de ser apenas um registro básico e passou a oferecer acesso rápido e preciso às informações essenciais para decisões mais eficientes.

De acordo com Johnson e Kaplan (1987) a Revolução Industrial teve um impacto significativo na contabilidade, sendo o ponto de partida para o surgimento da Contabilidade Gerencial, que veio complementar a contabilidade financeira. Antes desse período, a contabilidade limitava-se a registrar de forma simples as transações externas das organizações, sem dar muita atenção à comunicação interna e aos processos de troca entre as empresas.

Com a Revolução Industrial e o crescente aumento no volume de negócios, surgiu a necessidade de calcular o custo de transformação mão de obra e materiais em produtos, além de avaliar se as organizações estavam obtendo resultados em relação aos recursos que utilizavam. À medida que as operações cresciam em escala, tornou-se essencial uma contabilidade mais voltada para o controle interno e para o gerenciamento eficiente de seus recursos conforme (JOHNSON E KAPLAN 1987).

Segundo Johnson e Kaplan (1987) embora a contabilidade gerencial fosse muito simples no início, ela já atendia às necessidades dos empresários, que começaram a buscar mais proximidade com os profissionais contábeis responsáveis por orientá-los. Foi nesse contexto

que a contabilidade gerencial se desenvolveu, impulsionada pela necessidade de valorizar o processo produtivo e os recursos humanos envolvidos.

Nos Estados Unidos, as primeiras empresas a adotarem a contabilidade gerencial foram as tecelagens de algodão mecanizadas e integradas, surgidas após 1812, conforme destaca Pamplona. Essas empresas foram pioneiras na aplicação de novos métodos para realizar o controle de custos de produção e buscar oportunidades de ganho, o que foi um grande avanço para a época (JOHNSON E KAPLAN 1987).

Johnson e Kaplan (1987) mencionam que uma das primeiras fábricas a registrar seus custos foi Manufacturing Company, nos Estados Unidos. Essa empresa, que combinava os processos de tecelagem e fiação em sua fábrica, aprimorou suas cintas de custos, tornando-se referência para outras companhias na Nova Inglaterra.

De acordo com Atkinson (1997) e outros especialistas, a contabilidade gerencial é um processo para identificar, medir, relatar e analisar as informações econômicas de uma empresa. Esses autores observam que várias inovações nessa área ocorreram nas primeiras décadas do século xx, para apoiar o crescimento das grandes e diversificadas empresas. Dois exemplos importantes são a Dupont, que introduziu a fórmula do retorno sobre Investimento (ROI), uma métrica de desempenho ainda amplamente usada, e a Geral Motors, que implementou um sistema de controle centralizado com responsabilidades descentralizadas, oferecendo uma abordagem inovadora para a gestão empresarial. (Administradores.com podcasts).

O instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou em diversas empresas, intitulado “Medindo o Desempenho na Organização do Futuro”. Esse estudo surgiu da percepção de que os métodos tradicionais de avaliação desempenho, geralmente baseados em indicadores contábeis e financeiros, já não eram mais suficientes. As empresas estavam passando por transformação profundas, e a competição que antes estava centrada na indústria estava sendo substituída pela competição própria da era digital (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO 1996).

Durante a era industrial, que começou por volta de 1850 e foi até meados do século XX, o sucesso das empresas era medido pela sua de aproveitar economias de escala e escopo. A tecnologia apesar de ser importante, servia apenas como suporte para empresas que conseguiam utiliza-la em conjunto com seus ativos físicos, permitindo uma produção em massa eficiente de produtos padronizados. (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO 1996).

Nesse período, grandes empresas como General Motors, DuPont, Matsushita e General Electric desenvolveram sistemas de controle financeiro que ajudavam a gerenciar e monitorar

a alocação de capital físico e financeiro de forma eficiente. Uma métrica como o retorno sobre o capital empregado (ROCE) era usada para direcionar o capital da empresa para onde seria mais produtivo e, ao mesmo tempo, monitorar como as divisões operacionais usavam seus recursos para gerar valor para os acionistas.

No entanto, com o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX, muitas das suposições que orientavam a competição industrial tornaram-se obsoletas. As empresas já não conseguem mais garantir vantagens competitivas apenas com a rápida aplicação de novas tecnologias aos seus ativos físicos ou com a gestão eficiente de seus ativos financeiros. (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO 1996).

O impacto da era da informação é ainda mais profundo no setor de serviços do que nas indústrias. Empresas de serviços, como as dos setores de transporte, serviços públicos, comunicação, financeiro e saúde, operaram por muitas décadas em ambientes pouco competitivos. Nesses setores, havia pouca concorrência e, frequentemente, o governo protegia essas empresas, impedindo a entrada de novos concorrentes e definindo preços que garantiam um retorno financeiro adequado sobre os investimentos feitos (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO 1996).

No entanto, nas últimas décadas, vimos um movimento global de desregulamentação e privatização, impulsionado pela tecnologia da informação, que trouxe desafios significativos para essas empresas antes protegidas. (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO 1996). Na era da informação, tanto empresas industriais quanto de serviços precisam desenvolver novas habilidades para se manterem competitivas. A capacidade de mobilizar e explorar ativos intangíveis tornou-se tão importante, ou até mais, do que a gestão de ativos físicos. De acordo com a tabela 5 esses ativos intangíveis são essenciais para que uma empresa possa:

Tabela 5- Ativos intangíveis

Tópicos	Explicação
Construir Relacionamento Duradouros com Clientes	Busca garante a fidelização dos clientes, além de alcançar novos mercados e segmentos com eficiência.
Inovação de Produtos e Serviços	Ajuda a empresa a se manter competitiva, atendendo às necessidades em constante mudança dos clientes.

Customização e Qualidade	Oferece produtos personalizados e de alta qualidade, com ciclos de produção mais rápidos e preços acessíveis.
Engajamento e Motivação dos Funcionários	Incentiva a melhoria contínua dos processos, da qualidade e dos prazos de resposta.
Eficiência no Uso da Tecnologia	Melhora o uso da TI, sistemas de gestão e bancos de dados para apoiar a tomada de decisões estratégicas.

Fonte: Adaptado pela autora (2024)

Assim, o ambiente atual exige uma abordagem muito mais estratégica e integrada, onde o valor não está mais apenas no que se produz, mas em como se utiliza o conhecimento e os meios digitais para atender às demandas em constante evolução. (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO 1996).

Os componentes do estudo realizado tinham a visão de a dependência exclusiva de indicadores financeiros para avaliar o desempenho organizacional mostrou-se limitada, pois comprometia a capacidade das empresas de gerar valor econômico sustentável a longo prazo. Com base nessa percepção, David Norton, executivo da consultoria Robert Kaplan, que atuou como consultor acadêmico. Ao longo de 1990, representantes de diversas organizações — incluindo empresas dos setores industrial, tecnológico, de manufaturas e serviços — reuniram-se periodicamente para desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho mais abrangente e estratégico. Esse esforço resultou no desenvolvimento do Balanced Scorecard, uma ferramenta que busca integrar perspectivas financeiras e não financeiras na gestão empresarial (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO 1996).

No início do projeto, examinamos estudos de casos recentes sobre sistemas inovadores de mensuração de desempenho. Um deles, da Analog Devices, descrevia uma abordagem para a mensuração do Índice de progresso em atividades de melhoria contínuas. No estudo era possível observar também a Analog estava utilizando o mais novo scorecard corporativo que contava, além de diversas medidas financeiras, outras medidas de desempenho como prazo de entregas para o cliente, e qualidade no ciclo de processos produtivos, e também a qualidade no desenvolvimento de novos produtos (GULF PROFESSIONAL PUBLISHING, 1997).

Art Schneiderman, então vice-presidente de melhoria da qualidade e produtividade da Analog Devices, compareceu a uma das reuniões para compartilhar as experiências de sua empresa no uso do scorecard. Várias outras ideias durante a etapa da pesquisa, diversas

propostas foram discutidas, incluindo indicadores como geração de valor para os acionistas, produtividade, qualidade e modelos alternativos de remuneração. No entanto, os participantes rapidamente passaram a direcionar sua atenção ao modelo de scorecard multidimensional, reconhecendo-o como a abordagem mais eficaz e abrangente para medir o desempenho organizacional. (KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID. A ESTRATÉGIA EM AÇÃO 1996) balanced scorecard (cartão de pontuação equilibrado). (GULF PROFESSIONAL PUBLISHING, 1997).

2.3. A importância da aplicação da contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial desempenha um papel essencial ao fornecer dados fundamentais para apoiar as decisões dentro das organizações, ajudando-as a manter sua competitividade. Seu papel vai além de calcular custos e definir preços de venda; ela também contribui para o desenvolvimento de estratégias vantajosas que tornam as empresas mais competitivas, melhoram o desempenho e garantem a longevidade no mercado. Para isso, é necessário que a contabilidade gerencial seja constantemente renovada, acompanhando as mudanças internas e externas, como inovações tecnológicas, reestruturação organizacionais e novos modelos de negócios, como o comércio eletrônico. Esse dinamismo exige que as empresas adotem uma postura estratégica e diferenciada (KAPLAN, 1984); (LIMA, ESPEJO, PEREIRA & FREZATTI, 2011).

A contabilidade gerencial faz se essencial para as empresas ao proporcionar suporte informativo para escolhas estratégicas e de maneira assertiva nas organizações. Essa área da contabilidade é capaz de é capaz de realizar análises essenciais a respeito da situação financeira da entidade, e também de avaliar os efeitos das decisões administrativas.

Além disso, a contabilidade gerencial auxilia localizar oportunidades de otimização, no monitoramento de gastos, na gestão adequada dos recursos da entidade (DRURY, 2013; WEYGANDT, KIMMEL, & KIESO, 2019). No ambiente brasileiro, a relevância da contabilidade gerencial tem aumentado devido às alterações normativas e o surgimento de tecnologias que melhoraram a captação e a interpretação dos dados financeiros (SILVA, OLIVEIRA & AGUIAR, 2019).

Com o aumento da competitividade no mercado e o crescimento do número de concorrentes, as empresas buscam alternativas que ajudem a continuar o seu crescimento. Nesse contexto, uma gestão eficiente, com um planejamento e controle operacional bem estruturados, é fundamental para garantir a sustentabilidade das organizações (SOUZA, LISBOA & ROCHA, 2004).

Segundo Feldmann, Jacomossi, Barrichello e Morano (2019), a melhoria da produtividade nas empresas resulta principalmente da implementação de inovações aliadas às melhores práticas de gestão. Para investidores a contabilidade gerencial por meio da gestão estratégica, deve procurar maneiras de aprimorar a transparência e maximizar a criação de valor para todos os envolvidos.

Além disso, embora não existam órgãos específicos para profissionais de gestão, todos têm o objetivo de fornecer recomendações sobre estratégias que atendam às expectativas de investidores e acionistas (CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT [CGMA], 2016; FREZATTI, AGUIAR & GUERREIRO, 2007).

2.4. Pontos de aplicabilidades estratégicas

A eficiência organizacional está relacionada à capacidade de uma empresa de implementar estratégias eficazes, que ajudem a alcançar suas metas institucionais e a obter resultados concretos. Diversos fatores contribuem para o sucesso organizacional, como: o modelo de negócio, que assegura a viabilidade financeira e a criação de valor para todos os envolvidos; a liderança, que desempenha um papel crucial ao motivar os colaboradores a buscar o cumprimento dos objetivos da organização; e a cultura organizacional, que cria um ambiente favorável para a tomada de decisões, com o objetivo de melhorar a produtividade e promover o crescimento da empresa (ALMATROOSHI, SINGH & FAROUK, 2016; PETRINI SCHERER & BACK, 2016).

No cenário brasileiro, a contabilidade gerencial tem uma importância maior, devido à complexidade regulatória e tributária enfrentada pelas entidades (CARVALHO, LIMA, & COSTA, 2020). A dinâmica econômica do Brasil, caracterizada por flutuação e desafios macroeconômicos, requer que os gestores tenham uma visão clara da situação financeira e assim podem tomar decisões estrategicamente fundamentadas em dados (BEUREN, SOUZA, & HEIN, 2014; NASCIMENTO, JUNQUEIRA, & ROCHA, 2020).

De forma adicional, a contabilidade gerencial auxilia as empresas a estarem em conformidade com as normas tributárias e oferece estratégias para otimização fiscal e gerenciamento eficiente dos recursos (FREZATTI, 2014; SANTOS & SERRA, 2019). O bom desempenho financeiro e a sustentabilidade das empresas no Brasil faz parte da eficiência com que a contabilidade gerencial é aplicada na orientação para tomar decisões estratégicas e operacionais (SILVA, LIMA, & SANTOS, 2021).

A contabilidade é ampla e pode atuar em diversas áreas dentro de uma empresa, desde a análise de custos até a estratégia de negócio (SANTOS & SERRA, 2019). A contabilidade

gerencial realiza um papel essencial na tomada de decisões em organizações, sendo uma ferramenta importante para melhorar o processo decisório (SILVA, LIMA, & SANTOS, 2021).

No entanto, sua influência e eficácia podem sofrer alterações de acordo com os fatores como a cultura organizacional, e a estrutura do setor financeiro e o ambiente econômico no qual a empresa opera (OTLEY, 2016; NASCIMENTO, JUNQUEIRA, & ROCHA, 2020).

2.5. Ferramentas

A contabilidade gerencial vai além de ser apenas uma área da contabilidade tradicional, pois foi criada com o propósito de registrar e controlar as operações específicas de cada tipo de empresa. Ela é essencial, especialmente para as organizações que buscam maximizar seus lucros, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, sempre com foco em melhorar experiência do cliente (MARION e RIBEIRO, 2014).

Essa área é responsável por gerar dados e transformá-los em informações que ajudam a gestão empresarial no processo de tomar de decisões eficiente da empresa (ALVES, 2013). Com isso, ela atua como uma ferramenta analítica dentro das organizações, permitindo que os gestores interpretem os dados e façam escolhas mais acertadas para alcançar os melhores resultados.

Entender as informações geradas pela contabilidade é fundamental para utilizá-la de forma eficaz na administração das empresas (BEUREN, BARP e FILIPIN, 2013). No contexto da gestão, essa prática envolve coordenar as atividades da empresa e seus colaboradores, planejando com eficiência para atingir os objetivos estabelecidos (MAÇÃES, 2018).

Portanto, a contabilidade gerencial é uma área que apoia os administradores, fornecendo análises sobre a situação financeira da empresa e ajudando a otimizar o uso de recursos financeiros por meio de sistemas de controle e informações, promovendo uma gestão mais eficiente (CREPALDI e CREPALDI, 2014). Em resumo, a contabilidade gerencial está fortemente voltada para a administração de empresas, oferecendo informações que auxiliam nas decisões estratégicas. Sua implementação é fundamental para melhorar o gerenciamento das informações e, assim, apoiar decisões mais eficazes para o sucesso do negócio.

Para que uma empresa se estabeleça de maneira competitiva e sustentável no mercado, é essencial adotar estratégias e métodos adequados. Com o apoio das ferramentas da contabilidade gerencial, o empreendedor ou gestor consegue tomar decisões mais informadas e assertivas para atingir suas metas, maximizando os lucros e os resultados.

As técnicas contábeis aplicadas à gestão ajudam os líderes empresariais a tomar decisões mais eficientes, buscando espaço no mercado (MARION e RIBEIRO, 2014). As ferramentas gerenciais envolvem diversas atividades, métodos de custeio, avaliação e modelos de gestão. Esses instrumentos são fundamentais para apoiar o processo de tomada de decisão (SANTOS ET AL., 2018).

Uma administração competitiva se destaca ao buscar continuamente oferecer produtos e serviços modernos a um custo mais baixo, o que resulta em maior satisfação dos clientes. No cenário econômico atual, os sistemas contábeis corporativos precisam ser eficientes e superiores. Com a forte concorrência, os avanços rápidos na tecnologia e as variações nas taxas de juros e nos preços das mercadorias, as informações fornecidas pela contabilidade gerencial devem ser precisas e úteis para ajudar a empresa a reduzir custos, aumentar a produtividade e ampliar seus lucros (CREPALDI e CREPALDI, 2014).

Desta forma, ao longo desta pesquisa, serão apresentadas as principais ferramentas que contribuem de maneira positiva para a gestão e para o processo de tomada de decisão.

2.6. Fluxo de caixa

No dia a dia de uma empresa, recursos financeiros entram e saem constantemente, o que cria a necessidade de uma ferramenta para acompanhar e monitorar essas movimentações. No mundo da contabilidade, essa ferramenta é chamada de fluxo de caixa. As empresas que utilizam as demonstrações de fluxo de caixa conseguem avaliar com mais clareza sua capacidade de gerar caixa no futuro, além de verificar se têm condições de cumprir suas obrigações e pagar dividendos (MARTINS ET AL., 2014). Existem diferentes modelos de fluxo de caixa, mas nesta pesquisa será abordado o mais comum: o fluxo de caixa direto.

Frequentemente esse modelo é denominado como o "verdadeiro fluxo de caixa" porque revela todos os recebimentos e pagamentos que efetivamente contribuíram para a variação no saldo de caixa durante um período específico (MARION, 2013).

Figura 2- Demonstração do fluxo de caixa, método direto.

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PELO MÉTODO DIRETO (EM R\$)	
1. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS:	
(+) Recebimento de vendas (à vista e a prazo)	840.000,00
(-) Pagamento de fornecedores (à vista e a prazo)	(440.000,00)
(-) Pagamento de salários	(150.000,00)
(-) Pagamento de tributos incidentes s/ vendas	(70.000,00)
(-) Pagamento de outras despesas operacionais	<u>(100.000,00)</u>
	80.000,00
2. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:	
Aumento de capital em dinheiro	50.000,00
3. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:	
Aquisição do imobilizado em dinheiro	<u>(60.000,00)</u>
4. VARIACÃO DO DISPONÍVEL	70.000,00
5. (+) DISPONÍVEL EM 31.12.20X8	<u>80.000,00</u>
6. (=) DISPONÍVEL EM 31.12.20X9	150.000,00

Fonte: Viceconti e Neves (2018, p. 703).

O fluxo de caixa tem como principal função registrar todas as movimentações financeiras da empresa, ou seja, todo o dinheiro que entra e sai. Ele também é essencial para identificar as ações necessárias quando há falta ou excesso de recursos financeiros. Um dos seus principais objetivos é oferecer uma visão clara sobre a dinâmica operacional da empresa, evidenciando a origem dos recursos e como estão sendo utilizados (PADOVEZE, 2014).

Quando combinado com outras ferramentas de gestão, o fluxo de caixa deve fornecer informações que ajudem os gestores a entender as mudanças no capital da empresa, avaliando sua liquidez, solvência e eficiência de acordo com o momento. Isso permite que os gestores aproveitem as oportunidades de crescimento (SANTOS e FERRO, 2013).

Por essa razão, o fluxo de caixa é amplamente utilizado pelas empresas para monitorar as movimentações financeiras diárias. Ele é fundamental para que a empresa tenha uma visão clara de sua saúde financeira, permitindo que os gestores identifiquem se há equilíbrio ou desequilíbrio nas operações. Dessa forma, o fluxo de caixa oferece uma análise completa para apoiar as decisões, impactando diretamente o futuro financeiro da empresa e sua capacidade de cumprir suas obrigações dentro dos prazos.

2.7. Orçamento

Às vezes, as pessoas criam orçamentos pessoais para organizar suas finanças, equilibrando receitas e despesas com itens como alimentação, roupas e moradia, o que pode permitir economias. Com o orçamento definido, elas comparam os gastos reais com o planejado para garantir que estão seguindo o que foi previsto. Da mesma maneira, as empresas também utilizam orçamentos para planejar sua saúde econômica e financeira, embora o processo envolva muito mais trabalho e detalhes do que em um orçamento pessoal (GARRISON ET AL., 2013).

O orçamento empresarial é uma ferramenta de gestão que abrange estratégias em todos os níveis da organização, detalhando os planos para cada área, estabelecendo limites de gastos e prevendo o desempenho esperado (SARDINHA, 2008 APUD CREPALDI E CREPALDI, 2014). Normalmente, o orçamento de uma empresa tem como padrão o tempo de um ano, dividido em meses. Assim, quando um ano se encerra, é feita uma previsão das receitas e despesas para o ano seguinte (CARNEIRO E MATIAS, 2011).

Figura 3 - Modelo de proposta de orçamento para uma empresa

	Orçamento 1	%	Orçamento 2	%
Vendas	R\$ 8.550.000,00	100	R\$ 14.400.000,00	100
Custos Variáveis	R\$ 5.130.000,00	60	R\$ 5.760.000,00	40
Margem Contribuição	R\$ 3.420.000,00	40	R\$ 8.640.000,00	60
Custos Fixos	R\$ 1.795.500,00	21	R\$ 4.752.000,00	33
Lucro Líquido	R\$ 1.624.500,00	19	R\$ 3.888.000,00	27

Fonte: Crepaldi e Crepaldi (2014, p. 439).

Por isso, o orçamento é uma ferramenta essencial para o crescimento das organizações, permitindo assim uma visão mais clara do que pode acontecer no próximo ano. Com um bom orçamento, gestores e empresários podem prever o potencial da empresa para atingir novos patamares, o que pode ser um fator decisivo para garantir sua longevidade e competitividade no mercado.

2.8. Gestão de estoque

A gestão de estoques é o processo que garante que uma empresa tenha controle eficiente sobre seus ativos, ajustando a quantidade de produtos armazenados de acordo com a

demanda do mercado. Isso é essencial para manter os níveis adequados de estoque, garantindo que a empresa atenda às necessidades dos clientes sem ter produtos em excesso ou faltando.

Esse gerenciamento é vital para o sucesso de qualquer negócio, pois, enquanto o estoque proporciona segurança operacional em momentos de demanda variável, o excesso pode gerar prejuízos devido ao capital investido (SILVA, 2020). A gestão de estoques é fundamental para as operações da empresa, pois define tanto a quantidade de produtos a serem armazenados como a maneira adequada de organiza-los no estoque. Ela é fundamental para garantir a qualidade e segurança dos produtos, assegurando que a operação funcione de forma eficaz.

O estoque é uma parte importante do balanço patrimonial da empresa, classificado como ativo circulante, e impacta diretamente sua liquidez. Através de uma gestão adequada dos estoques e dos recursos financeiros, a empresa consegue revisar seus valores patrimoniais de forma eficiente (ACCIOLY, AYRES e MIRANDA, 2019).

O principal objetivo da gestão de estoques é garantir que os itens estejam disponíveis quando necessários. Isso envolve não apenas a compra, mas também o armazenamento e a distribuição dos produtos. Quando recursos são utilizados para comprar itens que não são necessários de imediato, esses recursos ficam imobilizados e poderiam ser aplicados em outras áreas, como a melhoria dos processos de fabricação ou aquisição de novos equipamentos, aumentando a eficiência da empresa (SANTOS ET AL., 2013).

No entanto, muitos gestores acabam não monitorando adequadamente os estoques, deixando de verificar se há produtos em excesso ou com pouca saída. Por isso, a gestão de estoque é uma ferramenta essencial para as empresas. Quando combinada com normas técnicas de armazenamento, ela otimiza o gerenciamento de estoques e contribui para a produtividade da organização.

2.9. Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um documento que se tornou obrigatório no Brasil a partir da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. De acordo com essa lei, todas as empresas devem apresentar uma DRE anualmente, seguindo os padrões e determinações estabelecidos.

Neste relatório, são subtraídos os impostos, abatimentos e devoluções do total de receitas, resultando no valor líquido. Para calcular o lucro bruto, também são deduzidos os custos de produção, vendas ou serviços prestados. Em seguida, são descontadas as despesas operacionais da receita bruta. Por fim, o imposto de renda é calculado, e o resultado final aponta

os lucros ou prejuízos. Caso os lucros não sejam distribuídos entre os sócios, eles são adicionados ao capital da empresa, alterando o saldo geral (DORNELAS, 2014).

Figura 4 - Estrutura de uma demonstração de resultado de exercício.

Demonstração do Resultado do Exercício	
	RECEITA LÍQUIDA
(-)	Custo dos Produtos Vendidos ou Serviços Prestados
=	RESULTADO BRUTO
(-)	DESPESAS OPERACIONAIS
	(-) Despesas de Vendas
	(-) Despesas Administrativas
	(+) Receitas Financeiras
	(-) Despesas Financeiras
	(-) Outras Receitas e Despesas Operacionais
=	RESULTADO OPERACIONAL
(-)	Provisão para IR e Contribuição Social
=	RESULTADO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES
(-)	Participações
(-)	Contribuições
=	LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
(+)	Juros sobre o Capital Próprio
=	LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO

Fonte: Martins et al. (2014, p. 41)

Muitas vezes, é necessário reconhecer os custos relacionados ao uso ou à transferência de ativos, como imóveis, ações, marcas e patentes. Nesses casos, falamos em amortização ou depreciação. Esses processos ajudam a reconhecer esses gastos de acordo com os períodos em que os benefícios econômicos desses itens foram utilizados ou expiram (MARTINS 2013).

Por meio das demonstrações do resultado do exercício, é possível avaliar se a empresa obteve lucros ou prejuízos em um determinado período. Este é um dos principais documentos exigidos pela legislação brasileira para regular e padronizar o controle financeiro das empresas.

A demonstração do resultado do exercício é uma métrica fundamental que ajuda os usuários das demonstrações financeiras a tomar decisões econômicas e financeiras.

A verdadeira situação financeira de um negócio pode ser verificada pelo DRE, que apresenta dados sobre receitas e despesas, revelando o resultado alcançado e sua evolução. Com esse relatório, é possível comparar essas informações e entender a real situação da empresa. Além disso, um ponto interessante é que instituições financeiras também utilizam esse documento que permite que a saúde financeira da empresa seja avaliada na hora de conceder crédito. Portanto, a utilização correta dessas informações é crucial para as empresas, pois está diretamente ligada a uma boa administração.

2.10. Custeio por absorção

O custeio por absorção é um conceito que se explica por si mesmo: ele considera que o produto que está sendo fabricado pela empresa incorpora, em seu preço final, todos os custos envolvidos na sua produção. Isso significa que ele distribui todos os gastos relacionados à fabricação do produto.

Esse método atribui todas as despesas que ajudam a produzir a mercadoria, seguindo as normas contábeis e a leis tributária brasileira (HOJI, 2014). No custeio por absorção, o custo de cada unidade de produto inclui a mão de obra direta, os materiais diretos e as despesas de produção, tanto variáveis quanto fixas. Isso significa que ele inclui uma porção dos custos indiretos fixos de fabricação a cada produto, resultando em um custo de produção variável. Por essa razão, como inclui todos os custos de produção no valor do produto, o custeio por absorção é frequentemente chamado de custeio total (GARRISON 2013).

Esse método é fácil de implementar, pois permite a absorção dos custos por meio do custo unitário. Todos os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis relacionados aos recursos produtivos são alocados aos produtos acabados durante o ciclo operacional interno. Assim, todas as despesas associadas à fabricação são distribuídas entre os produtos fabricados.

Uma característica importante desse método é a diferença entre despesas e custos. Essa distinção é relevante, pois as despesas são contabilizadas diretamente no resultado do período, enquanto apenas os custos são considerados gastos de fabricação (ALVES, 2013).

A utilização do custeio por absorção é uma ferramenta eficaz e importante para as empresas. Ela apresenta etapas e analisa as informações que este método abrange. Com isso, os gestores e empresários conseguem identificar onde estão ocorrendo desperdícios e gastos desnecessários ao longo da produção, permitindo uma melhor análise dos desembolsos (ALVES, 2013).

Na contabilidade gerencial, a função da contabilidade vai além de simplesmente controlar o patrimônio; ela se transforma em uma fonte de informações valiosas que facilitam

a atuação nas diversas práticas da área. Quando utilizadas corretamente, as ferramentas da contabilidade gerencial oferecem dados relevantes e oportunos, ajudando na tomada de decisões com base nas análises feitas por essas ferramentas (MARION e RIBEIRO, 2014)..

Essas ferramentas envolvem a coleta e análise de informações financeiras para apoiar a gestão administrativa. O objetivo é guiar um profissional responsável por um ou mais departamentos ou grupos de trabalho. Os gestores frequentemente precisam apresentar soluções em um curto ou médio prazo, e todas as decisões impactam a organização como um todo. Eles precisam de informações que lhes permitam monitorar em tempo real os processos operacionais, visando resultados positivos na produção ou na prestação de serviços (MARION e RIBEIRO, 2014).

Assim, as informações fornecidas pela contabilidade gerencial ajudam os gerentes a utilizarem melhor seus recursos, sejam físicos, não tendo desperdícios; humanos, diminuindo o tempo ocioso; ou técnicos, que incluem a atualização de equipamentos e o treinamento de pessoal. Essas decisões impactam diretamente a qualidade do serviço realizado, a segurança e o bem-estar dos funcionários, além da satisfação do cliente, fortalecendo o relacionamento pós-venda (MARION e RIBEIRO, 2014).

A contabilidade gerencial combina elementos que aprimoram a contabilidade financeira, com um foco específico e utilizando técnicas e procedimentos já conhecidos na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira, nos balanços e em outros métodos. Esse departamento apoia os executivos na tomada de decisões, oferecendo uma visão diferenciada e um nível mais analítico e detalhado das informações para resolver questões (MORAIS e JÚNIOR, 2019).

Portanto, a contabilidade gerencial possui características distintas, dependendo do setor da empresa, independentemente do seu porte. Quando gestores e empresários aplicam as ferramentas de gestão contábil, suas decisões se tornam mais acertadas e alinhadas à realidade do negócio. É importante ressaltar que ter um certo nível de conhecimento sobre essas ferramentas é fundamental para extrair os melhores benefícios delas (SILVA, LIMA, & SANTOS, 2021).

A contabilidade gerencial, com suas ferramentas para análise e informações, aparece como um recurso imprescindível para os gestores auxiliando a tomada de decisão de maneira estratégica (SILVA, LIMA & SANTOS, 2021).

E também tem gerado insights a partir das informações fornecidas que podem ser instrumentalizados pelos gestores e profissionais da área contábil para melhorar as práticas da

contabilidade gerencial e, conseqüentemente, a eficiência na tomada de decisões das entidades brasileiras (NASCIMENTO 2020).

A decisão consciente e fundamentada é essencial para a prosperidade e perenidade de uma empresa. A contabilidade gerencial contribui para a elaboração de uma base sólida de informações, concedendo aos gestores que analisem a performance organizacional, e entendam a condição presente da entidade e criem estratégia para o futuro (BHIMANI & LANGFIELD-SMITH, 2007; MALMI & BROWN, 2008).

As Funções da Contabilidade Gerencial na tomada de decisão desempenham funções na tomada de decisão dentro das empresas, proporcionando uma base para o gerenciamento satisfatório e a estratégia corporativa. A globalização e os mercados contemporâneos criam cenários dinâmicos de novas empresas e intangíveis, que constantemente impactam a inserção e a sustentabilidade de novas empresas no mercado (FISHER 2020; TOWNSEND ET 2018).

Compreender os controles gerenciais que influenciam no desempenho operacional (DO) é uma questão em aberto que continua sendo relevante para acadêmicos e profissionais. Baseados na teoria da contingência (Chenhall, 2003; Otley, 2016), que examina quais tipos de controle gerencial são adequados para alinhar os aspectos estratégicos e estruturais da empresa, e na teoria baseada em recursos (TBR) (DAVILA 2009; GRAFTON 2010; HENRI, 2006), que analisa como esses controles afetam indiretamente a capacidade de desempenho (HARLEZ & MALAGUEÑO, 2016; HENRI, 2006A; WIDENER, 2007), essas investigações exploram como diferentes controles gerenciais influenciam qualitativamente o DO e o aprimoramento desses mecanismo.

Embora algumas pesquisas identifiquem que certos controles gerenciais não causam mudanças diretas no desempenho (BEUREN & TEIXEIRA, 2014; HENRI & JOURNEAULT, 2010; KAVESKI & BEUREN, 2020; PANOSSO 2017).

Identificar quais mecanismos de controle são essenciais para o desempenho ainda é uma questão relevante para profissionais e acadêmicos. Compreender esses controles ajuda os profissionais a gerenciar de forma mais eficaz, especialmente considerando a quantidade significativa de informações que precisam processar continuamente (MERCHANT & OTLEY 2020).

Segundo Mertens et al. (2020), que revisaram a literatura sobre estudos de contabilidade gerencial e os cenários adequados de aplicação, poucos estudos examinaram essa questão de forma abrangente. Estudos anteriores na área de contabilidade gerencial não estabeleceram uma ligação direta entre condições necessárias e desempenho (MERTENS

2020); focando em tópicos como aspectos cognitivos, antecedentes estratégicos e limitações financeiras.

Neste estudo, a Análise de Condições Necessárias (NCA) é combinada com técnicas de modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Entender quais condições e controles são realmente necessários é um tema essencial para a prática organizacional, especialmente para aqueles que buscam resolver problemas por meio de métodos baseados em hipóteses (GARRETTE 2018).

Utilizou-se da combinação dessas técnicas para analisar a fundo de um recurso nomeado como estratégico e dois controles gerenciais – controles de planejamento e controle de custos – como condições necessárias e suficientes para obter altos níveis de desempenho. Afirma-se que o alinhamento estratégico dos objetivos com os indicadores de desempenho ocorre dentro de um ambiente estratégico, incluindo a participação da alta administração. Esse grupo é acionado sempre que a organização precisa definir indicadores de desempenho que estejam em sintonia com seus objetivos estratégico (FERREIRA & OTLEY, 2009; PEREGO & HARTMANN, 2009).

Expõe-se que esse processo ocorre durante o período de planejamento ou quando há mudança nas prioridades estratégicas. Controles de planejamento e de custos são aplicados de forma contínua e utilizados diretamente pelos gestores operacionais, como os gerentes de operações, de produtos e de processos (FERREIRA & OTLEY, 2009; PEREGO & HARTMANN, 2009).

Esses gestores utilizam esses controles para direcionar suas operações, acompanhar a rentabilidade de produtos, serviços e segmentos e monitora as despesas operacionais, de modo a cumprir os valores planejados e alinhar-se com as prioridades estratégicas dos indicadores de desempenho. Ainda existem questões em aberto sobre derivação dos indicadores de desempenho a partir dos objetivos e dos fatores críticos de sucesso (FERREIRA & OTLEY, 2009; PEREGO & HARTMANN, 2009).

Na prática, para garantir que os indicadores de desempenho estejam conectados à estratégia de negócio da organização (EPSTEIN & MANZONI, 1998; MICHELI & MANZONI, 2010), é essencial assegurar que as métricas e os relatórios reflitam aos objetivos estratégica relevante (MELNYK 2014), seguindo um processo padronizado (BOURNE AL., 2000).

2.11. Alinhamento estratégico

Comprometimento estratégico refere-se à capacidade de alinhar as ações e iniciativas para alcançar os objetivos estratégicos da organização. (ENDRIKAT ET AL., 2020), operacionalizado pela escolha de indicadores de desempenho que se adequam as principais estratégias, resultantes dos controles de planejamento, como é o caso do plano estratégico. De acordo com estudos anteriores (GRAFTON ET AL., 2010). Destacam que o comprometimento estratégico não é um simples artefato de controle, mas uma habilidade (ENDRIKAT ET AL., 2020).

No dia a dia das organizações, diferentes modelos de controles gerenciais são aplicados. Entre eles, estão os controles de planejamento que são mecanismo importantes para execução da estratégia e que influenciem o comportamento dos funcionários impactando o desempenho (FLAMHOLTZ ET AL., 1985; MERCHANT & VAN DER STEDE, 2012).

Além disso, os controles de custos desempenham um papel fundamental ao garantir o monitoramento de despesas, custos de matérias-primas, margens de produtos e serviços, custos de atividades e rentabilidade dos clientes, e também contribuindo para o desempenho da organização (JAMES & ELMEZUGHI, 2010; MAIGA ET AL., 2014).

Embora o balanced scorecard (BSC) tenha sido desenvolvido para priorizar o alinhamento entre a estratégia e os indicadores de desempenho (Harris, 2014 DECOENE & BRUGGEMAN, 2006; HOQUE, 2014), poucos estudos examinam, de forma integrada, como os controles gerenciais interagem com o desempenho organizacional.

2.12. Diferença entre contabilidade gerencial e financeira

A contabilidade gerencial tem como missão oferecer ao empresário informações de qualidade sobre diferentes aspectos do negócio. Para isso, ela capta dados da contabilidade de custo, da contabilidade fiscal, da contabilidade trabalhista e de outras áreas. Todas essas informações são relevantes para a gestão e precisam ser integradas pela contabilidade gerencial, proporcionando uma visão abrangente da entidade.

Por outro lado, a contabilidade financeira é mais específica, focando apenas nas transações financeiras da empresa. Enquanto a contabilidade gerencial abrange todas as informações que podem interessar à gestão, a contabilidade financeira se concentra apenas na movimentação dos recursos financeiros: sua origem, destino, fluxo e armazenamento.

Em relação ao público-alvo, a contabilidade gerencial se direciona principalmente ao público interno. Como gestores, líderes e tomadores de decisões. Já a contabilidade financeira

também pode atender a interesses externos. O governo, por exemplo, é um dos principais interessados nas movimentações financeiras de uma empresa, pois monitora o recolhimento de tributos, além de outros stakerholders, como investidores e credores. Em resumo, podemos afirmar que a contabilidade financeira, direta ou indiretamente, também contribui com informações para a contabilidade gerencial, permitindo que ela forneça dados de qualidade aos gestores.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia baseia-se nas técnicas de estudos utilizadas para se obter uma conclusão. Deste modo, segundo Strauss & Corbin (1998), a metodologia é um conjunto de procedimentos e técnicas para coletar e analisar dados. Para eles, o método deve fornecer os meios usados para atingir os objetivos, ou seja, são as “ferramentas” utilizadas para atingir os objetivos.

Porém, conforme Bruyne (1991), a metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua origem e em seu desenvolvimento. Portanto, não se reduz a uma “medição” ou técnica para uma medida de fato científico. Segundo o autor, o método não deve apenas ajudar a explicar os produtos da investigação científica, mas principalmente de seu próprio processo, pois a exigência não é obedecer estritamente a procedimentos rígidos, mas também a produção de resultados.

O presente trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica descritiva, que discorrerá sobre os principais impactos da contabilidade gerencial nas empresas, define-se por pesquisa descritiva o fenômeno, situação ou processo, oferecendo os mínimos detalhes. Esse tipo de

pesquisa visa descrever as características de um fenômeno, população ou experiência, sendo possível no final coletar e analisar muitas informações sobre o tema pesquisado.

3.1 Tipologia da pesquisa

A abordagem deste trabalho é baseada em uma pesquisa bibliográfica descritiva e exploratória, com a aplicação de uma revisão de literatura. Segundo Ruiz (1986), a pesquisa bibliográfica envolve o ato de examinar e analisar documentos que já foram produzidos sobre um determinado tema. Ele destaca que essa forma de pesquisa é fundamental para a compreensão de conteúdos previamente elaborados, contribuindo para aprofundamento de assunto.

Minayo (1993, p.23) ressalta que a pesquisa bibliográfica desempenha um papel essencial na ciência, pois é através dela que se explora e descobre a realidade. Para ela, essa prática representa uma busca teórica contínua e inacabada, refletindo um processo de constante avaliação e análise da realidade. Em outras palavras, é um movimento permanente que une teoria e dados, sempre gerando novos entendimentos. Em resumo, toda pesquisa consiste em uma série de atividades que têm como objetivo descobrir novos conhecimentos em um campo específico.

Lakatos e Marconi (2009) definem a pesquisa bibliográfica como aquela realizada a partir de materiais já disponíveis, como livros, artigos, periódicos e outros documentos impressos. Esse tipo de pesquisa é valioso para revisar o que já foi estudado e identificar lacunas ou oportunidades para novos estudos.

Suellen (2020) complementa que a pesquisa exploratória envolve a revisão de bibliografia, citações e exemplos, com o objetivo de desenvolver, esclarecer e até reformular ideias. Além disso, é uma metodologia eficaz para levantar problemas e hipóteses que possam ser investigados mais a fundo. Ela também descreve a pesquisa bibliográfica descritiva como um processo detalhado e cuidadoso de análise das informações, seja por meio de dados qualitativos ou quantitativos, destacando a importância de uma descrição minuciosa para uma compreensão mais completa do tema.

3.2 Revisão de literatura

Para o presente estudo, foi realizado uma revisão de literatura buscando responder a problemática da pesquisa. Essa revisão consiste em levantamentos bibliográficos de artigos científicos coletados nas bibliotecas virtuais “*SPELL*” e “*SCIELO*” e “*GOOGLE ACADÊMICO*”. O objetivo foi construir e organizar um referencial teórico que aborde as

principais teorias, práticas e discussões acadêmicas relacionadas à Contabilidade Gerencial como ferramenta para tomadas de decisões.

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão de literatura, de natureza qualitativa, com abordagem descritiva, cujo objetivo foi identificar e analisar os principais impactos da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão. Foram consultadas obras publicadas nos últimos dez anos de 2015 a 2025, com ênfase em artigos científicos, livros e autores reconhecidos na área contábil. A seleção dos materiais foi realizada com base em critérios de relevância científica, atualidade e aderência ao tema proposto. Ao todo, foram analisados 32 artigos, dos quais 8 foram selecionados por apresentarem maior contribuição teórica e prática para o objeto de estudo. As bases de dados utilizadas incluíram a Scielo e a Spell, além de bibliografia clássica da contabilidade gerencial. A análise consistiu na leitura crítica e interpretação dos conteúdos, buscando identificar os principais conceitos, práticas e resultados relacionados à utilização da contabilidade gerencial como instrumento de apoio à tomada de decisões.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se os principais achados identificados na revisão de literatura realizada com base em artigos científicos publicados nos últimos dez anos nas revistas científicas “SPELL” e “SCIELO” e “GOOGLE ACADÊMICO”. Que foram analisados 32 (trinta e dois) estudos pelas palavras chaves “Contabilidade Gerencial; Controle Gerencial; Desempenho Organizacional; Tomada de Decisões; Estratégia Empresarial. Destaca-se, que deste 32 apenas 8 (oito) estudos analisados abordam a aplicação e relevância da contabilidade gerencial em diferentes contextos organizacionais, com destaque para seu papel estratégico, influência no desempenho organizacional, importância do controle orçamentário, uso de ferramentas de gestão e os impactos nas capacidades dos gestores.

Tabela 6 - Seleção das Obras que contemplam objeto da análise da Revisão de Literatura

Autores	Títulos	Objetivo Geral
Alves, Naldo Ferreira (2004)	Contabilidade Gerencial voltada para à gestão estratégica.	O ambiente empresarial exige cada vez mais informações gerenciais precisas, tempestivas e voltadas para a tomadas de decisões.
Lima et al. (2011)	Contabilidade Gerencial capaz de suprir os usuários de informações que lhes ajudem a tomar decisões.	Contabilidade gerencial essencial para o controle de estoque, precificação, análise de margens e definições de estratégias comerciais.
Teixeira et al. (2012)	Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial.	O impacto dos sistemas de informações gerenciais no controle e desempenho de organizações públicas, observando que a adequação com os objetivos estratégicos e operacionais fortalece a eficiência e a efetividade na tomada de decisão.
Costa e Lucena (2021)	Princípios globais da contabilidade gerencial.	Empresas alinhadas aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial apresentam melhores indicadores financeiros e operacionais, sobretudo em ambientes de alta competitividade.
Zonatto et al. (2023)	Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário.	O olhar inovador ao analisar os efeitos das características habilitantes do controle orçamentário sobre o capital psicológico dos gestores.
Oyadomari et al. (2023)	Relacionamento entre indicadores de desempenho e controle de desempenho estrategicamente alinhados.	A importância de alinhar indicadores de desempenho com objetivos estratégicos das organizações.
Silva e Petri (2023)	Contabilidade Gerencial na tomada de decisões.	A contabilidade gerencial tem se consolidado como uma ferramenta decisiva para o planejamento, controle e avaliação de desempenho, especialmente em ambientes de

		negócios incertos e altamente competitivos.
Caroline (2024)	Contabilidade Gerencial como auxílio para tomada de decisões nas empresas.	A evolução da contabilidade gerencial acompanha as mudanças no ambiente empresarial.

Fonte: Adaptada pela autora (2025)

4.1. Evolução e Importância da Contabilidade Gerencial

A literatura evidencia que a contabilidade gerencial passou por um processo de transformação ao longo das últimas décadas, deixando de ser meramente operacional para torna-se uma função estratégica. De acordo com Caroline (2024), a evolução da contabilidade gerencial acompanha as mudanças no ambiente empresarial, exigindo cada vez mais informações gerenciais precisas, tempestivas e voltadas para a tomada de decisão. Chenhall e Moers (2015), ao revisarem estudos sobre sistemas de controle gerencial (SCG), identificaram uma transformação significativa ao longo do tempo. Eles enfatizam que a inovação passou à exercer papel central nos SCG, conferindo-lhes uma função estratégica no ambiente externo, o alinhamento com estratégia organizacionais e a interação entre deferentes mecanismos de controle, os quais influenciam diretamente o desempenho organizacional.

A contabilidade, como é compreendida atualmente, resulta de um longo percurso evolutivo. De acordo com Martins e Silva (2007), seu estudo permite compreender os fundamentos essenciais da área, o desenvolvimento do pensamento contábil e a adaptação contínua das práticas contábeis. Essa trajetória reflete como a contabilidade tem respondido às transformações do ambiente de negócios e às demandas sociais, relevando sua natureza adaptável e resiliente.

Já Barros e Ferreira (2019) analisam a evolução das SCG sob uma ótica que ultrapassa as visões tradicionais de rigidez. Os autores observam que, nas abordagens mais recentes, os controles gerenciais não apenas acompanham, mas também estimulam a criatividade e a flexibilidade organizacional. Essa nova perspectiva considera os ajustes necessários nos instrumentos de controle diante da complexidade dos processos, reconhecendo tanto as sinergias quanto os conflitos que surgem em decorrência do seu uso em ambientes dinâmicos.

A atuação do contador gerencial também foi ampliada, assumindo o papel de analista estratégico, responsável por interpretar dados e apoiar os gestores na definição de metas, controle de custo, avaliação de desempenho e análise de riscos. Esse reposicionamento reforça

a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisão e competitividade das empresas.

4.2. Papel Estratégico da Contabilidade Gerencial

Diversos estudos destacam que a contabilidade gerencial evoluiu de um papel meramente operacional para uma função estratégica, apoiando a alta gestão na tomada de decisões complexas e de longo prazo. Costa e Lucena (2021) evidenciam que os princípios globais de contabilidade gerencial, quando adotados de forma adequada, estão diretamente relacionados à melhoria do desempenho operacional e econômico das empresas brasileiras listadas na B3. Esse alinhamento estratégico é fortalecido pela capacidade da contabilidade gerencial de oferecer suporte informacional, antecipar riscos e alinhar objetivos organizacionais com práticas sustentáveis.

Segundo Moura (2020), a contabilidade gerencial tem sido cada vez mais valorizada por sua capacidade traduzir e traduzir metas estratégicas em indicadores financeiros e operacionais, permitindo o acompanhamento de resultados de forma contínua. Essa atuação não se limita ao ambiente corporativo de grande porte. Mesmo em pequenas e médias empresas, o uso de ferramentas gerenciais contribui para melhorar o controle financeiro, definir preços de forma competitiva e fortalecer a sustentabilidade do negócio.

Lima et al. (2021), em estudos de caso no setor varejista farmacêutico, apontam que os relatórios gerenciais possibilitaram à empresa avaliar com precisão sua rentabilidade por produtos, ajustar seu mix de vendas e tomar decisões estratégicas com base em margens e comportamentos de consumo. Isso demonstra como a contabilidade gerencial pode ser aplicada de forma prática para garantir vantagens competitivas em ambientes de alta concorrência.

Outro ponto relevante é a função da contabilidade gerencial no apoio ao planejamento estratégico integrado. Ao disponibilizar projeções orçamentárias, simulações financeiras e análises de custo-benefício, ela permite à visão de longo prazo da organização. Além disso, a contabilidade gerencial fortalece a governança corporativa, uma vez que proporciona maior transparência e controle sobre processos internos. Por meio de dashboards, indicadores-chaves (KPIs) e relatórios consolidados, os gestores conseguem monitorar áreas críticas do negócio e responder de forma ágil a desvios e oportunidades, promovendo maior responsabilidade e controle organizacional LIMA ET AL. (2021).

De acordo com Silva e Petri (2023), a contabilidade gerencial tem se consolidado como uma ferramenta decisiva para o planejamento, controle e avaliação de desempenho, especialmente em ambientes de negócios incertos e altamente competitivos. O estudo destaca

que a integração de ferramentas modernas – como o Balanced Scorecard, análise de custo-volume-lucro e custeio baseado em atividades contribui para decisões mais precisas, baseadas em dados relevantes e tempestivos.

4.3. Desempenho Organizacional e PGCG

Os resultados obtidos por Costa e Lucena (2021) demonstram que há uma correlação positiva entre grau de conformidade com os PGCG e o desempenho organizacional medido por indicadores como retorno sobre ativos (ROA) e o Market-to-Book.

Empresas que divulgaram mais práticas recomendadas pelos PGCG, como gestão de risco, estrutura de comunicação e informações voltadas ao valor, apresentaram melhor desempenho operacional e maior expectativas de crescimento futuro no mercado COSTA E LUCENA (2021).

Essa observação é reforçada por Teixeira et al. (2012), que analisaram o impacto dos sistemas de informações gerenciais no controle e desempenho de organizações públicas, observando que a adequação dos sistemas de informações gerenciais com os objetivos estratégicos e operacionais fortalece a eficiência e a efetividade da tomada de decisão.

Além disso, a pesquisa de Oyadomari et al. (2023) revela que o alinhamento estratégico entre os indicadores de desempenho e os objetivos organizacionais (IDEA) é uma das condições essenciais para alcançar alto desempenho organizacional. O uso de indicadores alinhados permite mensurar a eficácia dos controles e fortalecer o cumprimento das metas empresariais.

O estudo de Zonatto et al. (2023) introduz uma perspectiva inovadora ao explorar o impacto das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores. A pesquisa evidencia que mecanismos como capacidade de reparo, flexibilidade orçamentaria e transparência interna estão positivamente relacionados com a auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência dos gestores.

Esses aspectos fortalecem a motivação, a tomada de decisões e o comprometimento com os objetivos organizacionais. A conclusão sugere que sistemas de controle orçamentário desenhados de forma habilitante contribuem para o bem-estar psicológico dos gestores e para o desempenho da organização como um todo ZONATTO ET AL. (2023).

4.4. Ferramentas de Gestão de Desempenho

Outro tema recorrente nos estudos analisados é o uso de ferramentas de gestão, como orçamento, análise SWOT, benchmarking, balanced scorecard, entre outras. Tais ferramentas são vistas como facilitadoras da eficiência e do controle organizacional.

Estudos indicam que a escolha apropriada e o uso estratégico dessas ferramentas são decisivos para a competitividade das empresas, em especial diante de ambientes incertos e voláteis ATKINSON ET AL; 2000, P 614).

A pesquisa de Oyadomari et al (2023) também destaca a importância dos controles de custos e de planejamento como condições necessárias (ainda que não suficientes) para alcançar desempenho organizacional superior. A ausência desses controles impede a organização de atingir níveis elevados de sucesso, independentemente de outros fatores positivos.

Os resultados apontam que, enquanto os controles de planejamento têm papel menor, os indicadores estrategicamente alinhados são indispensáveis. Isso confirma a relevância do foco em métricas que reflitam as prioridades estratégicas reais da organização CREPALDI, 2004, P.179).

Teixeira et al. (2012) mostram que integração entre os sistemas de informação e a contabilidade gerencial é determinante para melhorar a qualidade da informação utilizada na tomada de decisões e para fortalecer a governança e o desempenho organizacional, tanto em contexto público quanto privado.

4.5. Tendências e Lacunas

A revisão indica uma tendência crescente à adoção de abordagens mais humanas tecnológicas e estratégicas na contabilidade gerencial. O foco está migrando da simples apuração de resultado para o suporte à inovação e à adaptabilidade das organizações CHENHALL E MOERS (2015). No entanto, há lacunas significativas a serem preenchidas, como:

Tabela 7 - Lacunas significativas

Almatrooshi, Singh & Farouk, Petrini Scherer & Back, (2016)	A aplicabilidade dos princípios gerenciais nas empresas, que carecem de estrutura para adoção plena de práticas avançadas.
Silva e Petri (2023)	A integração entre ferramentas digitais e os princípios tradicionais de contabilidade gerencial.
Costa & Lucena, (2021); Moura, (2020)	A Escassez de estudos empíricos setoriais, especialmente em segmentos como serviços, terceiro setor ex. cooperativas.

Fonte: Adaptada pela autora (2025)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão de literatura teve como objetivo analisar os principais impactos da contabilidade gerencial na tomada de decisões. Por meio da análise dos principais artigos científicos publicados nos últimos Dez anos nas revistas científicas “*SPELL*” e “*SCIELO*” e “*GOOGLE ACADÊMICO*”, foi possível identificar que a contabilidade gerencial vem se consolidando como uma ferramenta essencial para apoio à tomada de decisão, ao planejamento estratégico e à melhoria do desempenho organizacional TEIXEIRA ET AL. (2012), OYADOMARI ET AL. (2023).

Os estudos de Costa e Lucena (2021) analisados demonstram que a adoção de práticas baseadas nos Princípios Globais da Contabilidade Gerencial (PGCG) contribui significativamente para a eficiência operacional e a vantagens competitivas das empresas. Além disso, evidenciou-se que os controles gerenciais, atuam como elementos facilitadores do desempenho e da inovação.

Outra descoberta foi o papel das características habilitantes do controle orçamentário — como flexibilidade, transparência e capacidade de reparo — no fortalecimento do capital psicológico dos gestores. Essas características demonstram influenciar positivamente a auto eficiência, esperança, otimismo e resiliência, refletindo em atitudes mais proativas e maior comprometimento com os resultados.

A literatura também apontou a crescente importância das ferramentas de gestão, como orçamento, Balanced Scorecard e análise de desempenho, bem como da integração entre sistemas de informação e contabilidade gerencial. Essas ferramentas permitem maior controle, planejamento e adaptabilidade frente aos desafios de um ambiente competitivo e em constante transformação.

Por fim, observou-se uma lacuna importante no que diz respeito à aplicação das práticas avançadas de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas, bem como a

carência de estudos empíricos por setor. Esses aspectos representam oportunidades para pesquisas futuras, especialmente no aprofundamento da análise sobre a relação entre tecnologia, capital humano e desempenho contábil.

Conclui-se, portanto que a contabilidade gerencial ultrapassou sua função tradicional de mensuração para tornar-se um pilar estratégico dentro das organizações, sendo fundamental para a sustentabilidade e crescimento das empresas no cenário contemporâneo.

Como sugestão para investigações futuras, propõe-se a realização de estudos de caso voltados à análise da contabilidade gerencial, com ênfase em micro e pequenas empresas, a fim de verificar se existe associação entre a ausência de práticas de contabilidade gerencial estruturada e o elevado índice de mortalidade dessas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RODRIGUES, ANNY CAROLINE ALVES. Contabilidade Gerencial como Auxílio para a Tomada de Decisão nas Empresas [em linha]. dez. 2024.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu, et al. Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. *Revista Contabilidade & Finanças*, 2023, 34: e1618.

DA SILVA, Wilson; PETRI, Sergio Murilo. Managerial accounting in decision-making. **Caderno de ANAIS HOME**, 2023.

OYADOMARI, José Carlos, et al. Exploring the influences of cybernetic and dynamic controls on flexibility and performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 2023, 20.3: e220170.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva et al. Efeitos das características habilitantes do controle orçamentário no capital psicológico de gestores com responsabilidade orçamentária. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, p. e1753, 2023.

COSTA, Ingrid Laís de Sena; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, p. 503-518, 2021.

ENDRIKAT, Jan; GUENTHER, Thomas W.; TITUS, Robert. Consequências dos sistemas de mensuração de desempenho estratégico: uma revisão meta-analítica. *Journal of Management Accounting Research*, 2020, vol. 32, n.º 1, p. 103-136.

SUELLEN; Pesquisa descritiva no TCC: o que é, características e exemplos; 21 de fev. de 2020. Disponível em < <https://regrasparatcc.com.br/primeiros-passos/pesquisa-descritiva/>>.

TRISTIANTO, Ari; PANDJAITAN, D. R. H. The Mediating Role of Product Innovation in Market Orientation Effect on Marketing Performance. **Journal of Social Studies Education Research**, v. 34, n. 85, p. 1381-1393, 2020.

MERCHANT, Kenneth A.; OTLEY, David. Beyond the systems versus package debate. **Accounting, Organizations and Society**, v. 86, p. 101185, 2020.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 29, p. 343-354, 2018.

PUTRI, Putu Intan Paradictha Pradnya; YASA, Ni Nyoman Kerti; RAHYUDA, I. Ketut. The Role of Innovation in Mediating Market Orientation to Company Performance. **JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)**, v. 7, n. 2, p. 105-116, 2016.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, p. 244-265, 2014.

CHENHALL, Robert H. Developing an organizational perspective to management accounting. **Journal of Management Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 65-76, 2012.

AGUIAR, Andson Braga de et al. Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, p. 40-54, 2012.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. Instructor's manual [em linha]. 2012.

LIMA, Emanuel Marcos et al. As respostas do GECON às críticas do Relevance Lost. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 177-200, 2011.

LIBBY, Theresa; LINDSAY, R. Murray. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. **Management accounting research**, v. 21, n. 1, p. 56-75, 2010.

CHENHALL, Robert H.; LANGFIELD-SMITH, Kim. Multiple perspectives of performance measures. **European management journal**, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.

VESKAISRI, Kitprem; CHAN, Peng; POLLARD, Dennis. Relationship between strategic planning and SME success: empirical evidence from Thailand. **Asia and pacific DSI**, v. 2007, p. 1-13, 2007.

MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A.; ZHENG, Liu. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 251-286, 2003.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

CHENHALL, Robert; LANGFIELD-SMITH, Kim. Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 4, p. 361-386, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

BOYD, Stephen P.; BARRATT, Craig H. *Linear controller design: limits of performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.

BOYD, I. L. Environmental and physiological factors controlling the reproductive cycles of pinnipeds. **Canadian Journal of Zoology**, v. 69, n. 5, p. 1135-1148, 1991.

BRUYNE, Dinâmica da pesquisa em ciência social, 3º Edição, Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves.

PENA, Rodolfo F. Alves. “Efeitos da mecanização no campo”. *Mundo Educação*. Disponível em :> <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/efeitos-mecanizacao-campo.htm><.