

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARA ROSANE MENDEL LUFT

**ANÁLISE DO GRAU DE PERCEPÇÃO DO MERCADO ACERCA DA
CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A
TOMADA DE DECISÕES**

BENTO GONÇALVES

2019

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DE CONHECIMENTO DAS CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARA ROSANE MENDEL LUFT

**ANÁLISE DO GRAU DE PERCEPÇÃO DO MERCADO ACERCA DA
CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A
TOMADA DE DECISÕES**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador TCC I: Prof. Ms. Matheus Tumelero Dornelles
Orientador TCC II: Prof. Ms. Matheus Tumelero Dornelles

BENTO GONÇALVES

2019

MARA ROSANE MENDEL LUFT

**ANÁLISE DO GRAU DE PERCEPÇÃO DO MERCADO ACERCA DA
CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A
TOMADA DE DECISÕES**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador TCC I: Prof. Ms. Matheus Tumelero Dornelles
Orientador TCC II: Prof. Ms. Matheus Tumelero Dornelles

Aprovada em 04/07/2019.

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Matheus Tumelero Dornelles
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Examinadores:

Prof. Ms. Eduardo Tomedi Leites
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Joice de Souza
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial ao meu orientador, Prof. Ms. Matheus Tumelero Dornelles, pela sua competência, orientação e paciência, durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço também, a minha família, por todo o apoio, sempre torcendo pelo meu sucesso. Ao meu marido Marciano, por compreender minha ausência, pelo amor, paciência e apoio dedicados.

*“Todo mundo quer viver em cima da montanha,
sem saber que a verdadeira felicidade está na
forma de subir a escarpa”*

Gabriel García Márquez

RESUMO

A constante evolução no ambiente econômico vem dificultando a gestão dos negócios, sendo necessárias informações que venham a auxiliar os administradores na tomada de decisão. A evolução tecnológica também agrega mudanças e adequações, e, atualmente, as organizações precisam enfrentar essas mudanças e estabelecer normas para enfrentá-las. Elas precisam estar preparadas para esse novo desafio, que é constante, e procurar entender que é necessária uma mudança de posicionamento na maneira de tratar as informações geradas no dia a dia da empresa. Necessitam adaptar-se, utilizando como instrumento o auxílio da Contabilidade Gerencial, que é relevante para a administração da empresa, na tomada de decisões. Os acontecimentos gerados no passado e no presente, é que devem ser utilizados para se obter posições para estimativa dos acontecimentos futuros. Diante do exposto, o estudo consistiu em identificar qual o grau de percepção do mercado acerca da contabilidade gerencial, e, verificar se a tecnologia do *Blockchain* pode se tornar uma aliada no processo de tomada de decisões dos gestores e empresários. O estudo foi realizado com empresários, estudantes e profissionais contábeis de algumas cidades da Serra Gaúcha, através de questionário aplicado, alinhado com o referencial teórico abordado. Assim, pode-se concluir, que os sistemas de gestão empresarial não são suficientes para que os dados utilizados pela Contabilidade Gerencial se tornem eficazes. Sendo assim, propõe-se a utilização do *Blockchain*, que oferece segurança, confiabilidade e otimização de tempo, gerando dados mais robustos para a tomada de decisão. Ainda, sugere-se, para fins de futuros estudos que seja elaborada análise em outra amostra de respondentes e, ainda, que seja analisada o uso do *Blockchain* e seu impacto na gestão.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Processo Decisório. Sistemas de Informações Contábeis. *Blockchain*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipo de Informação e processo de gestão	25
Figura 2 - Estrutura e integração dos sistemas de informações	28
Figura 3 - Abrangência e subsistemas de um SIGE/ERP	30
Figura 4 - O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar	36
Figura 5 - Níveis de decisão e tipos de planejamento	37
Figura 6 - Aspectos envolvidos na implantação da mudança	42
Figura 7 - Organograma Tradicional	44
Figura 8 - Organograma Vertical	45
Figura 9 - Organograma Horizontal	46
Figura 10 - Tipos de problema e níveis de decisão	47
Figura 11 - Contabilidade Gerencial - setor indispensável	59
Figura 12 - Investimento na Implantação	59
Figura 13 - Capacitação dos profissionais contábeis	60
Figura 14 - Segurança na tomada de decisão	60
Figura 15 - Norteammento das decisões acerca das informações gerenciais	61
Figura 16 - Atualização dos profissionais contábeis - setor gerencial	61
Figura 17 - Ciência das informações fornecidas	62
Figura 18 - Percepção quanto a lucratividade	62
Figura 19 - Destaque da entidade quanto a competitividade	63
Figura 20 - Necessidade dos sistemas e funções contábeis	64
Figura 21 - Vinculação sistemas contábeis x sistemas empresariais	64
Figura 22 - Obtenção de dados dos sistemas para as decisões	65
Figura 23 - Precisão no gerenciamento de metas	65
Figura 24 - Percepção acerca do planejamento estratégico	66
Figura 25 - Contabilidade Gerencial x planejamento	67
Figura 26 - Situação exposta - Contabilidade Gerencial	67
Figura 27 - Contabilidade Gerencial - Elucidar direções	68
Figura 28 - Contabilidade Gerencial - setor indispensável	69
Figura 29 - Investimento na implantação	70
Figura 30 - Capacitação dos profissionais contábeis	70
Figura 31 - Segurança na tomada de decisão	71
Figura 32 - Norteammento das decisões acerca das informações gerenciais	71

Figura 33 - Atualização dos profissionais contábeis - setor gerencial	72
Figura 34 - Ciência das informações fornecidas	73
Figura 35 - Percepção quanto a lucratividade	73
Figura 36 - Destaque da entidade quanto a competitividade	74
Figura 37 - Necessidade dos sistemas e funções contábeis	74
Figura 38 - Vinculação sistemas contábeis x sistemas empresariais	75
Figura 39 - Obtenção de dados dos sistemas para as decisões	76
Figura 40 - Precisão no gerenciamento das metas	76
Figura 41 - Percepção acerca do planejamento estratégico	77
Figura 42 - Contabilidade gerencial x planejamento	78
Figura 43 - Situação exposta - Contabilidade Gerencial	78
Figura 44 - Contabilidade gerencial x Elucidar direções	79
Figura 45 - Contabilidade gerencial - setor indispensável	80
Figura 46 - Investimento na Implantação	81
Figura 47 - Capacitação dos profissionais contábeis	81
Figura 48 - Segurança na tomada de decisão	82
Figura 49 - Norteamento das decisões acerca das informações gerenciais	82
Figura 50 - Atualização dos profissionais contábeis - setor gerencial	83
Figura 51 - Ciência das informações fornecidas	83
Figura 52 - Percepção quanto a lucratividade	84
Figura 53 - Destaque da entidade quanto a competitividade	85
Figura 54 - Necessidade dos sistemas e funções contábeis	85
Figura 55 - Vinculação sistemas contábeis x sistemas empresariais	86
Figura 56 - Obtenção de dados dos sistemas para as decisões	86
Figura 57 - Precisão no gerenciamento das metas	87
Figura 58 - Percepção acerca do planejamento estratégico	88
Figura 59 - Contabilidade gerencial x planejamento	88
Figura 60 - Situação exposta - Contabilidade Gerencial	89
Figura 61 - Contabilidade Gerencial - Elucidar direções	90

LISTA DE SIGLAS

DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
PCP	Planejamento e Controle da Produção
SIC	Sistema de Informações Contábeis
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SIGE	Sistema Integrado de Gestão Empresarial

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	12
1.2	TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	13
1.2.1	Delimitação do tema	13
1.2.2	Definição da questão de pesquisa	15
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES	15
1.4	OBJETIVOS	16
1.4.1	Objetivo geral	16
1.4.2	Objetivos específicos	16
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL	18
2.2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	20
2.2.1	Subsistema de Contabilidade Societária e Fiscal	31
2.2.2	Subsistema de Controle Patrimonial	31
2.2.3	Subsistema de Valorização de Inventários ou Custo Contábil	32
2.2.4	Subsistema de Gestão de Tributos	32
2.2.5	Subsistema de Análise Financeira de Balanço	33
2.2.6	Subsistema de Orçamento	33
2.2.7	Subsistema de Custos	34
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
2.4	PROCESSO DECISÓRIO	42
2.5	<i>BLOCKCHAIN</i>	50

3	METODOLOGIA	53
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	55
4	ESTUDO DE CASO	56
4.1	ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	56
4.2	CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
4.2.1	Análise do Questionário Aplicado	58
4.2.1.1	Profissionais da Contabilidade	58
4.2.1.2	Empresários	69
4.2.1.3	Estudantes	80
4.3	ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS.....	90
4.4	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO – <i>BLOCKCHAIN</i> E SEU IMPACTO NA GESTÃO	92
5	CONCLUSÃO	94
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

A contabilidade é a ciência responsável por controlar o patrimônio das empresas. Tendo em vista que, para esse controle é indispensável a utilização de informações úteis, as empresas que não fazem uso dessas informações, ou que as utilizam de forma equivocada, podem ter problemas no seu processo decisório.

O mercado sofre constantemente transformações com o aumento da concorrência entre as organizações e a evolução das técnicas de gestão. Este cenário tem obrigado os gestores a encontrarem respostas imediatas e eficazes em relação aos rumos das empresas, por meio de ferramentas de auxílio no planejamento e controle dos recursos, como maneira de se organizarem para enfrentar a elevada concorrência.

Conforme Beal (2012), o simples ato de tornar as informações prontamente disponíveis para os integrantes de uma organização pode melhorar significativamente os resultados por ela obtidos. No cotidiano organizacional, funcionários e gestores precisam resolver problemas, tomar decisões, controlar processos, compartilhar informações e relacionar-se com outras pessoas, e, em todas essas situações, o desempenho pode ser aperfeiçoado caso as informações apropriadas estejam presentes no momento certo e no local onde são necessárias.

A contabilidade gerencial detém função principal de fornecer informações acerca da vida operacional de uma organização como um todo. Essas informações podem ser relacionadas a qualquer área ou rotina empresarial, tais como custos, finanças, lucratividade, tributação, gestão pessoal, dentre outras inúmeras áreas ligadas a gestão empresarial.

A contabilidade gerencial é, hoje, um dos segmentos da ciência contábil, talvez o primeiro, em que se verificam os maiores esforços de pesquisa, segundo Padoveze (2000), ela se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por seu caráter integrativo dentro de um sistema de informação contábil.

A informação contábil, sendo imprescindível, deve-se tratá-la visando evitar interferências que levem o gestor a decidir de forma equivocada. A sistematização

existente dentro da estrutura organizacional, resulta em um sistema informacional responsável pela socialização das informações necessárias a tomada de decisão pela gestão:

Um sistema de informação contábil é uma entidade ou um componente, dentro de uma organização, que processa transações financeiras para prover informações para operação, controle e tomada de decisões aos usuários (PADOVEZE, 2009, p. 125).

Para que as informações contábeis processadas pelo sistema de informação tragam resultados positivos, é necessário a conciliação desses dados com um planejamento estratégico para que o processo decisório seja executado de maneira correta. Planejamento estratégico é o processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades facilitando a tomada de decisão.

O planejamento estratégico, se bem aplicado, pode tornar a empresa mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações (FERREIRA et al., 2005).

Já, o processo de tomada de decisão pode ser definido como o conjunto de reflexões e ações que ocorrem entre o momento em que ocorre a percepção da necessidade de agir e o momento em que se age (ABRAMCZUK, 2009).

Logo, a contabilidade, as informações gerenciais e o planejamento estratégico subsidiam o processo decisório.

1.2 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

1.2.1 Delimitação do tema

As empresas necessitam das ferramentas proporcionadas e contidas na administração, formadas pela organização, planejamento, direção e controle. Nesse sentido, necessitam de informações confiáveis, no tempo certo e de forma objetiva que facilitem a tomada de decisão. Sob esta perspectiva, a Contabilidade Gerencial é essencial no processo de gestão.

Relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, este ramo da contabilidade é utilizado na organização como ferramenta de auxílio à

administração, suprindo os administradores com o fornecimento de informações necessárias à tomada de decisão.

Segundo Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 7):

Contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. Corresponde ao somatório das informações demandadas pela administração da empresa com o objetivo de subsidiar o processo decisório, mas sem desconsiderar os procedimentos utilizados pela contabilidade societária.

Assim, a Contabilidade Gerencial é indispensável instrumento que contém todo o procedimento, técnica, informações e relatórios contábeis utilizados para a avaliação do desempenho da empresa.

Atrill e McLaney (2014, p. 19), definem a Contabilidade Gerencial da seguinte forma:

Como as decisões gerenciais são amplas em seu escopo, as informações contábeis fornecidas aos gestores também devem cobrir um amplo espectro, e ajudar na identificação e avaliação das consequências financeiras das decisões.

Os empresários e gestores necessitam de ferramentas de controle e administração das informações e dados, assim, necessitam de um sistema que faça o gerenciamento e, auxilie na administração do negócio.

O Sistema de Informação Contábil é o meio que o contador utilizará para efetivar a contabilidade e a informação dentro da organização. Isto, para que a contabilidade seja utilizada em toda a sua plenitude. Para tanto, há necessidade de se aplicar ao sistema o enfoque sistêmico, pois, além de ser um meio de informação, a contabilidade, como um sistema aberto, está inserida no ambiente da empresa (PADOVEZE, 2009).

Os sistemas de informação têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e transformados em informação. A gestão empresarial precisa cada dia mais do apoio de sistemas, pois estes dão segurança, agilidade e versatilidade para a empresa no momento em que se processam as decisões.

A tomada de decisão é um processo que consta identificação do problema, dos critérios, a forma de elaborar, analisar e escolher alternativas, verificando a eficácia da decisão. Processo decisório é o processo de escolher, em determinado momento, o caminho mais adequado para a empresa. A decisão faz parte do processo natural de gestão das organizações e, nesse contexto, os gerentes assumem o papel principal, proporcionalmente à estrutura organizacional da empresa e da sua posição hierárquica (HAMES, 2004).

Entretanto, não basta apenas tomar a decisão acertada, mesmo que isso seja uma tarefa primordial em uma empresa. Importante, também, é comunicar adequada e eficientemente as informações às pessoas que delas necessitem (NASCIMENTO E REGINATO, 2015).

1.2.2 Definição da questão de pesquisa

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Qual o grau de percepção do mercado acerca da contabilidade gerencial como fator preponderante para a tomada de decisões?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou a dificuldade dos gestores e empresários ao utilizar a Contabilidade como ferramenta de gestão, no auxílio do processo de tomada de decisão, nos procedimentos operacionais e administrativos. Uma vez que, de nada adiantaria estabelecer uso de ferramentas gerenciais tecnicamente perfeitas, mas que não atendessem os objetivos e necessidades dos gestores e empresários no mercado atual. Ainda, busca-se identificar como o *Blockchain* pode vir a auxiliar para a obtenção dos resultados.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

Neste estudo, testaram-se as seguintes hipóteses:

H1: A utilização da Contabilidade Gerencial subsidia a tomada de decisões dos gestores e empresários.

H2: A tecnologia do *Blockchain* torna-se uma aliada no processo de tomada de decisões dos gestores e empresários.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar qual o grau de percepção do mercado acerca da contabilidade gerencial como ferramenta para tomada de decisões.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conceituar Contabilidade Gerencial;
- Explorar Sistemas de Informações Contábeis;
- Identificar as principais características para o Processo decisório nas organizações;
- Conceituar o *Blockchain* e seu impacto na contabilidade e na gestão;
- Analisar a percepção do mercado, através de questionário, do uso da contabilidade para a tomada de decisões.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos e a questão de pesquisa.

Na segunda seção são apresentados diversos aspectos teóricos, tendo a informação como um recurso empresarial e sistemas de informações contábeis como um elemento de suporte para a tomada de decisões. É abordada a contabilidade gerencial e, são descritos os subsistemas de informações contábeis, como todo o processo de planejamento estratégico necessário para o processo decisório. Este capítulo tem o objetivo de apresentar a teoria acerca da utilização da Contabilidade Gerencial como base para o processo de tomada de decisões dos gestores e empresários.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia que foi utilizada para esse estudo. Nele encontram-se descritos o delineamento da pesquisa e os procedimentos de coleta, avaliação e análise dos respectivos dados.

No quarto capítulo são expostas as análises dos questionários aplicados aos estudantes, empresários e profissionais contábeis. Além disso, foi analisado o

impacto na gestão com a possível utilização do *Blockchain* e um estudo bibliométrico realizado.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões finais obtidas após a realização da análise, sugestões acerca do assunto e para futuros estudos, além de apresentar, se os objetivos foram alcançados e quais hipóteses são falsas ou verdadeiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Os autores, de modo geral, conceituam contabilidade gerencial como um instrumento voltado para a administração da empresa, auxiliando na tomada de decisão.

Segundo Iudícibus (2010), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias outras técnicas e procedimentos contábeis.

De acordo com Padoveze (2010, p. 38), “a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores; isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações”.

Além da contabilidade financeira, recebe informações da contabilidade de custos e tributária, responsáveis respectivamente pela mensuração, apuração dos custos das atividades realizadas, e o planejamento, apuração e controle dos tributos decorrentes dos resultados da empresa, a integração das informações dos diferentes ramos da contabilidade são essenciais ao desenvolvimento geral da empresa, facultando melhores resultados. Embora existam diferenças entre elas, proporcionam a satisfação dos usuários através das informações (IUDÍCIBUS, 2010).

Segundo Iudícibus (1998, p.21):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços entre outros, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

O processo de tomada de decisão termina com a escolha da melhor ação a ser implementada. Para se alcançar esse ponto é necessário que se passe pelas fases de definição do problema, obtenção dos fatos, formulação de alternativas, ponderação e decisão. Em todas essas etapas a informação contábil é de grande importância. Alguns problemas existem somente quando os relatórios contábeis são

analisados regularmente e, com o orçamento elaborado com base nas informações históricas e projeções contábeis, pode-se formular e testar as alternativas para se chegar à decisão mais acertada (CREPALDI E CREPALDI, 2017).

Nos tempos atuais a informação é uma poderosa ferramenta de gestão à disposição dos empresários, extraídas das demonstrações contábeis da empresa, traçando o planejamento estratégico. A partir destas informações, os empresários devem estruturar-se visando o instrumento de informação para decisão e controle, ajudando a capacitar os gestores com os objetivos da organização e com o uso eficiente de seus recursos, fazendo necessário à mensuração destas informações, para conclusão do modelo decisório. Estas informações auxiliam nas decisões dos preços dos produtos, desperdício de recursos, controle das despesas e aumento das receitas (IUDÍCIBUS, 1998).

A Contabilidade Gerencial capacita o empresário a assumir riscos, porque o conscientiza e ajuda a escolher oportunidade de mercado e promove a visão necessária sobre seu negócio. Dessa maneira, demonstra que é necessário que o empresário tenha conhecimento da importância da realização de uma Contabilidade completa e eficiente que reflita a realidade da empresa, não só da apuração dos resultados mensais, mas de que maneira ele foi alcançado (ATRILL E MCLANEY, 2014).

Os troncos básicos da contabilidade gerencial, segundo Iudícibus (1998, p. 255), são:

- a depuração dos relatórios financeiros fundamentais;
- a análise e avaliação de desempenho a partir de relatórios financeiros sumarizados;
 - fundamentos de custos;
 - custo para controle, planejamento e avaliação de desempenho;
 - informações contábeis para decisões especiais;
 - relatórios para a gerência;
 - métodos quantitativos e Contabilidade Gerencial.

A contabilidade gerencial é essencial para as empresas, apresentando aos gestores informações suficientes para gerenciar as atividades de acordo com o planejamento das estratégias da organização.

As complexidades das operações dentro de uma empresa acarretam problemas com relação ao desempenho, lucratividade, enfim, outros fatores ligados

diretamente à atividade. Com a competitividade aumentando, gerentes sentem necessidade de tomar providências que colaborem para o restabelecimento da empresa no mercado financeiro. A adoção de um controle gerencial ajuda na solução desses problemas, como alocar os recursos humanos, financeiros e controle das operações executadas (ATRILL E MCLANEY, 2014).

De maneira geral, pode-se afirmar que a contabilidade gerencial é voltada exclusivamente para a administração da empresa. É a base para todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil, feitos para que a administração os utilize no planejamento e controle da empresa.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Nas organizações, a criação de um sistema de informação adequado e eficiente permitirá uma gestão satisfatória na área econômico-financeira da empresa, assim como, mostrará o alto grau de custo-benefício que a relação de troca e geração de informações trará para a gestão do negócio. Todas elas devem ser elaboradas de acordo com a necessidade dos gestores, precisam ser detalhadas e de curta periodicidade para o controle operacional. A contabilidade gerencial faz uso desses instrumentos para obter informações que orientem as decisões.

Padoveze (2004, p. 30) define sistema da seguinte forma:

Sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação. Em outras palavras, sistema é um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Como uma resultante do enfoque sistêmico, o todo deve ser mais que a soma das partes.

Na era da informação, as empresas estão percebendo que o sucesso ou fracasso depende cada vez mais de como gerenciam e usam as informações.

De acordo com Gonçalves e Riccio (2009), a contabilidade tornou-se mais do que simplesmente registrar, resumir e informar os aspectos financeiros das operações comerciais. Ela transcende essas funções à medida que se infiltra na organização e simbioticamente há o estabelecimento da política da delegação de responsabilidade, o estabelecimento dos controles internos e do planejamento com a determinação dos resultados desejados e de mecanismos de controle e desempenho. Esta é uma das razões pelas quais afirma-se que o sistema de

informações contábeis se aproxima dos sistemas de informação da própria organização.

Padoveze (2010), classifica os sistemas em abertos e fechados. Os sistemas fechados não interagem com o ambiente externo, enquanto que os sistemas abertos caracterizam-se pela interação com o ambiente externo, suas entidades e variáveis. Existem sistemas físicos e sistemas informacionais. A empresa é um sistema aberto, bem como os sistemas de informações, pois há um processo de interação com o ambiente.

Segundo Padoveze (2015) o sistema de informação contábil processa dados e os transforma em informações úteis para o processo decisório de toda a empresa, para todos os níveis. Para o processo de transformação dos dados em informações contábeis úteis, os dois principais recursos são os recursos humanos (contadores) com capacitação adequada da ciência contábil, para o enfoque sistêmico da contabilidade e visão gerencial completa, para atender às necessidades informacionais da empresa; e, software de contabilidade que possibilite ao contador efetivar todo o potencial gerencial da informação contábil a ser gerada e utilizada.

Ainda, de acordo com o autor, sobre os sistemas de informações contábeis, o mesmo estabelece que o Sistema de Informação Contábil é um sistema de apoio à gestão, juntamente com os demais sistemas de controladoria e finanças. Os sistemas de apoio à gestão têm como base de apoio informacional as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais. Sendo assim, classifica-os em Sistemas de Informação de Apoio às Operações e Sistemas de Informação de Apoio à Gestão. Os Sistemas de Apoio às Operações têm como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento, controle de produção, entre outros). Os Sistemas de Apoio à Gestão preocupam-se, basicamente, com as informações necessárias para gestão econômico-financeira da empresa.

A função contábil e o sistema de informação são fundamentais para o sucesso de uma organização, pois ambos auxiliam os gestores para a tomada de decisão, conforme citado por Padoveze (2015).

A visão da empresa como um sistema aberto, interagindo de forma profunda com o meio ambiente, é essencial para a etapa inicial do processo de gestão denominada planejamento estratégico esse, considerado pelo autor, como a etapa

do processo que define políticas e objetivos, e alimentam o orçamento, tendo como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais (PADOVEZE, 2009).

Oliveira (1997) menciona que dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação, e informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.

O dado é o registro puro, que ainda não foi interpretado e processado. A informação é o dado processado e armazenado de forma a ser entendido pelo receptor e a comunicação é o processo de transmissão da informação (PADOVEZE, 2009).

Laudon e Laudon (2001) complementam conceituando dado e informação: Informação significa que os dados foram moldados de uma forma que é significativa e útil para os seres humanos. Dados, em contrapartida, são sucessões de fatos brutos que representam eventos que acontecem em organizações ou o ambiente físico antes de serem organizados e arrumados de uma forma que as pessoas possam entender e usar.

Desse modo, pode-se citar como exemplos de dados a quantidade de produção, custo de matéria-prima, número de empregados e valor da nota fiscal emitida. Por outro lado, a informação seria a análise desses dados, ou seja, a capacidade produtiva, custo do produto vendido, produtividade do funcionário e valor de todas as vendas no mês.

A tecnologia da informação é o conjunto tecnológico à disposição das empresas para efetivar seus subsistemas e suas operações. Está normalmente ligada à informática e à telecomunicação, bem como a todo o desenvolvimento científico do processo de transmissão de dados (PADOVEZE, 2009).

Hardware é o equipamento físico usado para as atividades de entrada, processamento e saída do sistema de informação. O software consiste em instruções detalhadas pré-programadas que controlam e coordenam os componentes do hardware em um SI. Sem o software, o hardware não poderia executar as tarefas que são associadas aos computadores (LAUDON E LAUDON, 2001).

Antigamente, as informações eram gravadas em papéis e, posteriormente, esses eram guardados em grandes arquivos de metal. Com o desenvolvimento cada vez maior da tecnologia da informação, as empresas passaram a trabalhar com

bancos de dados digitais, melhorando a segurança e disponibilidade das informações.

Banco de dados é um conjunto de arquivos estruturados, não redundantes e inter-relacionados, que proporciona uma fonte única de dados para uma variedade de aplicações (PADOVEZE, 2009, p. 36).

Para Laudon e Laudon (2001), o banco de dados é uma coleta de dados organizados, ou seja, um único banco de dados serve para múltiplas aplicações. Nesse sentido pode-se imaginar, que um único banco de dados de recursos humanos, por exemplo, contenha dados do pessoal, folha de pagamento, benefícios, contribuições sociais, entre outros.

Dentro do conceito de banco de dados e de armazenamento e utilização das informações, é importante uma classificação dos tipos de informações que existem e o sistema de informação que as gerenciará, para o melhor desempenho desses sistemas de informações. Segundo Padoveze (2015), as informações classificam-se em estruturadas e não estruturadas.

Segundo o autor supracitado, informações estruturadas são aquelas sobre as quais a organização tem mais domínio; são as que retratam e representam a base de sua operacionalização e, não estruturadas são necessárias ao exercício de situar a organização no segmento econômico a que pertence e de projetar um perfil de seu comportamento esperado.

Para Laudon e Laudon (2001), os sistemas de apoio às operações auxiliam os departamentos que executam funções operacionais fornecendo-lhes informações, tais como:

- Produção: capacidade fabril, processo de fabricação;
- Estoque: recebimento físico, recebimento fiscal, consumo de materiais;
- Compras: cadastro de fornecedores, pedidos de compra, cotações, contratos;
- Faturamento: cadastro de clientes, pedidos, emissão de nota fiscal, transporte;
- Recursos humanos: folha de pagamento, administração de recursos humanos;
- Finanças e tesouraria: contas a receber, contas a pagar, financiamentos, conciliação bancária.

Conforme Padoveze (2015), o sistema de informação contábil deve produzir informações que possam atender aos seguintes aspectos:

I – Níveis empresariais

- **Estratégico:** onde são desenvolvidos os processos permanentes e contínuos, sendo sempre voltados para o futuro, visando racionalidade nas tomadas de decisão e alocação de recursos organizacionais de forma mais eficiente possível.
- **Tático:** onde ocorre a intermediação entre o nível estratégico e o operacional, geralmente é projetado a médio prazo e abrange cada unidade da organização, traduzindo e interpretando as decisões do planejamento estratégico, transformando em planos concretos dentro das unidades da empresa.
- **Operacional:** É a formalização dos objetivos e procedimentos, implementando as ações previamente desenvolvidas e estabelecidas nos baixos níveis de gerência (nível tático). Sua finalidade é desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa.

II – Ciclo administrativo

- **Planejamento:** Decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.
- **Execução:** Envolve a coordenação dos recursos e das pessoas responsáveis pelas entregas de tarefas traçadas.
- **Controle:** Monitoramento e avaliação do progresso do projeto, garantindo que os objetivos preestabelecidos sejam cumpridos dentro do planejado.

III – Nível de estruturação da informação

- **Estruturada:** São repetitivas e rotineiras, envolvem procedimentos predefinidos.
- **Semiestruturada:** Envolve situações com alguma complexidade, apenas parte do problema possui resposta clara.
- **Não estruturada:** Exige bom senso, capacidade de avaliação e perspicácia do tomador de decisão.

Há ligação entre esses aspectos no sistema de informação contábil, como pode ser observado na Figura 1:

Figura 1 - Tipo de Informação e processo de gestão

Nível Empresarial	Ciclo Administrativo	Nível de Estruturação da Informação
Operacional	Execução	Estruturada
Operacional	Controle	Estruturada
Tático	Controle	Estruturada
Tático	Planejamento	Semiestruturada
Estratégico	Planejamento	Semiestruturada
Estratégico	Planejamento	Não Estruturada

Fonte: Padoveze (2015, p. 125)

O sistema de informação contábil tende a atender em primazia aspectos operacionais e táticos, primordialmente com informações estruturadas e algumas informações semiestruturadas (PADOVEZE, 2015).

Ainda, Padoveze (2009) cita que os sistemas de apoio à gestão fornecem informações necessárias para a gestão econômico-financeira da empresa e às necessidades de avaliação de desempenho pelos administradores.

Sistemas de nível gerencial são projetados para servir ao monitoramento, ao controle, à tomada de decisões e às atividades administrativas dos gerentes médios (LAUDON E LAUDON, 2001).

Oliveira (1997) afirma que o sistema de informação gerencial é um processo de transformação de dados em informações:

Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para aperfeiçoar os resultados esperados (OLIVEIRA, 1997, p. 39).

Dessa forma, entende-se que o SIG tem o intuito de planejamento, controle e avaliação de desempenho do negócio. Em todas as fases do processo de gestão são demandadas decisões, e para isso, é essencial o processamento de informações, afim de torná-las precisas e tempestivas para o processo de tomada de decisão.

Alguns benefícios do SIG citados por Oliveira (1997):

- Redução dos custos operacionais;
- Relatórios mais precisos e rápidos;
- Melhoria no acesso às informações;

- Melhoria na tomada de decisões;
- Fornecimento de melhores projeções;
- Otimização da prestação de serviços aos clientes;
- Melhor interação com fornecedores;
- Redução da mão-de-obra burocrática;
- Redução de níveis hierárquicos.

Sendo assim, as definições de quais informações devem constar do sistema de informação contábil partem das necessidades informacionais dos gestores da empresa. Isso será feito por um processo interativo de definição de objetivos.

Um sistema de informação contábil é uma entidade ou um componente, dentro de uma organização, que processa transações financeiras para prover informações para operação, controle e tomada de decisões aos usuários (PADÓVEZE, 2009, p. 125).

Segundo Longenecker, Moore e Petty (2004), os objetivos de um SIC voltado para as pequenas empresas, consistem em:

- O sistema deve produzir um quadro exato e completo dos resultados operacionais;
- Os registros devem permitir comparações de dados com resultados operacionais de anos anteriores e com metas orçamentárias;
- Os registros devem fornecer demonstrativos financeiros para uso de seus administradores;
- O sistema deve facilitar o preenchimento de relatórios e declarações de tributos para órgãos governamentais normativos e de arrecadação;
- O sistema deve revelar fraudes, roubos, desperdícios e erros de lançamentos contábeis.

A eficácia do sistema contábil depende, basicamente, de um sistema de registros contábeis, bem planejado e alimentado. Em adição às demonstrações contábeis, que são ilustradas abaixo, os principais tipos de registros contábeis internos e decisões financeiras com as quais as declarações estão relacionadas, seguem de forma resumida, baseadas na abordagem de Longenecker, Moore e Petty (2004):

- Registro de contas a receber: esse tipo de registro é vital para a decisão de ampliação de crédito, execução correta do faturamento e preservação de

boas relações com clientes. Uma análise desses registros revela o grau de eficácia das políticas de crédito e cobrança da empresa.

- Registro de contas a pagar: esse registro mostra as dívidas da empresa. Facilita o levantamento de desconto em pagamentos à vista e permite a liquidação de pagamentos no vencimento correto.

- Registros de estoque: é essencial para o controle e segurança dos itens do estoque, além de fornecer informações úteis para as atividades de compras e manutenção dos estoques.

- Registro da folha de pagamento: apresenta o total de salários pagos aos funcionários e proporciona uma base para o cálculo e pagamento dos impostos incidentes sobre a folha de pagamento.

- Registro de caixa: fornece informações essenciais sobre entradas e saídas de caixa e sobre os saldos mantidos em mãos.

- Relatório de ativo fixo: apresenta a aquisição, depreciação acumulada e condições em que se encontram os ativos da empresa.

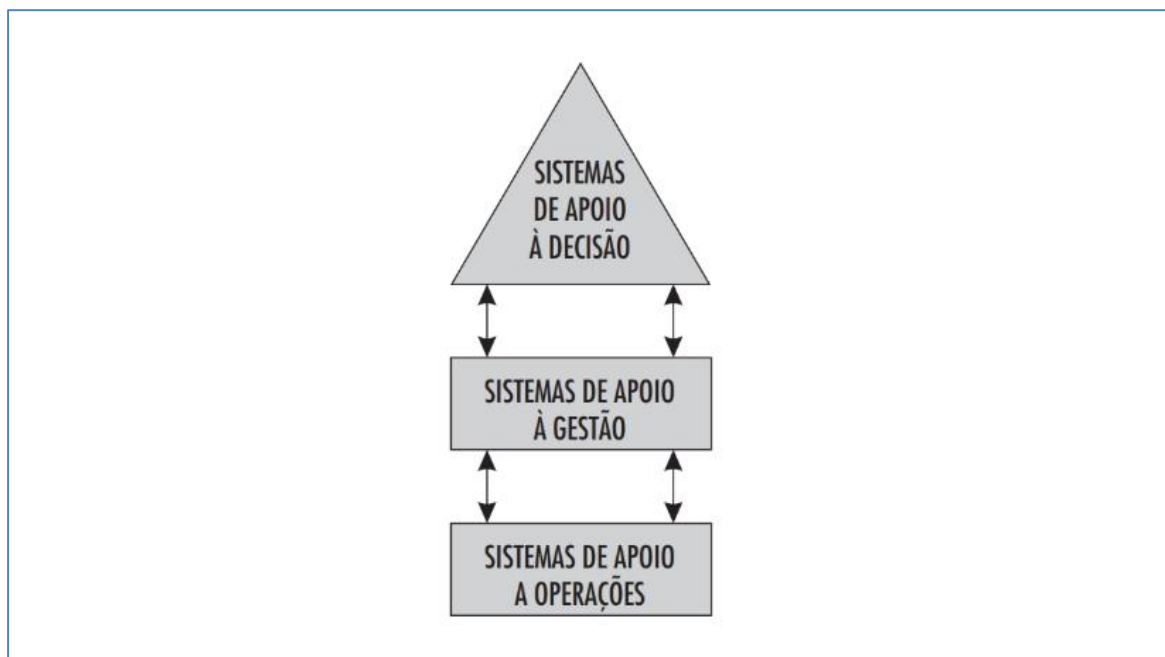
Padoveze (2009) acrescenta, ainda, que as saídas do SIC podem ser efetivadas por meio de:

- Relatórios contábeis e análises contábeis;
- Informação eletrônica para usuários específicos, dentro e fora da empresa;

- Sob a forma oral, como consultoria, assessoria ou apresentação formal para os diversos níveis gerenciais da empresa.

Padoveze (2015), enfatiza a classificação dos sistemas de informações, identificando os sistemas de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão, é importante, também, para evidenciar o fluxo de informações dentro da empresa, que culminam, junto à alta administração, com os Sistemas de Suporte à Decisão, e, traz representação da integração sistêmica entre os três tipos de sistemas de informação, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Estrutura e integração dos sistemas de informações



Fonte: Padoveze (2015, p. 48)

Considera-se um sistema de informação contábil como integrado quando todas as áreas necessárias para o gerenciamento da informação estejam abrangidas por um único sistema de informação. Todos devem utilizar-se de um mesmo e único sistema.

O que caracteriza um sistema de informação integrado é a navegabilidade dos dados. A partir do momento em que um dado é coletado e processado (e ele só pode ser coletado pelo sistema se for um dado operacional), ele deve ser utilizado em todos os segmentos do sistema de informação (PADOVEZE, 2015).

Dessa forma, Moraes e Nagano (2009), afirmam que, torna-se importante definir como os eventos econômicos podem ser classificados:

- Transação, onde algo com valor mensurável é passado voluntariamente de uma parte para outra, ou simultaneamente entre ambas as partes;
- Intra-ação, na qual existe um efeito mensurável sobre o valor dentro da entidade sem que exista a participação de outra.

As transações se referem normalmente ao processo de negociação, enquanto as intra-ações estão relacionadas ao processo de agregação de valor. Nos dois casos a mensuração é relevante ao registro da informação, independentemente do modelo e forma a serem utilizados. A metodologia de mensuração estabelece

critérios verificáveis para a contabilidade, atendendo suas necessidades de consistência e comparabilidade. Apesar disso, existem dificuldades em se estabelecer técnicas para mensuração e os atuais sistemas podem espelhar métricas incorretas sem possuir a capacidade de alterá-las posteriormente (MORAES E NAGANO, 2009).

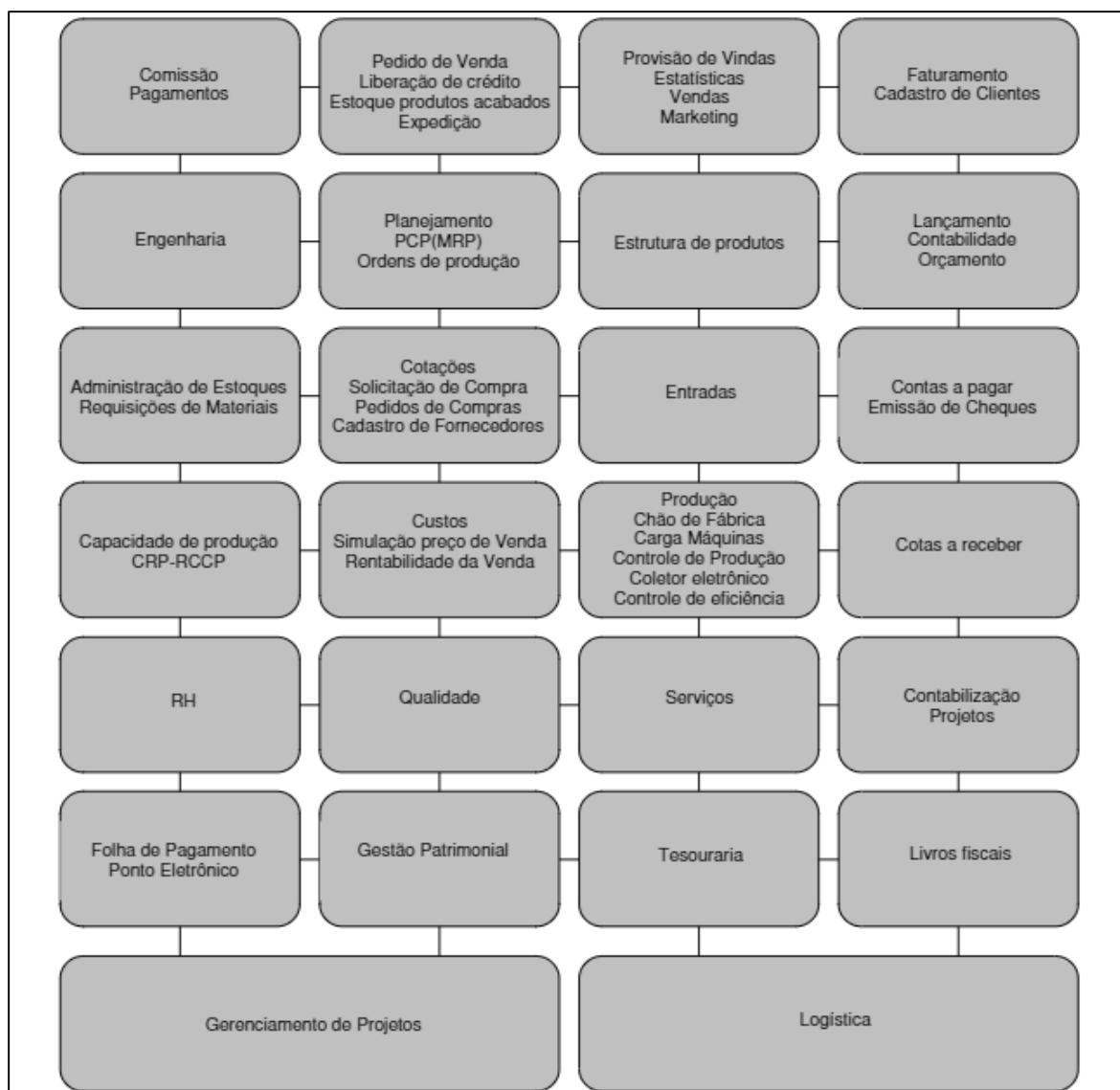
A mensuração não pode ser confundida com quantificação, enquanto o primeiro deriva de uma técnica estimativa de avaliação, usualmente em termos monetários, a quantificação está relacionada à contagem física, facilmente verificável. Assim, é importante observar a redução da informação ao longo do processo de registro no sistema de informação contábil. Esse processo de sintetização, a partir do evento econômico, é utilizado para facilitar a compreensão dos usuários. Assim, existe uma necessidade de sumarizar a informação, agrupando-a em um número pequeno de contas para aumentar a utilidade do relatório ou demonstração em sua compreensão (MORAES E NAGANO, 2009).

Atualmente os sistemas de informação contábeis podem ser encontrados isoladamente ou inseridos em sistemas ERP (Enterprise Resource Planning). Tanto em sistemas dedicados, como nos sistemas integrados (ERP) a forma de atuação é usualmente baseada em bancos de dados relacionados (MORAES E NAGANO, 2009).

Padoveze (2015), estabelece que esses sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, por meio de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informações que perpassam todos os departamentos e funções.

Permitem, com isso, uma visão horizontal e de processo, em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas. O sistema de informação contábil deverá estar completamente integrado ao sistema de gestão empresarial.

Figura 3 - Abrangência e subsistemas de um SIGE/ERP



Fonte: Padoveze (2015, p. 55)

O SIGE (Sistema Integrado de Gestão Empresarial) é segmentado em diversos subsistemas especialistas para cobrir todos os setores e necessidades informacionais da empresa. Basicamente, a proposta do SIGE parte da necessidade de acompanhar todas as operações e procedimentos que são necessários para a operação e a gestão do sistema empresa (PADOVEZE, 2009).

A proposta do SIGE, sendo conceitualmente um sistema único, traz dentro de si uma série de vantagens, claramente decorrentes da tecnologia de informação empregada, da integração total a que se propõe e da proeminência da visão dos processos sobre as estruturas. Contudo, algumas desvantagens podem ser identificadas, principalmente no processo de comparação com a manutenção dos conceitos

de sistemas especializados para as diversas áreas da empresa, ligados ainda sob o conceito de interfaceamento (PADOVEZE, 2009).

Entende-se que o SIGE é dividido em vários subsistemas especialistas que estão ligados a todos os ambientes e necessidades informacionais da empresa. Entretanto, depende da arquitetura do sistema e visão, alguns subsistemas poderão estar aglutinados e outros subsistemas estarão divididos (PADOVEZE, 2009).

2.2.1 Subsistema de Contabilidade Societária e Fiscal

Também denominado Sistema de Contabilidade Geral, o Subsistema de Contabilidade Societária e Fiscal é o coração do Sistema de Informação Contábil (PADOVEZE, 2015).

Esse subsistema presta-se a criar e estruturar a base de dados e informações para atender às demandas informacionais de caráter legal, seja da legislação comercial ou fiscal. É responsável pela produção de informações - tais como os lançamentos contábeis -; pelo encerramento automático das contas contábeis do razão; pela abertura e formatação de contas e planos de contas; pela criação e fechamento de períodos; pela operacionalização de lançamentos e arquivos contábeis; pela geração de relatórios, entre outros (PADOVEZE, 2000).

2.2.2 Subsistema de Controle Patrimonial

Tudo o que compõe o patrimônio físico de uma organização deve ser controlado. Esse subsistema surgiu dessa necessidade de se controlar esse patrimônio, principalmente, no que diz respeito a seu ativo imobilizado. Padoveze (2000) apresenta os objetivos do subsistema de controle patrimonial, como sendo: controle de todo o ativo físico da empresa, evitando possíveis desvios por terceiros; mensuração contábil-fiscal do ativo físico; determinação da melhor forma de gerenciamento do ativo físico; melhor processo de segurança e responsabilidade dos bens e direitos que estão à disposição dos funcionários.

2.2.3 Subsistema de Valorização de Inventários ou Custo Contábil

Padoveze (2015), define que este é um dos subsistemas que mais exige o conhecimento da ciência contábil. Os principais objetivos desse subsistema centram-se na mensuração dos estoques e das movimentações geradas entre eles. São os seguintes:

- valorizar todos os estoques finais da empresa, ou seja, mensurar as quantidades obtidas pelo sistema de inventário;
- valorizar toda a movimentação entre os estoques da mesma natureza e as saídas para outros estoques, fornecedores ou clientes;
- atender às necessidades legais do custo integrado e coordenado com a contabilidade;
- atender às necessidades legais dos livros de inventário;
- atender às necessidades gerenciais de atualização dos valores estocados.

O autor, afirma, ainda que o objetivo fundamental do sistema de custos contábil é atender as práticas contábeis de avaliação dos estoques de materiais e estoques industriais, bem como atender às necessidades fiscais de custo integrado e coordenado.

Esse sistema, também, deve utilizar duas estruturas básicas de informações quantitativas: a estrutura dos produtos e os roteiros de fabricação. A acumulação dos dados nesse sistema dá-se pela introdução de outro subsistema, o sistema de ordens de produção, e é articulado por outro módulo ou subsistema do ERP, denominado de MRP, que é gerido pelo setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP).

2.2.4 Subsistema de Gestão de Tributos

A base para a existência desse subsistema está na grande quantidade de impostos, taxas e contribuições existentes no país, assim como, a variedade em suas bases de cálculos, datas de pagamento, alíquotas, formas de tributação (PADOVEZE, 2000). Esse sistema tem por objetivo gerar informações que

possibilitem um melhor controle e uma gestão tributária mais eficiente; informar sobre bases de cálculos e de incidência de tributos, como também suas exceções; incentivar a empresa a buscar outras formas legais de diminuir dispêndios com impostos (elisão fiscal); demonstrar de forma eficaz o comportamento dos diversos tributos, tanto quanto a recuperar quanto a recolher e, também, prestar informações para o Balanço Social.

2.2.5 Subsistema de Análise Financeira de Balanço

Um dos principais objetivos desse subsistema, segundo Padoveze (2000, p.276), é:

Permitir uma visão geral da empresa, para avaliação de sua solidez, capacidade de pagamento, liquidez financeira e adequação da rentabilidade.

Esse subsistema necessita de informações como a Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) e Demonstração de Movimento do Capital e dos Investimentos, que são integradas do subsistema de Contabilidade Geral, para que se possa realizar análises relacionadas a empresa.

2.2.6 Subsistema de Orçamento

Em termos de concepção, o sistema orçamentário é bastante simples, o motivo básico para isso é a necessidade do aspecto de controle do sistema orçamentário, que é a análise das variações (PADOVEZE, 2000). Os objetivos gerais desse sistema incluem análises do ambiente; programação e atribuição de responsabilidade; definição de objetivos gerais e departamentais para o ano seguinte; execução do plano orçamentário; efetuação de controle orçamentário entre outros (PADOVEZE, 2000).

2.2.7 Subsistema de Custos

A Contabilidade de Custos é de primordial importância para toda e qualquer empresa, pois as corporações precisam gerenciar e controlar de maneira eficiente todos seus recursos para otimizar sua produção gerando sempre resultados crescentes. Com isso, o subsistema de custos tem como objetivo principal mensurar os custos unitários dos diversos produtos de uma empresa, preparando e fornecendo informações e relatórios, para subsidiar a análise de custos (PADOVEZE, 2000).

Vistos os conceitos de sistemas de informações e suas especificidades, na seção seguinte aborda-se o planejamento estratégico, primordial para a tomada de decisões das empresas.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro (SAMPAIO, 2004).

Conforme Bateman e Snell (2009), planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo.

O estudo de Certo (2003), diz que o planejamento estratégico é de longo alcance e se concentra na organização como um todo. Na sua elaboração, os gerentes se perguntam o que deve ser feito em longo prazo para atingir as metas organizacionais e obter sucesso.

Chiavenato define planejamento estratégico da seguinte forma:

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

Ainda, segundo o autor, o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança;
- é orientado para o futuro, pois sua visão é a longo prazo;
- é compreensivo, pois envolve a organização como um todo;
- é um processo de construção de consenso;
- é uma forma de aprendizagem organizacional.

De acordo com o estudo de Sampaio (2004), a metodologia do planejamento estratégico baseia-se em três etapas:

- filosófica: mostra a filosofia da empresa, aquilo que a organização se propõe e acredita;
- analítica: sujeita a alterações em função das turbulências do mercado, tem o propósito de mapear o ambiente interno e externo das empresas; e
- decisória: é a definição de onde a organização quer chegar e quais os caminhos mais apropriados.

Bateman e Snell (2009) propõem seis passos para a elaboração do planejamento estratégico:

- estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos;
- análise das oportunidades externas e ameaças;
- análise de forças e fraquezas internas;
- análise e formulação de estratégia;
- implementação da estratégia;
- controle estratégico.

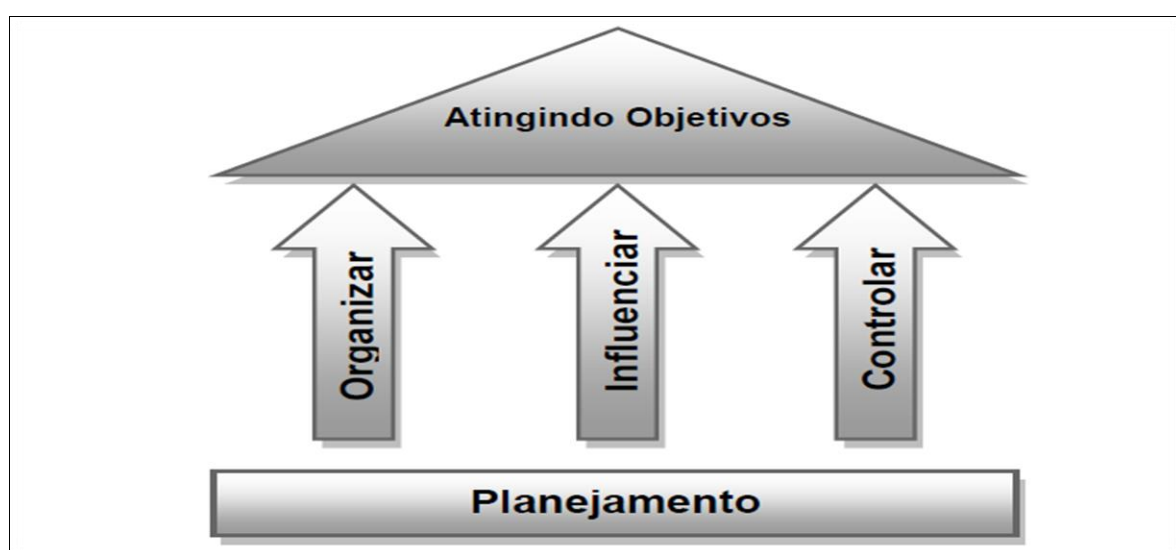
Já, conforme Certo (2003), a elaboração do planejamento estratégico consiste em seis etapas:

- definir os objetivos organizacionais;
- enumerar formas alternativas para atingir os objetivos;
- desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia;
- escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos;
- desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida; e
- colocar os planos em ação.

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Só é eficiente desde que não seja utópico e que os objetivos traçados sejam alcançáveis. (OLIVEIRA, 2007).

A Figura 4, retrata que o planejamento tem como base a organização, influência de toda a equipe e o controle periódico para mapear se os objetivos estão sendo cumpridos.

Figura 4 - O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar



Fonte: Certo (2003, p. 104)

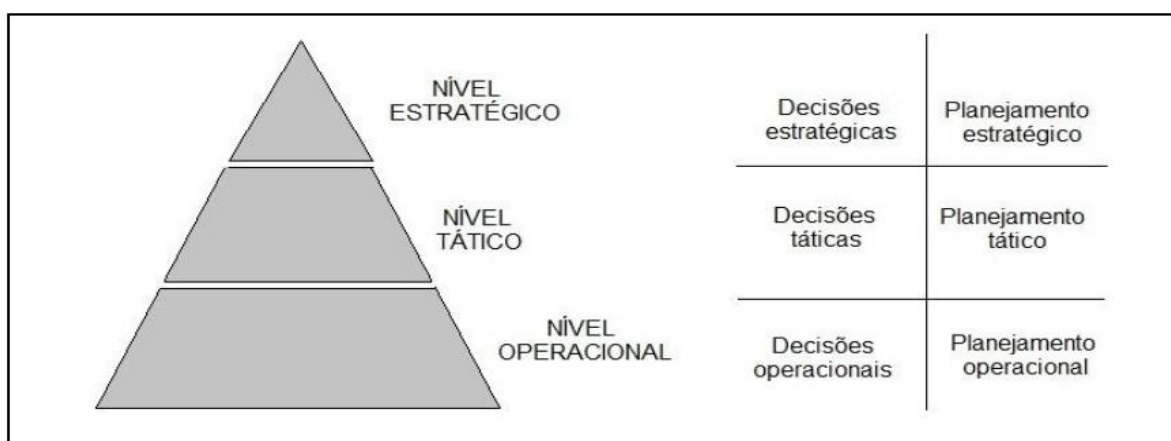
Segundo Chiavenato (2004), o planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou, ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos.

Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2007):

- planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada

- planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico;
- planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

Figura 5 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p.15)

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação indistinta, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 2007).

Não há como fazer uma distinção clara entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos coexistem e devem ser trabalhados continuamente.

Uma vez estabelecidos, tornam-se a direção para adequar-se as exigências do mercado e criar vantagem competitiva através do aproveitamento das oportunidades e minimização dos riscos.

O planejamento estratégico é uma das formas mais eficientes de se ter gestão do próprio negócio, pois através dele as empresas poderão delinear um futuro

esperado e traçar maneiras para alcançá-lo, havendo também a possibilidade de mudar os planos, caso seja necessário, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e do mercado (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento estratégico, se bem aplicado, pode tornar a empresa mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações (FERREIRA ET AL., 2005).

De maneira geral, a elaboração do planejamento estratégico inclui a identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e análise da sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, bem como de enfrentar as ameaças. Envolve também, a explicitação dos objetivos e metas a serem alcançados, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias para a concretização do processo (OLIVEIRA, 2007).

A cada decisão tomada deve-se considerar um leque de fatores que apresentam influência direta e indireta na solução do problema. Para que se possa tomar a decisão apropriada é necessário estar consciente e estruturado com as informações pertinentes. Sendo a tomada de decisão uma ação relevante no gerenciamento das organizações, esta deve fornecer bons resultados e estar cercada de instrumentos que a norteiem, dentre estes: a contabilidade. Além disso, o processo de tomada de decisão para que seja aceitável é necessário o emprego da informação para o desempenho das funções administrativas: planejamento, execução e controle (FERREIRA ET AL., 2005).

Segundo Chiavenato (2000, p. 11), “planejamento significa visualizar o futuro, definir objetivos e metas, e traçar o plano de ação para alcançá-los”. Dessa forma, o planejamento é o processo de decidir que ação deve ser tomada no futuro. Uma vez estabelecidas às metas a serem alcançadas, o planejamento constitui-se como um importante instrumento para viabilizá-las.

Kotler (1999, p. 206) afirma que o:

Processo de planejamento pode ser mais importante que os planos que deles surgem. A ocasião de planejamento requer que os gerentes destinem tempo a pensar sobre o que já aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer. Eles devem estabelecer por consenso entre eles metas que precisam ser comunicadas a todos. O progresso em direção a elas tem que ser medido. Ações corretivas precisam ser tomadas quando as metas

não estão sendo alcançadas. Portanto, o planejamento acaba sendo uma parte intrínseca da administração financeira.

O autor, afirma, ainda, que, a área de abrangência de um plano pode ser um pequeno segmento da empresa, ou pode ser toda a empresa. Os gestores devem escolher a opção mais aceitável que se planejou e concentrar-se nela, pois, é impossível uma avaliação completa de todas as opções e suas consequências. Suas decisões em relação ao planejamento são frutos colhidos do passado, com a realidade da situação presente e que lhes afetarão na administração da empresa no futuro.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 37):

A execução é a etapa do processo de gestão nas quais as coisas acontecem, as coisas emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejado.

Essa etapa relaciona a prática dos objetivos que se determinam na etapa de planejamento e promove os estímulos necessários para a sua execução. É onde o consumo de recursos e a geração de produtos e serviços.

Nesta fase, executam-se os planos formados na etapa de planejamento, e se registram os resultados, a fim de que haja uma verificação destes na etapa de controle.

Para Oliveira (1987, p. 209) o controle é definido como:

[...] a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisão, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Segundo Chiavenato (2000, p. 54), “a tarefa do controle é verificar se tudo está sendo realizado em conformidade com o que foi planejado para identificar possíveis erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição”. Deste modo, percebe-se a importância desta fase, pois é onde se avalia o resultado de uma ação antecipadamente planejada e executada.

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do mesmo através da

comparação entre as situações alcançadas e as previstas, assegurando que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos (OLIVEIRA, 2007).

Um sistema de controle é projetado para apoiar os executivos na avaliação do progresso do planejamento estratégico e, quando existem divergências, na formulação de ações corretivas. Esse sistema deve incentivar operações com flexibilidade para adaptar-se às mudanças (BATEMAN E SNELL, 2009).

Ainda, segundo os autores, o resultado final do processo de controle é a informação, por isso as organizações devem desenvolver sistemas de informações, indicadores de desempenho e mecanismos específicos que permitam a efetiva avaliação dos objetivos, metas e estratégias.

O controle pode tornar-se mais complexo e detalhado à medida que a empresa cresce, é por esse motivo que os gerentes precisam ter o conhecimento de suas funções para saber o que deve controlar e, assim, desenvolver métodos de medição e controle que alertem quando ocorrerem desvios dos planos (CARAVANTES; PANNO E KLOECKNER, 2005).

De acordo com Oliveira (2007), para que o executivo possa efetuar de maneira adequada o controle e avaliação do planejamento estratégico, é necessário que siga algumas fases:

- estabelecimento de padrões de medida e avaliação: é a base para a comparação dos resultados desejados;
- medida dos desempenhos apresentados: significa estabelecer o que medir e como medir, a partir de critérios de quantidade, qualidade e tempo;
- comparação do realizado com o esperado: visa comparar possíveis desvios que estejam dentro ou ultrapassem as barreiras que foram estabelecidas no processo de planejamento; e
- ação corretiva: corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos.

Ressalta-se, ainda, que o controle deve ser realizado de forma contínua, a fim de verificar se os processos estão acontecendo conforme o planejado e, caso seja necessário, realizar mudanças corretivas para garantir que os funcionários e os recursos da empresa sejam aproveitados de forma mais eficiente na realização dos objetivos da mesma (CARAVANTES; PANNO E KLOECKNER, 2005).

Para efetivar o controle é preciso que o executivo crie um clima adequado para sua operacionalização, tendo em vista eliminar as resistências ativas ou passivas, que podem atrapalhar o planejamento estratégico na empresa. Os resultados dessa avaliação devem ser repassados para toda a empresa, permitindo, assim, que todos saibam se a organização está atingindo os objetivos traçados.

Como em qualquer plano, a formulação de estratégias apropriadas não é suficiente. Os administradores estratégicos devem garantir que essas estratégias sejam implementadas de maneira eficiente e eficaz.

Uma tendência, segundo Bateman e Snell (2009) é que muitas organizações estendam seus processos de gestão estratégica mais participativas à implementação, que integra administradores de todos os níveis nos processos de formulação e identificação dos melhores meios para a implementação do planejamento estratégico.

De acordo com Hrebiniak (2005), há oito áreas de desafios para a implementação da estratégia, são elas:

- desenvolver um modelo para orientar as ações ou decisões da implementação;
- entender como a criação da estratégia afeta sua implementação;
- entender o poder e a influência e usá-los para o sucesso da implementação;
- desenvolver controles efetivos e mecanismos de *feedback*;
- saber como criar uma cultura de suporte à implementação;
- aplicar a liderança como suporte para a implementação;
- desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade; e
- gerenciar as mudanças de forma efetiva.

Essas mudanças envolvem transformações na estrutura, nas pessoas e nos processos organizacionais, como mostra a Figura 6 (FERNANDES E BERTON, 2005).

Figura 6 - Aspectos envolvidos na implantação da mudança



Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 205)

A estrutura diz respeito à distribuição de responsabilidades dentro de uma organização e deve ser concebida de forma a atingir missão e objetivos (FERNANDES; BERTON, 2005).

Quanto às pessoas, estas possuem desejos, projetos de vida e receios, sofrem pressões de grupos de influência e também influenciam, por isso essas relações devem ser lembradas na implementação de uma estratégia (FERNANDES E BERTON, 2005).

Já quanto aos processos, cabe definir as regras dinâmicas para o funcionamento da organização, onde deve-se levar em consideração a alocação de recursos, a comunicação, a recompensa, o controle e a tecnologia (FERNANDES E BERTON, 2005).

Prestando mais atenção nos processos pelos quais as estratégias são implementadas, executivos, gerentes e funcionários poderão desempenhar um papel importante no sentido de assegurar que os planos estratégicos efetivamente se realizem (BATEMAN E SNELL, 2009).

2.4 PROCESSO DECISÓRIO

Processo decisório pode ser conceituado como o processo de escolha do caminho mais adequado à organização, em uma determinada circunstância. Para que uma organização ganhe vantagem competitiva em relação aos demais, é

necessário que ela obtenha também um desempenho superior, sendo assim, deve estabelecer uma estratégia adequada de forma que tome decisões certas no momento oportuno.

Todas as funções que envolvem o planejamento necessitam passar por um processo minucioso. Nos cenários organizacionais existem várias atividades em que o administrador precisa tomar as decisões corretas, no decorrer do processo. Existem várias pessoas responsáveis por tomar decisões, que podem ser o governador, o presidente da organização, um diretor de uma escola, ou grupos, como entidades, conselhos de ministros, comitês, júri, administradores empresariais, entre outros. Estes são conhecidos como os atores do processo decisório que irão avaliar e se fundamentar nos preceitos do sistema que está inserido (PORTAL OKCONCURSOS, 2018).

O processo de tomada de decisão pode ser definido como o conjunto de reflexões e ações que ocorrem entre o momento em que ocorre a percepção da necessidade de agir e o momento em que se age (ABRAMCZUK, 2009). Ainda, segundo o autor, para as empresas o processo de tomada de decisão passa por três estágios:

- Identificação: primeiramente ocorre o reconhecimento da necessidade de decisão e, posteriormente, o diagnóstico onde são buscadas informações mais precisas e relevantes;
- Desenvolvimento: composto pela pesquisa, onde coleta-se alternativas, as quais são estruturadas em um projeto;
- Seleção: primeiramente é realizado um filtro para eliminar alternativas desnecessárias, depois é feita a escolha de uma alternativa para solução do problema e, posteriormente, ocorre a autorização pelo responsável superior e, somente então, ocorre a prática.

Assim, a tomada de decisão é vinculada à capacidade humana e, com isso, sofre consequências de decisões humanas, como equívocos, tendenciosidade e possibilidade de erro (ABRAMCZUK, 2009).

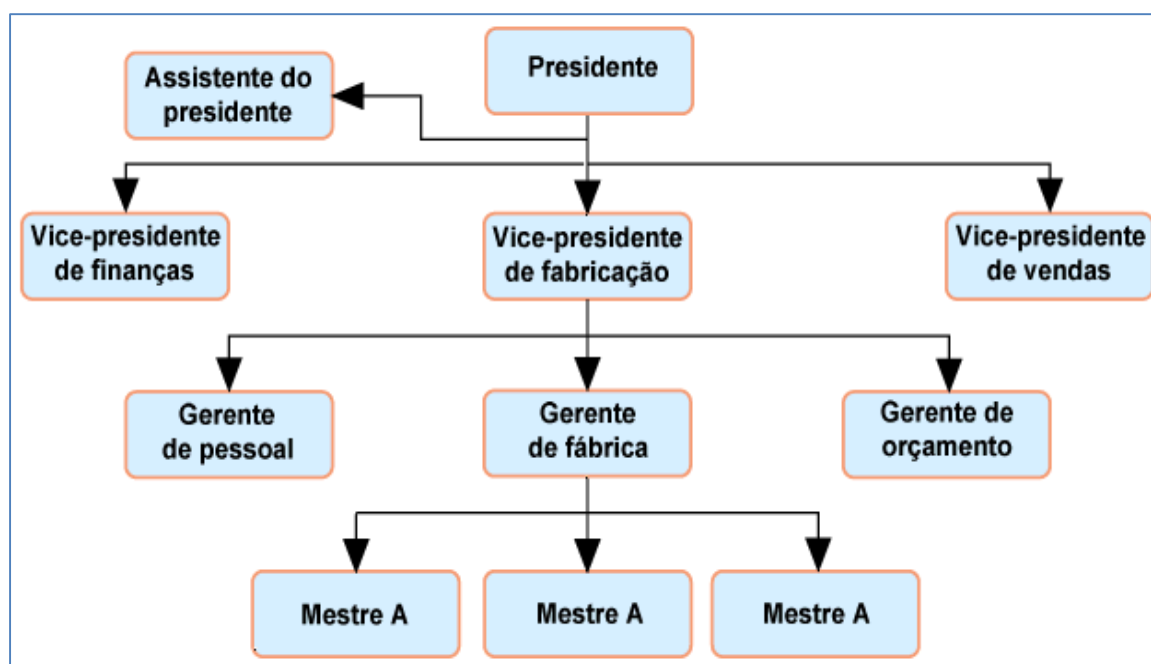
De forma geral, as empresas estão estruturadas de maneira hierárquica e organizada, para delimitar e conduzir o processo decisório. O organograma é um instrumento de trabalho utilizado para representar, de forma gráfica, a estrutura organizacional de uma empresa. Ele permite a interpretação das relações de autoridades hierárquicas de forma rápida e eficaz. Apenas com uma análise visual

podem ser identificadas disfunções na estrutura organizacional, tais como papéis conflitantes, duplicidade de comando paralelo e amplitude de autoridade perigosa (CARREIRA, 2009).

De forma geral, o organograma assume a função de deixar claro para funcionários e gestores exatamente onde eles estão dentro da estrutura da empresa e com quais áreas ou pessoas eles se relacionam diretamente (ABRAMCZUK, 2009).

O organograma é constituído por retângulos para a representação dos órgãos e, linhas para a representação das ligações. Os mesmos assumem várias características e modelos, entre eles o organograma tradicional, horizontal, radial, linear e o matricial (CARREIRA, 2009), conforme mostra Figura 7.

Figura 7 - Organograma Tradicional



Fonte: Abramczuk (2009, p. 44)

O organograma tradicional é o modelo recomendado para o estudo da estrutura organizacional, este modelo apresenta de forma clara e com visualização simples a hierarquia da organização. Os elementos apresentam a hierarquia de cima para baixo, ou seja, dos maiores cargos para os menores (CARREIRA, 2009).

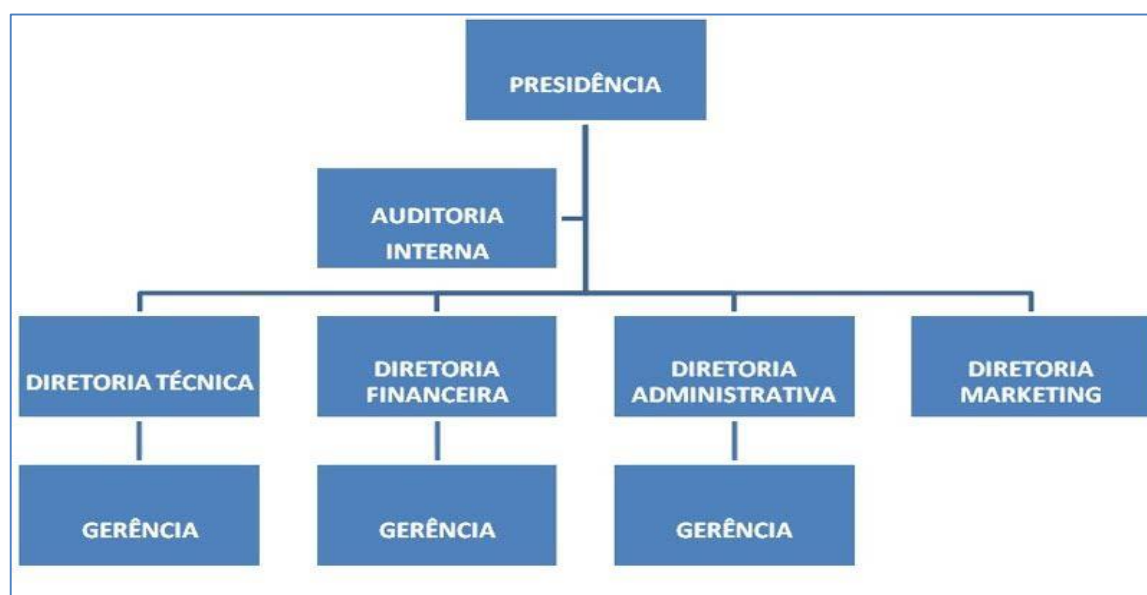
Segundo o Portal Mereo (2018), não existe um modelo de gestão certo ou errado, mas sim a mais adequada para o momento específico da companhia, ou

seja, cada empresa deve ter uma estrutura organizacional condizente com a sua estratégia.

O mesmo, estabelece que as estruturas verticais e horizontais têm maneiras muito diferentes de tomada de decisões e, aspectos dos modelos de gestão que podem ser mais aderentes para cada empresa.

Na estrutura organizacional vertical há um organograma bem definido com diferentes níveis hierárquicos, ocupando o topo o presidente, conforme evidenciado na Figura 8.

Figura 8 - Organograma Vertical



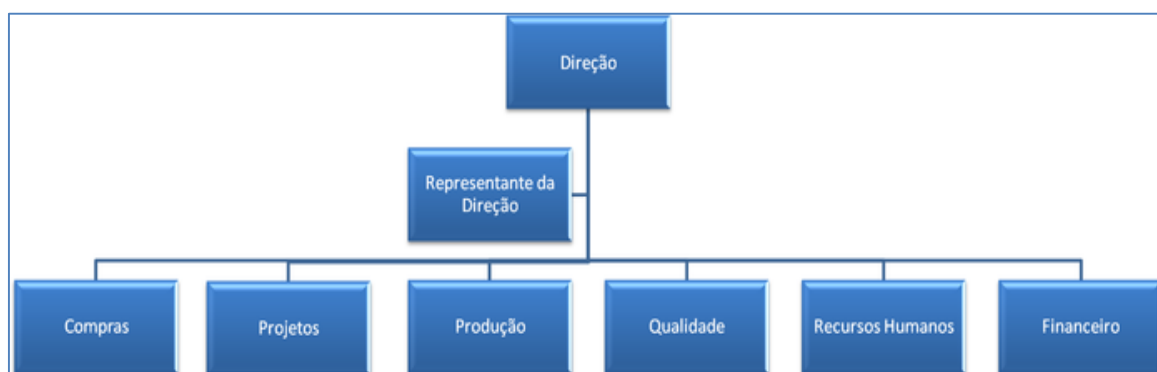
Fonte: Abramczuk (2009, p. 44)

Nesse modelo a decisão é mais rápida, pois não envolve muitas pessoas na tomada de decisão, os papéis estão definidos, as pessoas sabem o que precisam fazer e o que será cobrado. Assim sentem mais segurança devido a definição dos papéis e responsabilidades e, a autoridade e controle são de responsabilidade de pessoas que estão em cargos de liderança.

Como desvantagens, pode-se citar, a falta de transparência nas decisões, pois as pessoas não entendem o motivo de determinada decisão, os colaboradores sentem a possibilidade de carreira mais distante, a comunicação entre departamentos de gestão para os funcionários é mais lenta, e, a inovação é sufocada, pois há uma dificuldade em se admitir os erros (PORTAL MEREIO, 2018).

Na estrutura organizacional horizontal, conforme Figura 9, os funcionários têm autonomia para tomar suas próprias decisões. É um sistema mais informal, onde grupos maiores de colaboradores reportam diretamente a apenas um Gestor. Gerentes e diretores são apenas facilitadores e não mais os tomadores de decisão final. A liderança é flexível e por propósitos (ABRAMCZUK, 2009).

Figura 9 - Organograma Horizontal



Fonte: Abramczuk (2009, p. 45)

Nesse modelo os funcionários estão mais motivados porque há menos burocracia quando se lida com problemas, há um custo menor porque não há a necessidade de contratar vários gerentes, e, equipes multifuncionais.

Porém, os processos são mais difíceis de gerir, especialmente quando a empresa cresce, muitas vezes essa estrutura é mal compreendida, pode gerar insegurança e sensação de que os projetos não acontecem, pois há uma maior abertura para mudanças, sendo assim, os funcionários podem se sentir perdidos a respeito de seus papéis e responsabilidades, e, os gerentes podem se frustrar por sua falta de autoridade (ABRAMCZUK, 2009).

De acordo com Shimizu (2001), a tomada de decisão é uma tarefa trabalhosa e complexa, pois é necessário estruturá-la a um problema de decisão – que pode ser do tipo estruturado, semiestruturado ou não estruturado, e, a um nível de decisão – estratégico, tático ou operacional –, a fim de fazer a escolha apropriada.

Para um melhor entendimento, é apresentado, na Figura 10, um resumo dos tipos de problemas e níveis de decisão:

Figura 10 - Tipos de problema e níveis de decisão

Níveis de decisão: Problemas		Operacional	Tático	Estratégico
Estruturado	Características	Bem definido; Repetitivo.	Processo definido Resultado variável.	Objetivo bem definido; Alternativas a serem escolhidas.
	Duração/Frequência	Dias/Um mês	Meses/Um ano	Um a cinco anos
	Decisor	Chefe de seção	Gerente	Diretoria
	Exemplos	Contabilidade; Folha de pagamento.	Análise do orçamento; Previsão a curto prazo.	Investimentos; Logística.
	Complexidade	Nenhuma	Baixa	Média
Semiestruturado	Características	Bem definido; Rotina variada.	Definido em níveis diferentes.	Novos serviços; Planejamentos.
	Duração/Frequência	Dias/Semana	Meses a um ano	Anos
	Decisor	Chefe de seção	Gerente/Diretoria	Diretoria
	Exemplos	Programação da produção; Controle de estoque.	Financiamentos; Prêmios; Preparar PCP ou Orçamento.	Nova filial; Fusão/aquisição.
	Complexidade	Baixa	Média	Alta
Não estruturado	Características	Rotina sujeita a imprevistos.	Não rotineiras.	Novos empreendimentos
	Duração/Frequência	Dias/Por período	Caso a caso	Anos
	Decisor	Chefe de seção; Gerente.	Gerente/Diretor	Diretoria; Acionistas.
	Exemplos	Capa de revista; <i>Layout</i> de jornal; Compra de <i>software</i> .	Contratações; Demissões; Negociações; Compra de equipamentos.	Novo produto; Planejamento de P&D; Nova tecnologia.
	Complexidade	Média	Alta	Muito alta

Fonte: Shimizu (2001, p. 31)

Rezende e Abreu (2013) afirmam que, em cada nível que é tomado um tipo de decisão, a informação necessita de condições diferentes para a sua devida agregação, e os diferentes níveis de decisão requerem informações diferentes nos diversos modos de exibição. Explica-se, a seguir, conforme Rezende e Abreu (2013), os níveis da informação e suas relações:

- Nível estratégico: considera a influência e a interação de toda estrutura organizacional da empresa com o ambiente. Contempla a empresa em sua totalidade, ou seja, Meio Ambiente Interno e/ou Externo. O nível da informação, neste caso, é macro.

- Nível tático ou gerencial: abrange certo conjunto de pontos, aspectos iguais da estrutura organizacional de uma empresa. Nessa situação, o nível da informação é em grupos, considerando a relação entre determinadas informações de um setor, unidade e/ou de um negócio.

- Nível operacional: considera a influência de uma parte mais específica da estrutura organizacional da empresa, que cria condições para a apropriada realização de seus trabalhos rotineiros. Contempla tarefas ou atividades menores e precisas. O nível da informação, neste caso, é detalhado.

Conforme Gomes e Gomes (2012), as decisões podem ser classificadas como simples (rotineiras) ou complexas:

- Simples: decisões diárias de rotina a serem tomadas tanto na vida pessoal como profissional e, no máximo, entre duas pessoas. Envolvem menos parâmetros, riscos e incertezas.

- Complexas: decisões mais difíceis enfrentadas por grupos ou, até mesmo, individualmente. Geralmente, atendem a múltiplos objetivos, e, repetidamente, seus impactos não podem ser corretamente identificados.

No entendimento de Abramczuk (2009), existem três tipos de decisão, que são:

Sequencial: sob condições de incerteza não nula, essa decisão é consequência de resultados de uma tomada de decisão anterior, e, dentre possíveis ações, o decisor deve escolher a melhor opção.

- Única: ao contrário da sequencial, seu propósito é orientar e determinar um curso de ação único. Porém não impõe a necessidade de outras decisões posteriores, a não ser que o objetivo do decisor seja levar a ação escolhida avante, sem nenhuma interrupção.

- Racional: neste tipo de decisão, o decisor justifica sua escolha com argumentos baseados em seu conhecimento e critérios que, supostamente, fariam com que outras pessoas tomassem, ou não, a mesma decisão.

Segundo Beuren (2000, p. 43):

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

A tomada de decisão consiste em um processo contínuo de ligação entre as unidades e os agentes organizacionais. Dentro das organizações, as pessoas, freqüentemente, tomam decisões cujas conseqüências variam de acordo com o impacto causado sobre seus objetivos e operações. Para a tomada de decisão, a qualidade da informação é fator de considerável importância, visto que esta deve ser comparável, confiável e oportuna. Mosimann e Fisch (1999, p. 54) descrevem que:

Uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade. O conjunto de recursos humanos físicos e tecnológicos que o compõe transforma os dados captados em informações, com a observância dos limites impostos pelos usuários quanto ao tipo de informação necessária a suas decisões, condicionando, portanto a relação dos dados de entrada. Tais limites evidenciam a intenção dos usuários quanto à determinação dos sacrifícios que devem ser feitos para se obter um retorno esperado de suas decisões, tomadas em condições de incerteza.

Assim sendo, o processo de tomada de decisões, direcionado a busca de resultados qualificados, envolve etapas para analisar a situação existente, criar e avaliar alternativas e implantá-las em sua execução. Contudo, para alcançar o resultado esperado, o administrador precisa dispor de sistemas de informações que lhe garantam maior segurança na tomada de decisão e lhe permitam o alcance dos objetivos estabelecidos.

Segundo Padoveze (2015), todas as informações terminam por convergir, direta ou indiretamente, parcial ou integralmente, para o processo de gestão contábil, em qualquer etapa do processo decisório, desde o planejamento e programação até o controle.

Afirma, ainda, que a Contabilidade não é o subsistema mais importante. Ele é de importância igual aos demais subsistemas operacionais da empresa. Contudo, como a mensuração econômica da empresa, que é a mensuração final de todo o

processo operacional, é elaborada pela contabilidade, este sistema tem esta missão específica e especial dentro da empresa.

Dessa maneira, toda a parametrização das informações necessárias para os setores, áreas e sistemas operacionais ou de apoio à gestão deve ser feita dentro de modelos que incluam a totalidade das necessidades informacionais contábeis. Tanto em nível de sintetização como em nível de detalhamento de informações, nos níveis de identificação, classificação e acumulação, elas devem respeitar as necessidades contábeis, por serem as necessidades informacionais contábeis a última instância do processo operacional e de gestão (PADOVEZE, 2015).

2.5 BLOCKCHAIN

Segundo Duarte (2018), *Blockchain* é uma lista crescente de registros, chamados blocos, que estão vinculados e protegidos usando criptografia. Cada bloco normalmente contém um ponteiro de *hash* criptográfico como um link para um bloco anterior, um carimbo de data e hora (*timestamp*). Por design, as cadeias de blocos são inerentemente resistentes à modificação dos dados.

Ainda, conforme o autor, *Harvard Business Review* (2018) define *Blockchain* como “um livro razão aberto e distribuído que pode gravar as transações entre duas partes de forma eficiente e de forma verificável e permanente”. Para uso como um livro contábil distribuído, um bloco é tipicamente gerenciado por uma rede ponto-a-ponto (*peer-to-peer network*) aderindo coletivamente a um protocolo para validar novos blocos. Uma vez registrado, os dados em qualquer bloco não podem ser alterados retroativamente sem a alteração de todos os blocos subsequentes.

O Portal Cripto Notícias (2019), traz que sua introdução ao mundo foi através da criptomoeda *Bitcoin*, a primeira plataforma *Blockchain*. Originalmente, *Bitcoin* foi criado como um sistema de pagamento eletrônico entre pares (*A Peer-to-Peer Electronic Cash System*), por isso é conhecido como “o dinheiro digital”.

Ainda segundo o Portal, *Blockchain* é uma articulação de tecnologias estruturadas no sistema naturalmente criptografado, que proporciona aos usuários envolvidos proteção da sua identidade e dados de transações.

O que acontece é que o mesmo funciona como um grande banco de dados inviolável. Ao registrar arquivos nele, retorna uma chave criptografada, composta por letras e números, garante o Jornal Contábil (2017).

Negruni (2017) afirma que:

Essa tecnologia funciona como um banco de dados que registra informações em blocos criptográficos, atrelados uns aos outros de forma a impedirem alterações, literalmente como uma rede, uma corrente de blocos – o que deu origem ao termo *Blockchain*.

O Jornal Contábil (2017), explana sobre o *Blockchain*, afirmando que é uma tecnologia conhecida por validar as transações realizadas na moeda virtual *bitcoin*. Com o intuito de proteger e garantir a autenticidade de documentos e informações.

Em resumo, é um livro digital em que as transações são registradas cronologicamente e podem ser visualizadas por todos os que têm acesso. Para as empresas de contabilidade, ao invés de manterem os registros da transação, de gerenciamento privado ou de livros contábeis em seus bancos de dados, de forma separada, eles são registrados simultaneamente em um livro compartilhado – e em tempo real.

Devido a esta capacidade, o *Blockchain* está pronto para atualizar os métodos tradicionais de faturamento, documentação, contratos e processamento de pagamentos para empresas.

A tecnologia é tão segura e confiável que dispensa intermediadores, ou seja, podem ocorrer transações de um ponto a outro do mundo em minutos, sem a necessidade de agentes que garantam a confiança, de qualquer ativo desejado, como valores, informações, até mesmo *tokens* que representem bens físicos, garante Negruni (2017).

O processo de uma transação em *Blockchain*, que é conhecido como mineração, acontece 'por detrás da câmara'. Para os usuários, a única coisa visível é a quantidade de confirmações que suas transações recebem e quanto tempo elas demoram em concluir. A tecnologia *Blockchain* assegura que os registros das transações feitas sejam válidos e inalteráveis (CRIPTO NOTÍCIAS, 2019).

Rodrigues (2019), esclarece que o *Blockchain* pode ser considerado um dos desenvolvimentos recentes mais significativos em termos de tecnologia da computação, com aplicativos que têm o potencial de mudar a maneira como ocorrem

negócios e armazenamento de dados. Além disso, fornece uma maneira de criar com segurança e eficiência um registro de atividade inviolável.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscou-se evidenciar os diversos aspectos que devem ser considerados na análise do grau de percepção do mercado acerca da contabilidade gerencial como fator preponderante na tomada de decisão. Complementarmente, foi efetuada uma pesquisa com contadores e empresários da Serra Gaúcha visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica, e por fim, um estudo bibliométrico que busca mostrar qual é a produção de conteúdo relacionado a este tema.

Em relação à pesquisa bibliográfica, conforme Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa possibilita uma maior precisão teórica sobre os fenômenos ou problemas de realidade. Um conhecimento novo surge através da pesquisa, ou seja, o pesquisador aprende algo que até então ignorava, porém que já era conhecido por outro. Já Köche (2010), explica que é a que se desenvolve buscando esclarecer um problema, aplicando o conhecimento acessível com base nas suposições divulgadas em obras similares ou livros. Durante a apuração bibliográfica, o pesquisador busca todo o conhecimento possível e disponível sobre determinado assunto, apontando as teorias encontradas analisando-as e classificando-as de maneira que suas principais contribuições teóricas sobre o assunto em questão, tornem-se um mecanismo substancial para qualquer tipo de pesquisa.

Já o estudo de caso, segundo Carmo-Neto (1996) utiliza casos concretos ao invés de casos hipotéticos, com a finalidade de permitir que, através da maior convivência com a sintomatologia dos problemas e dificuldades inerentes ao caso, o estudante aprenda a diagnosticar e prognosticar a situação e, sob orientação, indicar a terapia e os medicamentos que lhe parecem mais adequados.

Goode e Hatt (1968, apud Godoi, Mello e Silva 2010, p. 118), em relação ao estudo de caso, descrevem como:

Um método de olhar a realidade social” que utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como a realização de

entrevistas, a observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de histórias de vida.

Enfatizam, também, que a opção pelo estudo de caso depende do problema de pesquisa que orienta o processo investigativo. Problemas que geram estudos de caso podem surgir de situações habituais, ou seja, a partir do desejo do pesquisador de explicar alguma situação, sendo identificadas a partir da prática. O estudo de caso, também, pode ser motivado por questões de natureza conceitual, como problemas de pesquisa que procuram responder a questões sobre processos “por que” e “como” as coisas acontecem, assim como a questões de compreensão que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu em uma determinada situação. Para Mattar (1997), o estudo de caso é um método de conhecer problemas não suficientemente definidos através de outras fontes de pesquisas. Esta estratégia envolve uma análise de registros existentes.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de pesquisa qualitativa, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Godoy (1995) explicita algumas características principais de uma pesquisa qualitativa, os quais embasam também este trabalho, considerando o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. Possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Já em relação aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória, sendo que um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui, ainda, a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim

de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999).

As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999) visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo, onde seu objetivo é o de gerar hipóteses e possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Ainda, foi efetuado estudo bibliométrico. A bibliometria, por sua vez, é uma técnica quantitativa e estatística que busca efetuar a medição dos números de produção e disseminação do conhecimento científico. A bibliometria foi inicialmente utilizada para a medição de livros e, com o passar dos anos, começou a ser utilizada para a medição de outros formatos de produção bibliográfica, como artigos e jornais (ARAÚJO, 2006).

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

- Elaboração e distribuição de um questionário;
- Planilhamento de periódicos nacionais eletrônicos acerca do tema objeto de estudo;
- Tabulação das respostas utilizando o recurso Google Forms;
- Análise dos dados levantados utilizando o embasamento teórico, alinhado ao objetivo e a questão de pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Primeiramente, foi realizado um estudo bibliométrico nas principais revistas, congressos e portais de pesquisas acadêmicos, com a finalidade de medir qual é o nível de pesquisa acerca do assunto estudado. Foi pesquisado o termo “contabilidade gerencial” nos periódicos da área com Qualis A1 a B4.

Quadro 1 - Estudo Bibliométrico

(Continua)

NOME DO PERIÓDICO	QUALIS-CAPEIS	PALAVRA CHAVE
		Contabilidade Gerencial
Revista Vista E Revista	A2	41
Rco - Revista De Contabilidade E Organizações	A2	46
Revista Contabilidade & Finanças (Impresso)	A2	98
Revista Contemporânea De Contabilidade	A2	39
Base Revista De Administração E Contabilidade Da Unisinos	B1	13
Contabilidade, Gestão E Governança	B1	9
Repec - Revista De Educação E Pesquisa Em Contabilidade	B1	28
Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da Uerj	B2	7
Revista De Contabilidade Do Mestrado Em Ciências Contábeis Da Uerj (Online)	B2	5
Revista De Gestão, Finanças E Contabilidade	B2	12
Sociedade, Contabilidade E Gestão	B2	6
Sociedade, Contabilidade E Gestão (Ufrj)	B2	10
Tecnologias De Administração E Contabilidade	B2	0
Racef - Revista De Administração, Contabilidade E Economia Da Fundace	B3	1
Rc&C - Revista De Contabilidade E Controladoria (Ufpr)	B3	9
Rc&C. Revista De Contabilidade E Controladoria	B3	28

(Conclusão)

Revista Mineira De Contabilidade	B3	9
Revista De Administração E Contabilidade - Rac Iesa	B4	4
Revista De Auditoria, Governança E Contabilidade	B4	16
Revista De Contabilidade, Ciência Da Gestão E Finanças	B4	3
Revista De Contabilidade Da Ufba	B4	25
Revista De Contabilidade E Finanças	B4	98
Revista De Finanças E Contabilidade Da Unimep	B4	6
Revista De Gestão E Contabilidade Da Ufpi	B4	0
Revista Portuguesa De Contabilidade	B4	2
Revista Unemat De Contabilidade	B4	19
TOTAL		534

Fonte: Elaborada pela autora.

Pela pesquisa efetuada, pode-se verificar uma quantidade significativa de pesquisas relacionadas ao tema. Fato este que denota a relevância e aplicabilidade desta análise de modo a aprofundar e corroborar com os estudos precedentes.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A finalidade deste estudo é analisar o grau de percepção do mercado acerca da contabilidade gerencial como fator preponderante para a tomada de decisões de empresários e contadores de algumas cidades da Serra Gaúcha, e, estudantes do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Dando continuidade a análise, para a busca dos objetivos, fez-se necessária a aplicação do instrumento de pesquisa, aos gestores, profissionais e estudantes em estudo, com o propósito de afirmar ou negar as hipóteses propostas nesta monografia.

A pesquisa foi elaborada e aplicada virtualmente a um grupo selecionado de empresários de Garibaldi, a contadores de Bento Gonçalves através de grupo de e-mail existente atualmente e, aos estudantes do curso de Ciências Contábeis da

Universidade de Caxias do Sul, do campus de Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Farroupilha, no período de 04 de março a 10 de abril de 2019, apresentando vinte (20) perguntas, localizada no Apêndice 1. A pesquisa foi elaborada pela autora.

Através da Tabela 1 pode-se verificar o retorno obtido pela amostra de respondentes.

Tabela 1 - Percentual amostragem estudo de caso

Respondentes	População	Amostra	Percentual da amostra
Estudantes	684	50	7,30%
Empresários	37	11	29,73%
Profissionais	199	14	7,03%
Total	920	75	8,15%

Fonte: Elaborada pela autora.

Nas seções seguintes, apresentam-se as análises das respostas recebidas. As mesmas foram separadas por seção, sendo cada, representando a análise de cada perfil de respondente.

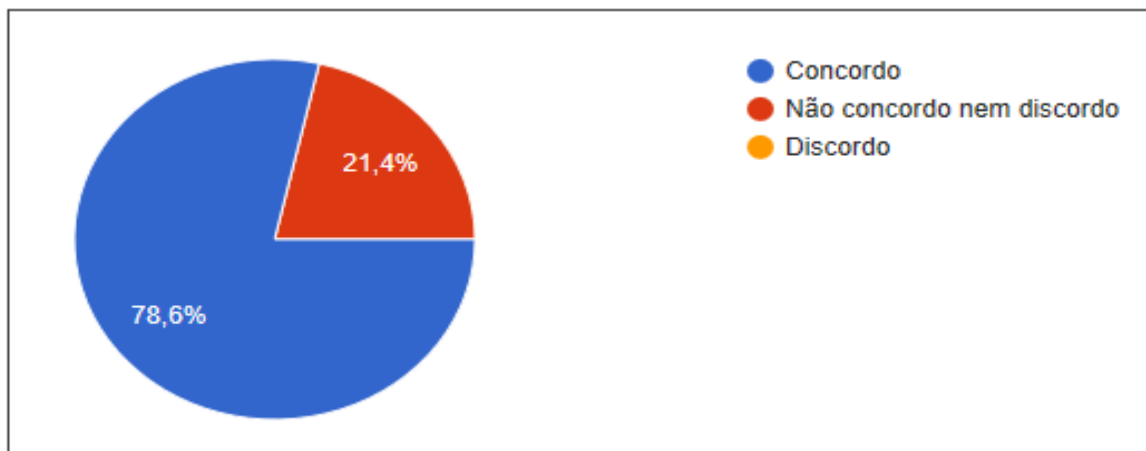
4.2.1 Análise do Questionário Aplicado

Nesta seção apresentam-se os resultados dos questionários aplicados.

4.2.1.1 Profissionais da Contabilidade

Na primeira pergunta, questionou-se se a contabilidade gerencial, é um setor indispensável dentro de uma entidade.

Figura 11 - Contabilidade Gerencial - setor indispensável

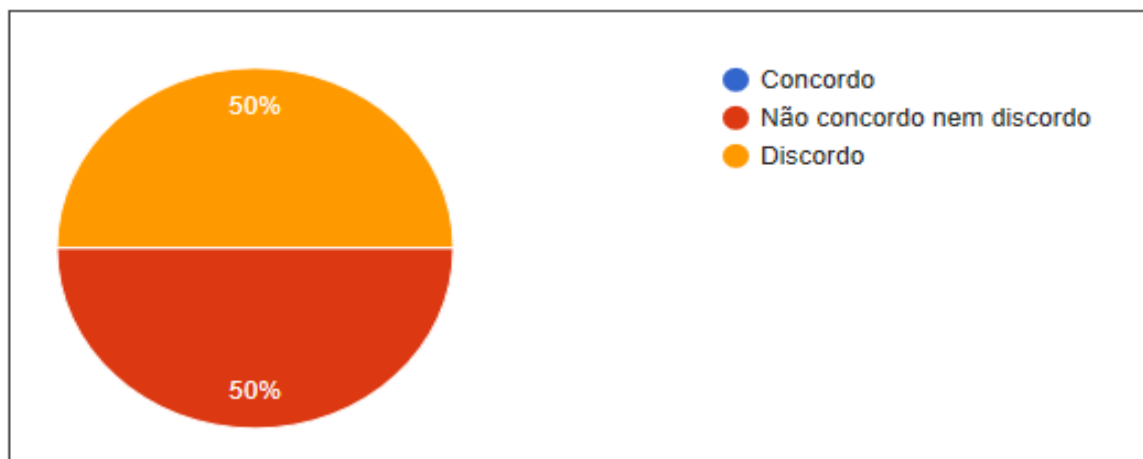


Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 11 apresenta que 78,6% concordam que a contabilidade gerencial deve ser um setor indispensável dentro de uma entidade. Já 21,4% não concordam, nem discordam.

Na questão número 2, abordou-se sobre o investimento a ser realizado na implantação da contabilidade gerencial.

Figura 12 - Investimento na Implantação

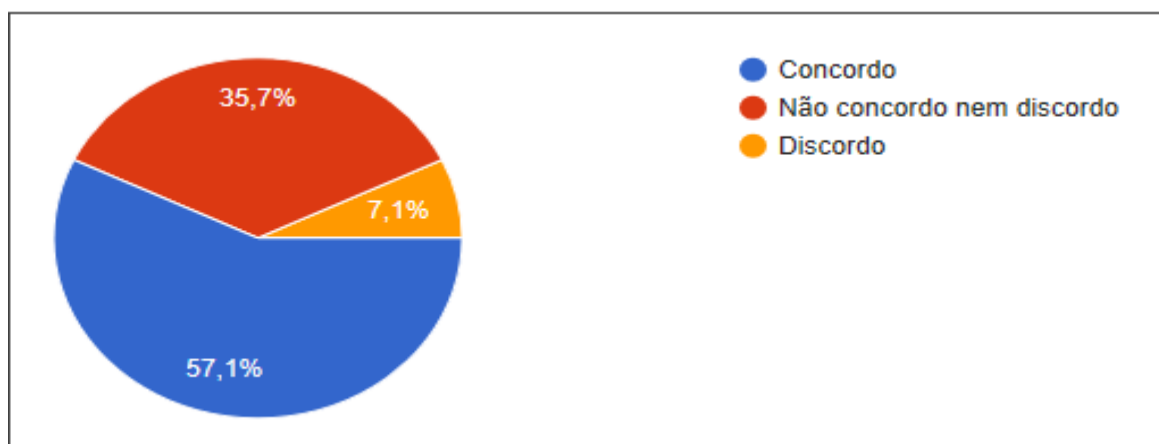


Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se perceber que, 50% discordam que deva ser feito um alto investimento para implantação da contabilidade, e 50% não concordam nem discordam.

Questionou-se, também, quanto a capacidade dos profissionais para a exercerem a função gerencial, conforme apresentado na Figura 13.

Figura 13 - Capacitação dos profissionais contábeis

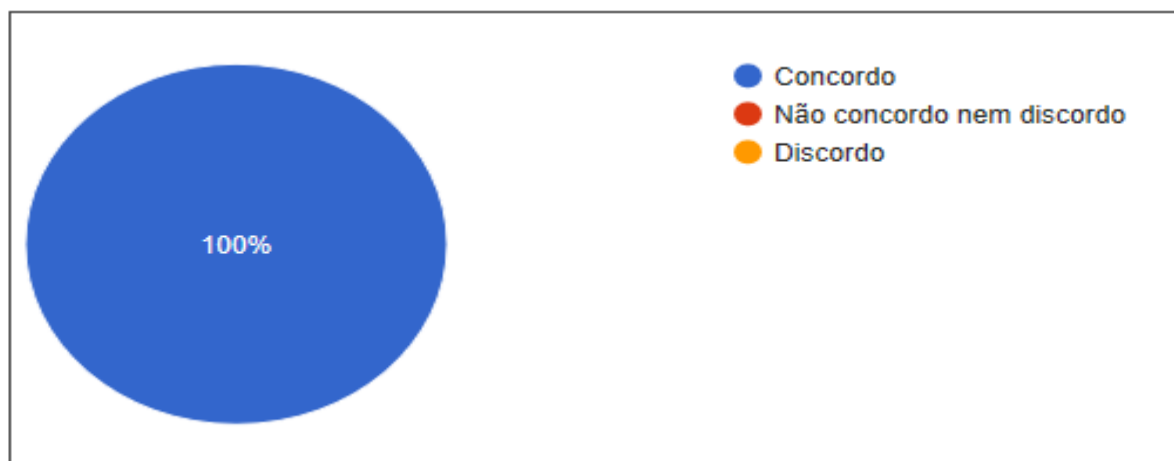


Fonte: Elaborada pela autora.

Apresentando os resultados, observa-se que, 57,1% acreditam que existem profissionais capacitados, 35,7% não concordam nem discordam, e 7,1% não concordam.

Na questão 4, abordou-se a tomada de decisão do gestor, sendo ela mais segura com a contabilidade gerencial. A Figura 14, representa os dados obtidos.

Figura 14 - Segurança na tomada de decisão

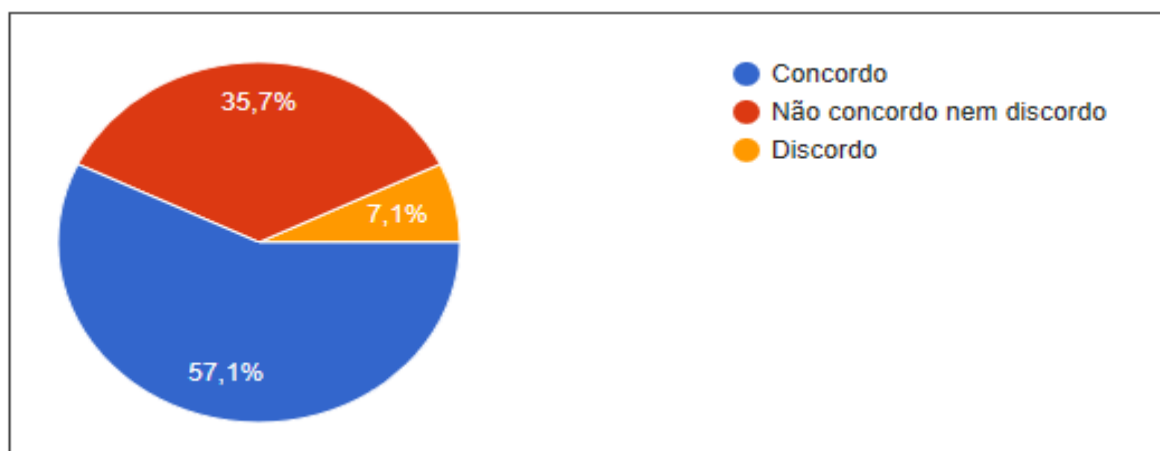


Fonte: Elaborada pela autora.

Observou-se que 100% dos entrevistados entendem que a decisão do gestor torna-se mais segura com o uso da contabilidade gerencial.

Na questão seguinte buscou-se verificar se, nas empresas que possuem o setor contabilidade gerencial, as decisões tomadas são baseadas nas informações recebidas deste.

Figura 15 - Norteamento das decisões acerca das informações gerenciais

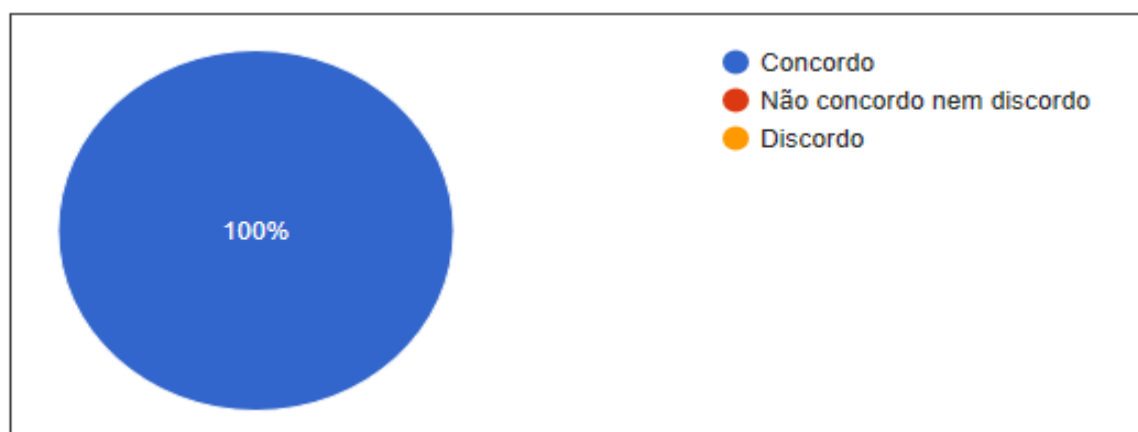


Fonte: Elaborada pela autora.

Dos contadores entrevistados, 57,1% acreditam que as decisões nessas empresas são baseadas nos dados fornecidos pelo setor Gerencial, já 35,7% não concordam nem discordam, e 7,1% entendem que não.

Outro questionamento que se fez necessário foi quanto a atualização do profissional, para poder prestar seus serviços no ramo de contabilidade gerencial. Segundo a Figura 16 pode-se verificar o resultado.

Figura 16 - Atualização dos profissionais contábeis - setor gerencial

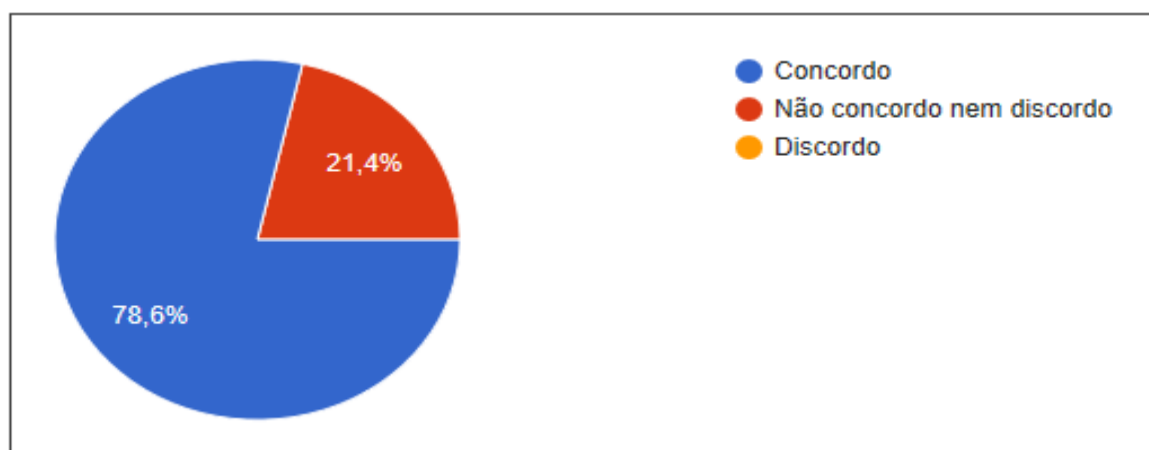


Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio dos dados coletados e apresentados, percebe-se uma unanimidade nesse quesito, considerando necessária a atualização constante do profissional que presta esse tipo de atividade.

Na presente pesquisa, viu-se a necessidade de verificar se os profissionais acreditam que, com a adesão de uma contabilidade gerencial, os gestores ficam mais cientes da importância das informações por ela fornecidas. Na Figura 17 encontra-se a demonstração dos resultados.

Figura 17 - Ciência das informações fornecidas

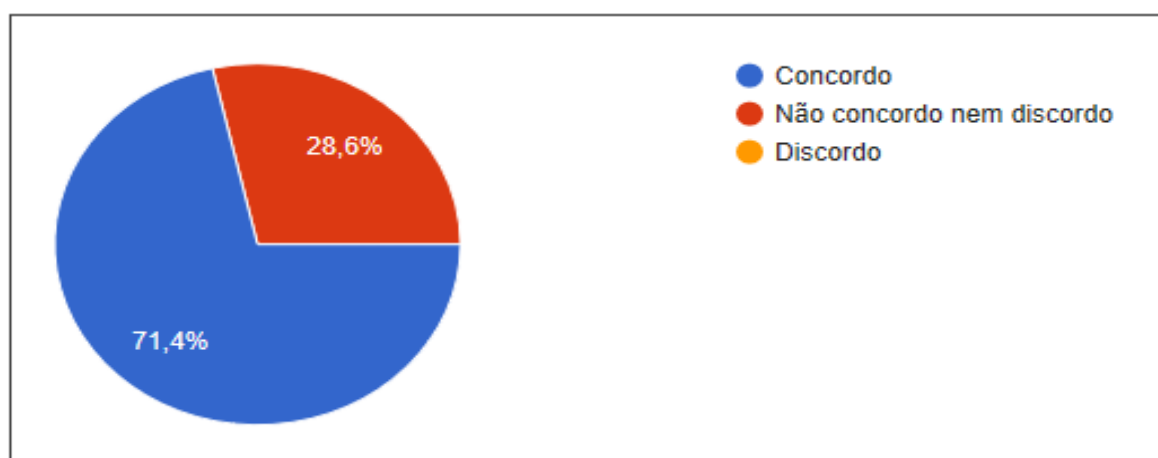


Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme Figura 17, é possível verificar que 78,6% afirmam a ciência dos gestores das informações fornecidas pela contabilidade gerencial.

Em seguida, na Figura 18 é apresentada a percepção dos entrevistados, quanto a lucratividade das entidades ser a principal função da contabilidade gerencial.

Figura 18 - Percepção quanto a lucratividade

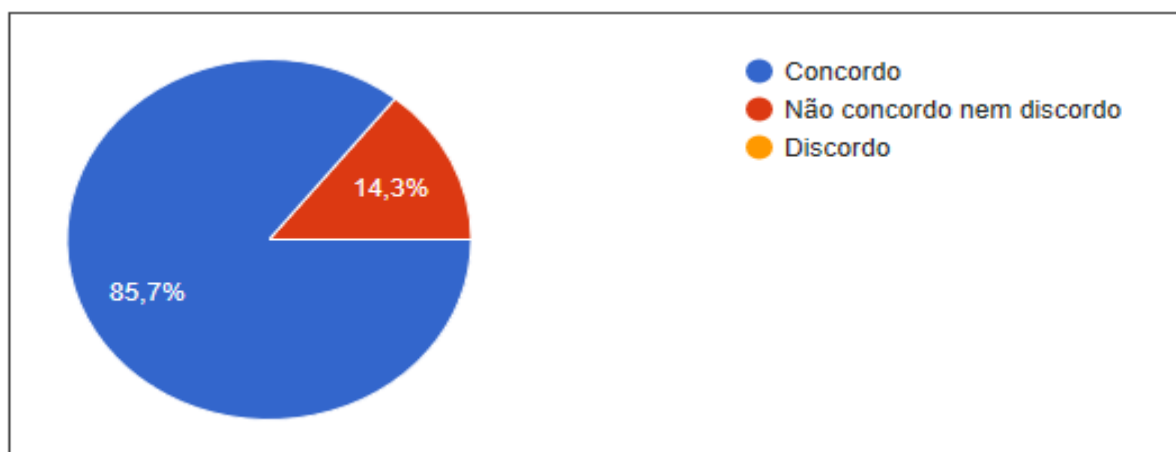


Fonte: Elaborada pela autora.

É possível verificar que 28,6% dos entrevistados não concordam nem discordam, enquanto que 71,4% concordam. Isso mostra que, de forma geral, a lucratividade é a função mais visada.

Na Figura 19, demonstra-se a opinião dos profissionais sobre o destaque da entidade na competitividade do mercado.

Figura 19 - Destaque da entidade quanto a competitividade

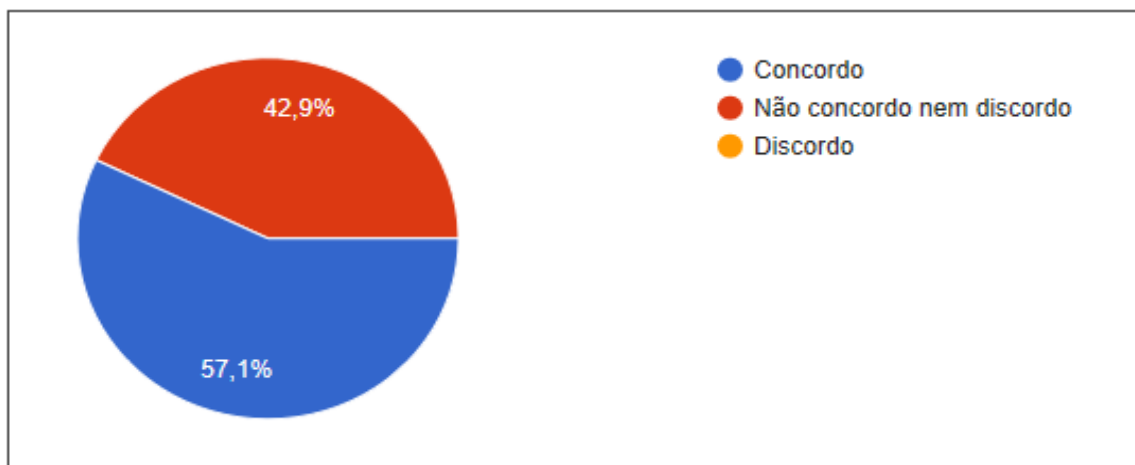


Fonte: Elaborada pela autora.

Verifica-se que, a maioria acredita que com o controle dos processos e a saúde financeira das empresas, as mesmas tornam-se mais competitivas no mercado.

Os sistemas de informações contábeis são utilizados para armazenar os dados e gerir as informações da empresa, de forma geral. Assim, questionou-se: Você acredita que os sistemas e a função contábil fornecem as informações necessárias para um controle gerencial? A Figura 20 apresenta os resultados.

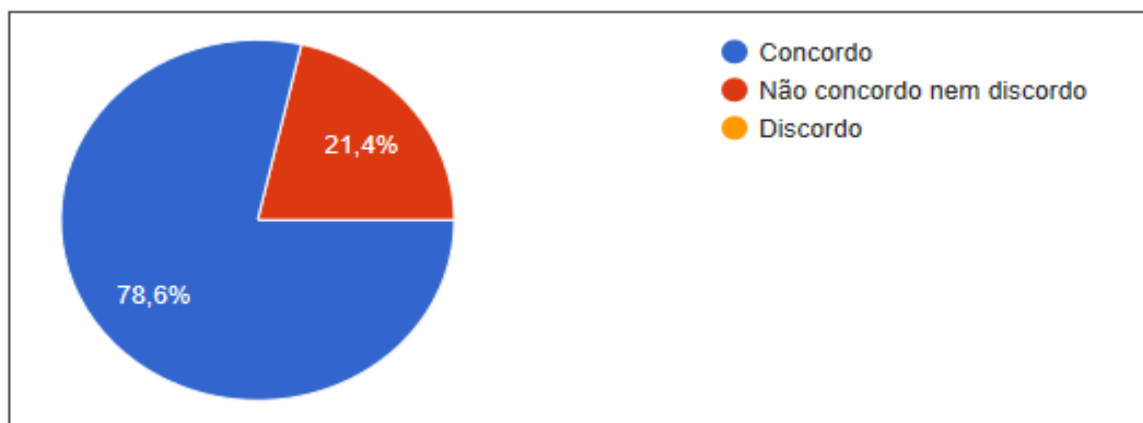
Figura 20 - Necessidade dos sistemas e funções contábeis



Fonte: Elaborada pela autora.

Nota-se que a opção mais escolhida foi concordo, com 57,1%, já 42,9% não concordam nem discordam. Considera-se que há uma divisão, pois, os sistemas contábeis estão vinculados aos sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP. Sendo assim, na questão seguinte foi abordado sobre esse quesito, conforme apresenta a Figura 21.

Figura 21 - Vinculação sistemas contábeis x sistemas empresariais

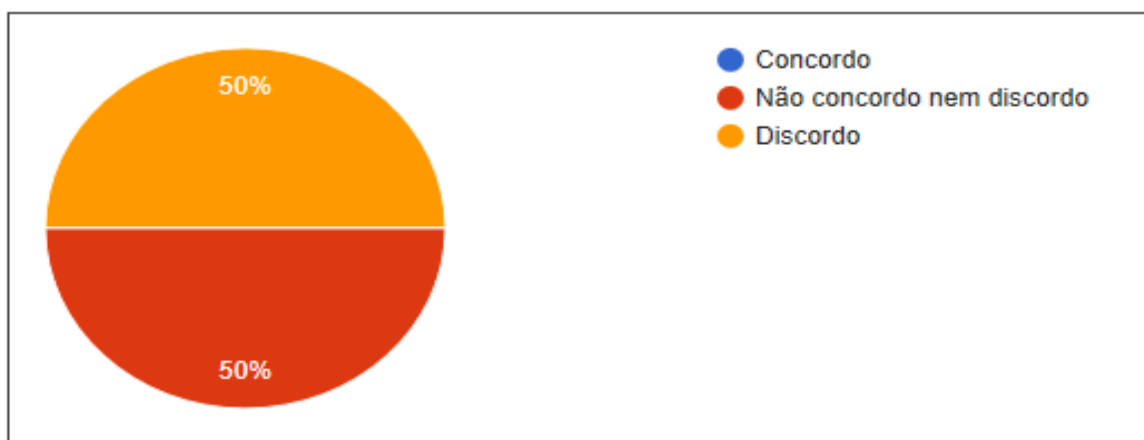


Fonte: Elaborada pela autora.

Dessa forma, pode-se concluir que o sistema ERP está diretamente integrado ao sistema de informação contábil, no entendimento de 78,6% dos entrevistados.

Ainda, viu-se a necessidade de avaliar se os sistemas acima citados são suficientes para a obtenção dos dados necessários para subsidiar as decisões. O resultado encontra-se na Figura 22.

Figura 22 - Obtenção de dados dos sistemas para as decisões

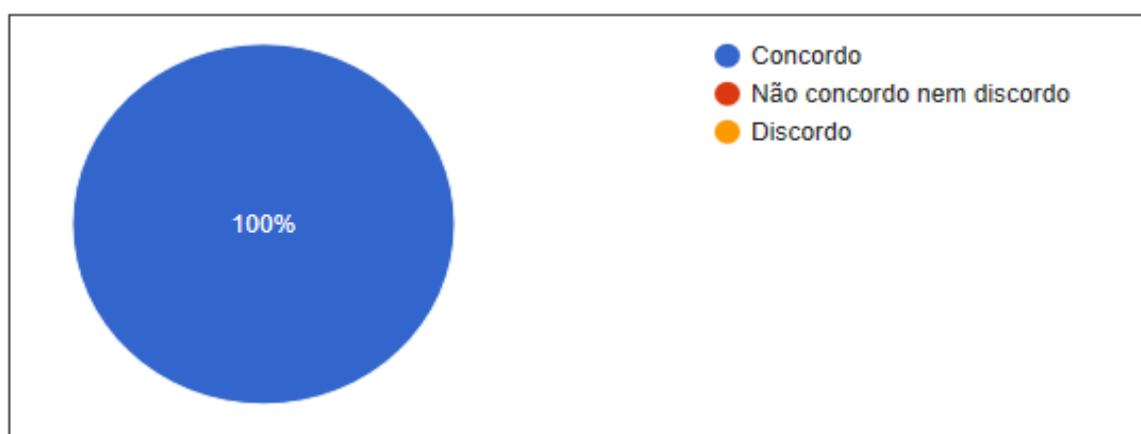


Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, ao analisar a Figura 22, é possível verificar que, 50% dos contadores entendem que os sistemas de gestão empresarial devem estar interligados com o sistema de informação contábil, de tal forma, a juntos subsidiarem a tomada de decisão na entidade, enquanto que os outros 50% não concordam nem discordam.

A seguir, procurou-se verificar, se, a entidade que adota a contabilidade gerencial consegue gerir com mais precisão e organização os objetivos e metas. Os resultados encontram-se na Figura 23.

Figura 23 - Precisão no gerenciamento de metas



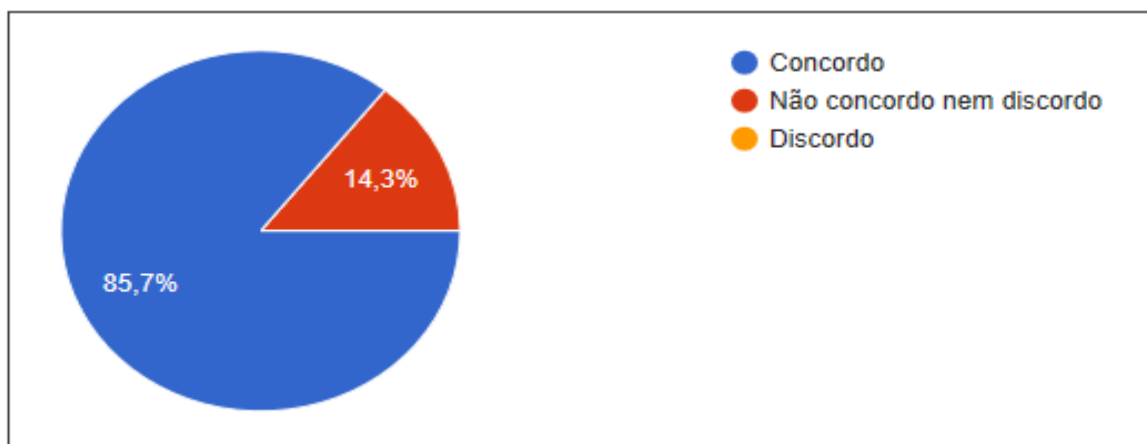
Fonte: Elaborada pela autora.

Constata-se 100% de confirmação no questionamento. A percepção dos entrevistados solidifica que, a contabilidade gerencial é voltada para o usuário

interno, para que os empresários e gestores utilizem-se dos dados para alinhar os processos.

A fim de identificar a percepção dos entrevistados acerca do planejamento estratégico, o próximo questionamento foi proposto e a Figura 24 relata as respostas.

Figura 24 - Percepção acerca do planejamento estratégico

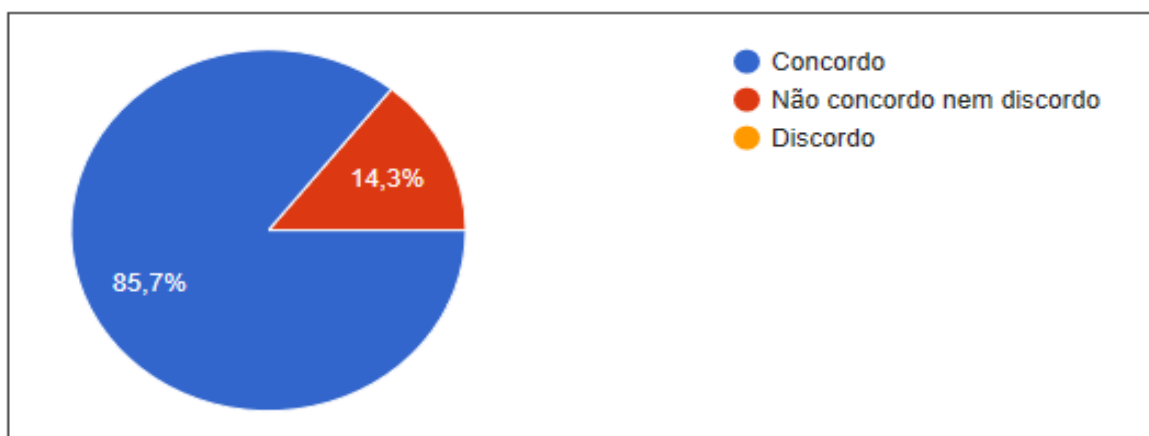


Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se verificar que 85,7% creem que o planejamento, seja ele, operacional, tático ou estratégico deve fazer parte do controle gerencial, já, 14,3% não concordam nem discordam. O que permite concluir que, o papel desempenhado pela função de controle e avaliação dos processos de planejamento que é de acompanhar o desempenho dos mesmos através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, assegura que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Devido ao questionamento anterior, viu-se a necessidade de verificar se a contabilidade gerencial deve conduzir as decisões relativas ao planejamento. Pode-se verificar o resultado na Figura 25.

Figura 25 - Contabilidade Gerencial x planejamento

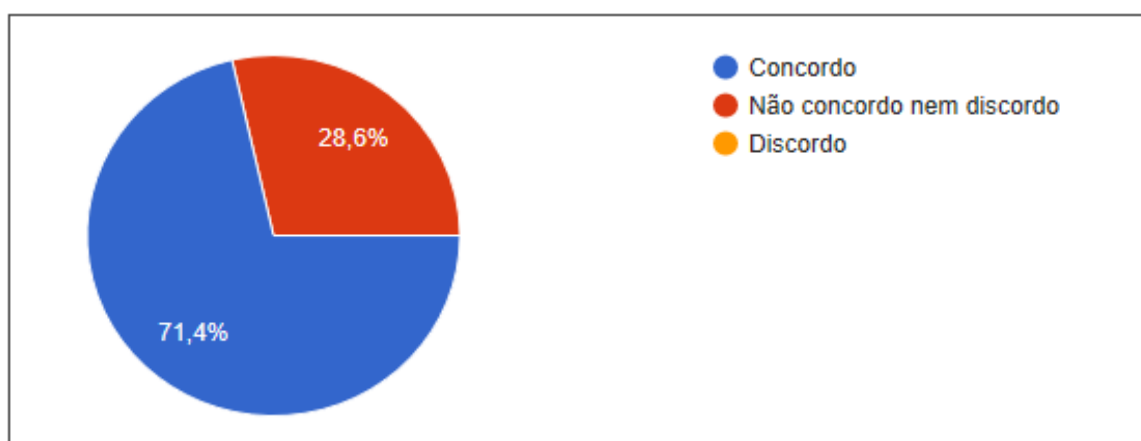


Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio do retorno, analisa-se que há notável concordância, com 85,7%, que a direção das decisões planejadas se origina das informações e dados obtidos através da contabilidade gerencial.

Na próxima Figura 26, são verificados os resultados da colocação feita a seguir: A cada decisão tomada deve-se considerar um leque de fatores que apresentam influência direta e indireta na solução do problema. Para que se possa tomar a decisão apropriada é necessário estar consciente e estruturado com as informações pertinentes. Você acredita que a contabilidade gerencial determina a situação acima?

Figura 26 - Situação exposta - Contabilidade Gerencial



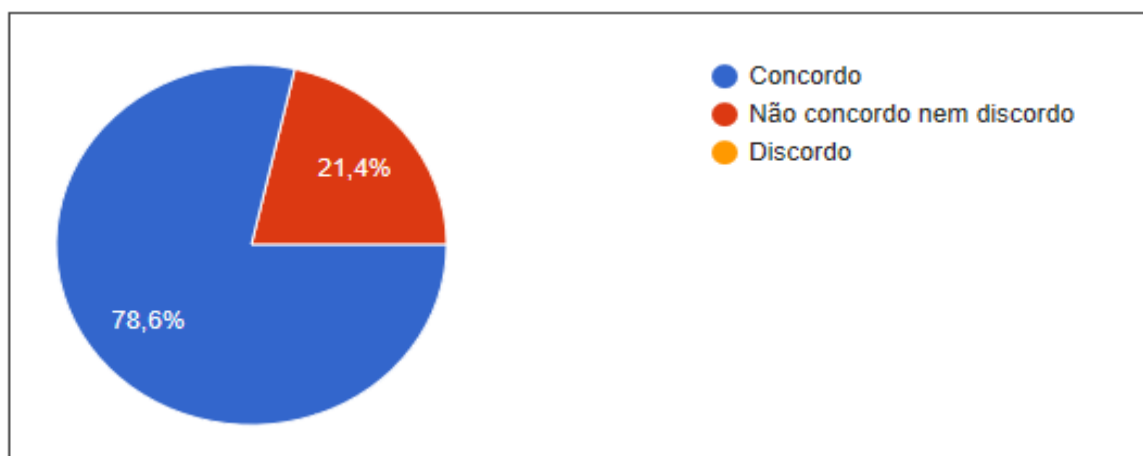
Fonte: Elaborada pela autora.

Dos respondentes, 71,4% concordam com a colocação, e, 28,6% não concordam nem discordam. Sendo assim, pode-se concluir que a maioria dos

contadores entrevistados, acredita que, sendo a tomada de decisão uma ação relevante no gerenciamento das organizações, esta deve fornecer bons resultados e estar cercada de instrumentos que a norteiem, dentre estes: a própria contabilidade. Além disso, no processo de tomada de decisão, para que seja aceitável, é necessário o emprego da informação para o desempenho das funções administrativas: planejamento, execução e controle.

Já na Figura 27, ficam representadas as opiniões sobre a contabilidade gerencial elucidar as direções a serem seguidas pelo administrador, que no decorrer dos processos, em várias atividades, precisa tomar a decisão correta.

Figura 27 - Contabilidade Gerencial - Elucidar direções



Fonte: Elaborada pela autora.

Nesta questão, conclui-se que 78,6% dos profissionais concordam com esse esclarecimento feito pela contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão. Ainda, 21,4% não concordam, nem discordam, ou seja, não possuem uma definição clara.

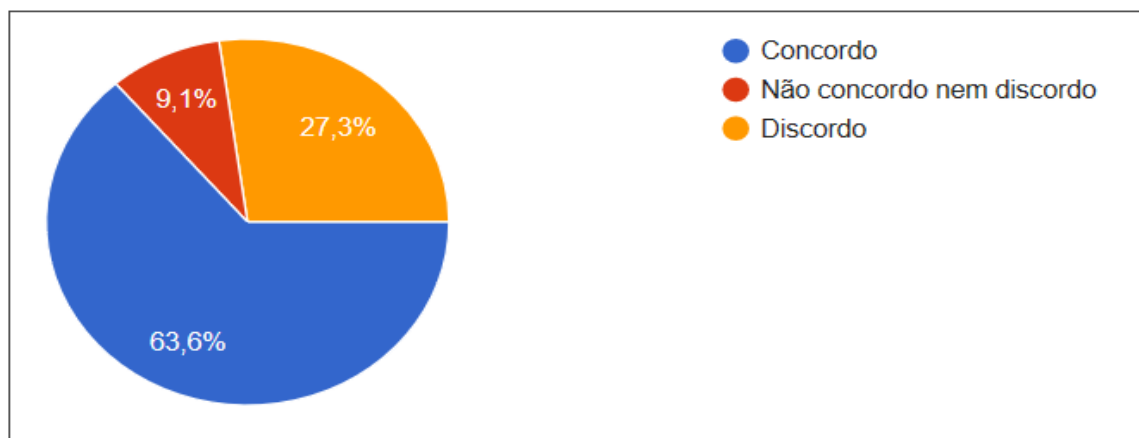
Por fim, ainda, solicitou-se que, caso concordassem que a contabilidade gerencial elucidava as direções a serem seguidas no processo decisório, conforme questionamento anterior, fossem citados exemplos, sendo eles: Clareza nos aspectos administrativos, operacionais e financeiros, viabilidade de investimentos, utilização de recursos próprios ou de terceiros para investimentos, demonstração das condições financeiras da empresa para implantação de automatização, cálculo do preço de venda, custos dos setores empresariais, e elucidar os produtos mais e menos lucrativos.

Para finalizar, foi questionado aos contadores, qual o fator preponderante para que a Contabilidade Gerencial não seja utilizada? A falta de conhecimento dos benefícios e conscientização da sua importância por parte dos gestores e administradores foi o principal item citado. Outro fator citado foi o custo de implantação, seguido pela cultura do mercado de que a contabilidade é apenas um instrumento para cumprimento de obrigações. Também, foram mencionadas a falta de apresentação das vantagens pelos profissionais aos empresários e a falta de profissionais capacitados para execução da contabilidade gerencial.

4.2.1.2 Empresários

Nos mesmos moldes da seção anterior, apresentam-se os resultados do questionário aplicado a empresários. Na primeira pergunta, questionou-se se a contabilidade gerencial, é um setor indispensável dentro de uma entidade.

Figura 28 - Contabilidade Gerencial - setor indispensável

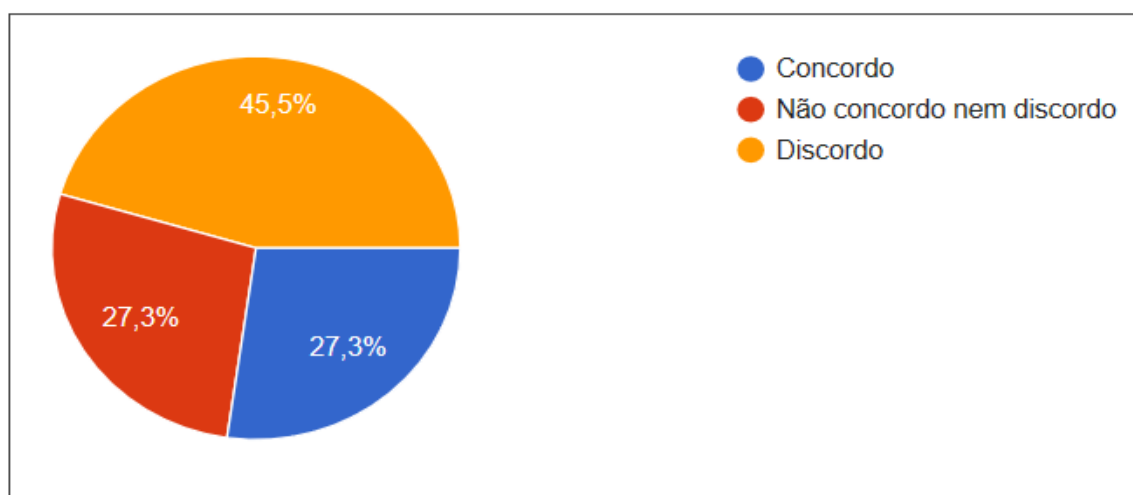


Fonte: Elaborada pela autora.

Dos empresários entrevistados, 63,6% concordam ser um setor indispensável, 9,1% não concordam nem discordam, e, 27,3% discordam.

Na questão número 2, abordou-se sobre o investimento a ser realizado na implantação da contabilidade gerencial.

Figura 29 - Investimento na implantação

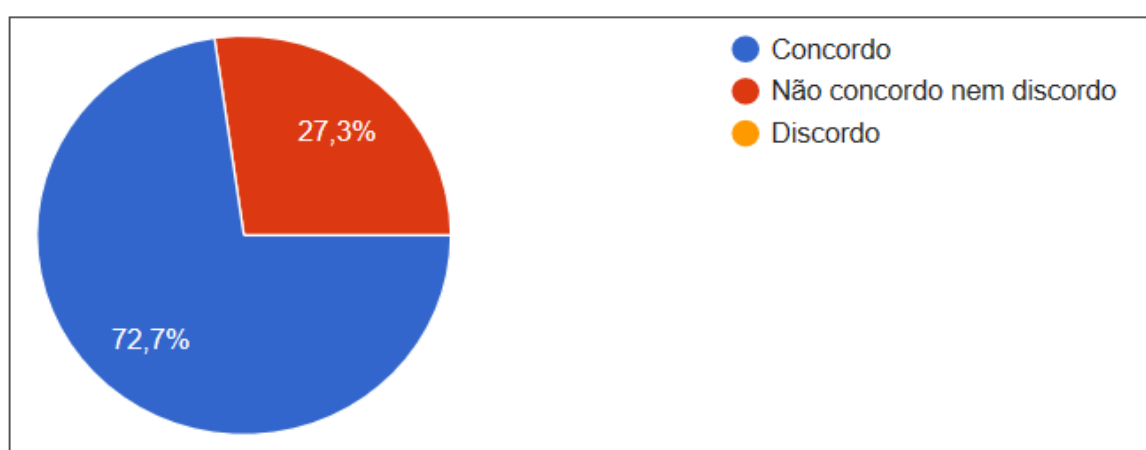


Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se perceber, que apenas 27,3% acreditam que deva ser feito um alto investimento para implantação da contabilidade, enquanto que 45,5% discordam, e 27,3% não concordam, nem discordam. Pode-se ter a percepção de que não está claro esse quesito para os empresários, pois houveram retornos distintos.

Questionou-se, também, quanto a capacidade dos profissionais para a exercerem a função gerencial, conforme apresentado na Figura 30.

Figura 30 - Capacitação dos profissionais contábeis

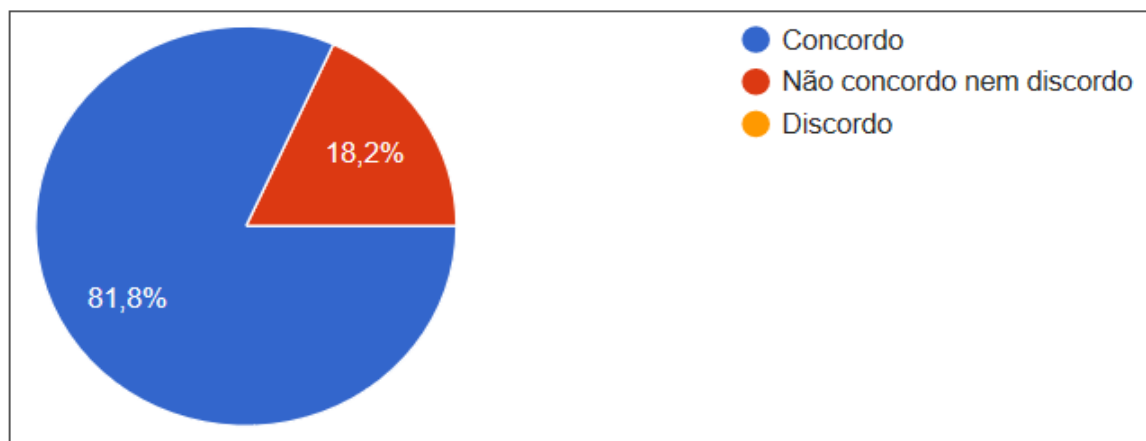


Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se que há credibilidade quanto a capacitação dos profissionais contábeis para o desenvolvimento da parte gerencial, com 72,7% de concordância dos entrevistados.

Na questão 4, abordou-se a tomada de decisão do gestor, sendo ela mais segura com a contabilidade gerencial. A Figura 31 representa os dados obtidos.

Figura 31 - Segurança na tomada de decisão

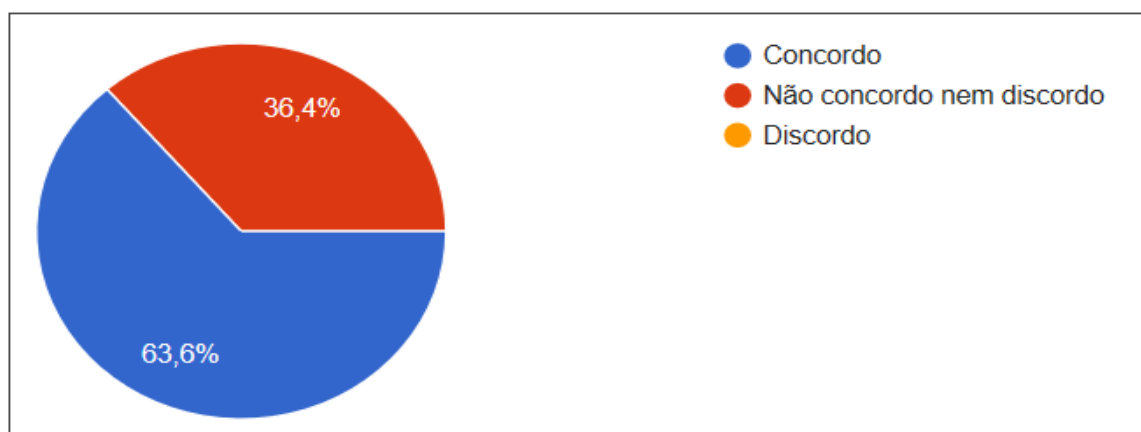


Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se que 81,8% dos entrevistados entendem que a decisão do gestor torna-se mais segura com o uso da contabilidade gerencial. Dos mesmos, apenas 18,2% não concordam nem discordam.

Na questão seguinte buscou-se verificar se, nas empresas que possuem o setor contabilidade gerencial, as decisões tomadas são baseadas nas informações recebidas deste.

Figura 32 - Norteamento das decisões acerca das informações gerenciais

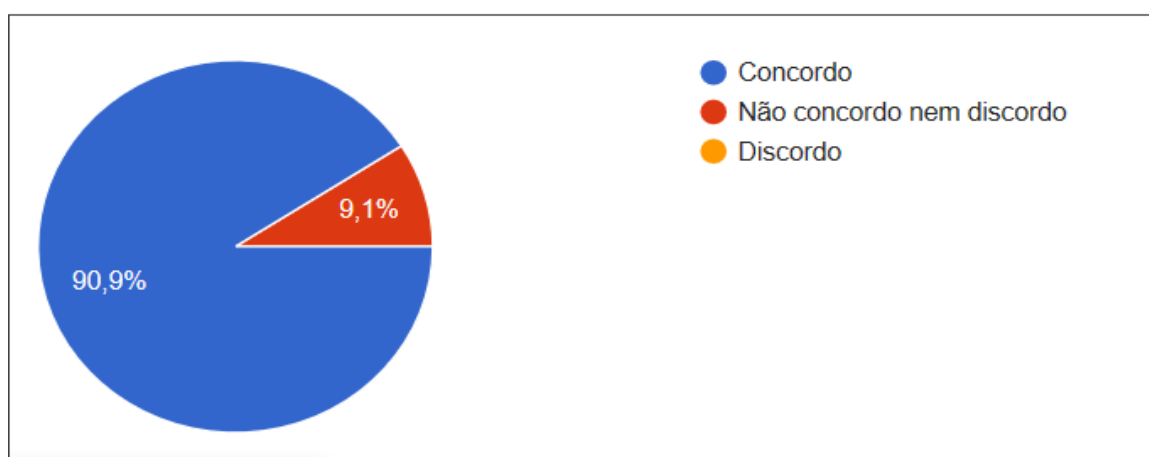


Fonte: Elaborada pela autora.

Os empresários, em sua maioria, acreditam que as decisões nessas empresas são baseadas nos dados fornecidos pelo setor Gerencial, já 36,4% não concordam nem discordam.

Outro questionamento que se fez necessário foi quanto a atualização do profissional, para poder prestar seus serviços no ramo de contabilidade gerencial. Segundo a Figura 33 pode-se verificar o resultado.

Figura 33 - Atualização dos profissionais contábeis - setor gerencial

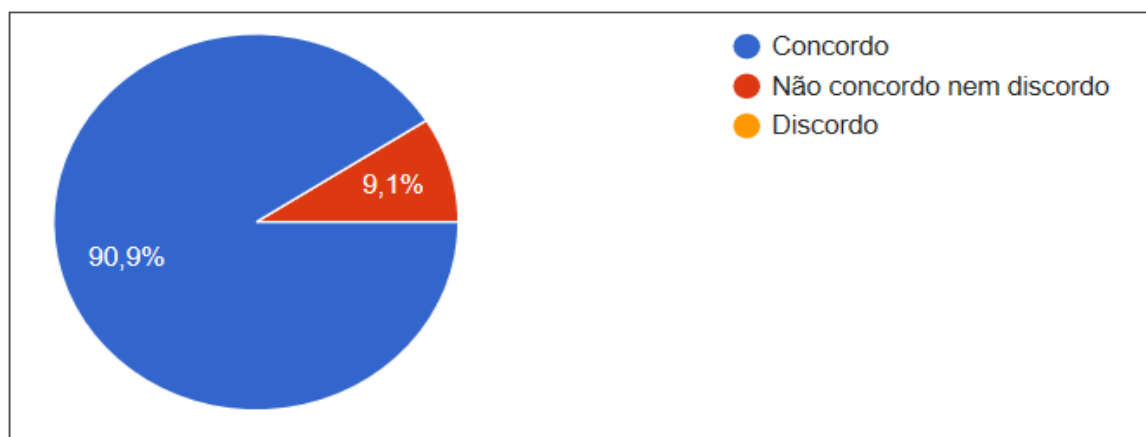


Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio dos dados coletados e apresentados, percebe-se que há praticamente uma unanimidade (90,9%) dos entrevistados, considerando necessária a atualização do profissional que presta esse tipo de atividade.

Na presente pesquisa, viu-se a necessidade de verificar se os empresários acreditam que, com a adesão de uma contabilidade gerencial, os gestores ficam mais cientes da importância das informações por ela fornecidas. Na Figura 34 encontram-se as demonstrações dos resultados.

Figura 34 - Ciência das informações fornecidas

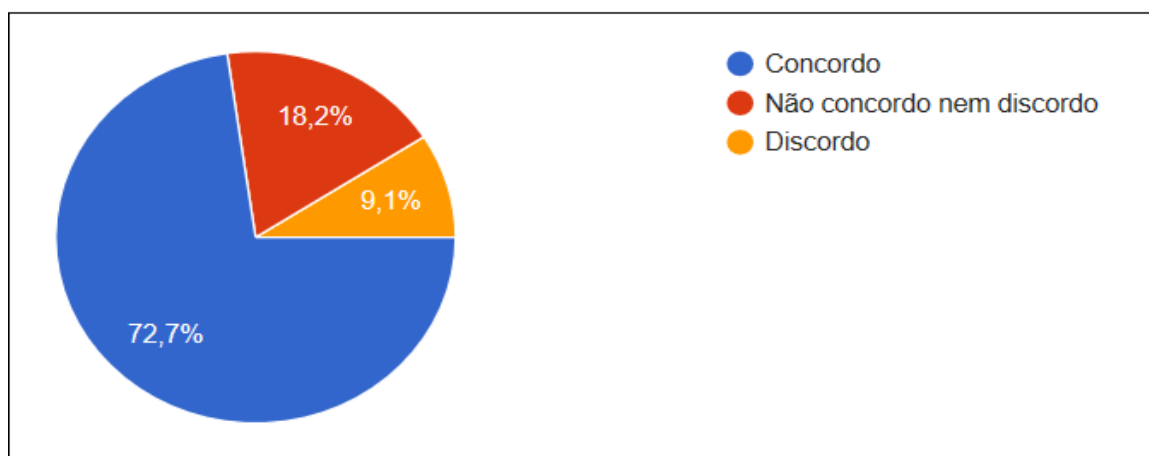


Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme Figura 34, é possível verificar que 90,9% afirmam a ciência dos gestores das informações fornecidas pela contabilidade gerencial.

Em seguida, na Figura 35 é apresentada a percepção dos empresários quanto a lucratividade das entidades ser a principal função da contabilidade gerencial.

Figura 35 - Percepção quanto a lucratividade



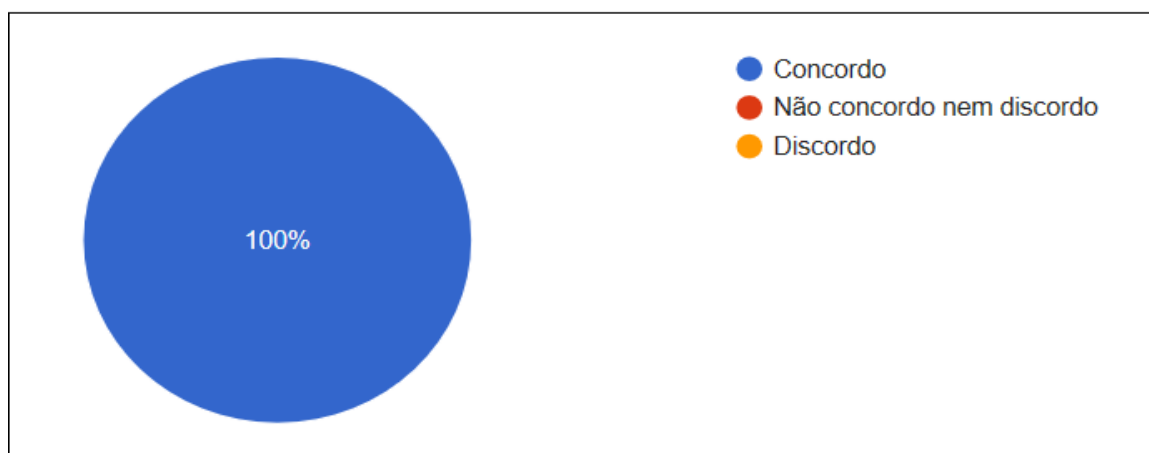
Fonte: Elaborada pela autora.

É possível verificar que apenas 9,1% dos entrevistados discordam, e, 18,2% não concordam, nem discordam. Isso mostra que, de forma geral, a lucratividade é a função mais visada. Os respondentes que discordam, puderam esclarecer qual a função que entendem ser a principal, na questão que foi abordada somente a esses.

Pode-se perceber que “organização da empresa”, foi a justificativa apresentada para a posição do mesmo.

Na Figura 36, demonstra-se a opinião dos empresários sobre o destaque da entidade na competitividade do mercado.

Figura 36 - Destaque da entidade quanto a competitividade

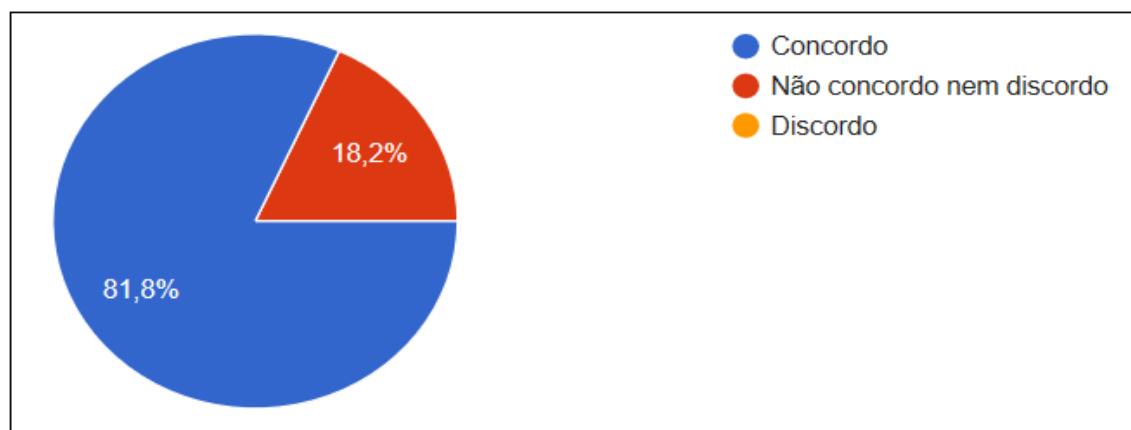


Fonte: Elaborada pela autora.

Verifica-se unanimidade nessa questão. Todos os entrevistados acreditam que com o controle dos processos e a saúde financeira das empresas, tornam-se mais competitivas no mercado.

Os sistemas de informações contábeis são utilizados para armazenar os dados e gerir as informações da empresa, de forma geral. Assim, questionou-se: Você acredita que os sistemas e a função contábil fornecem as informações necessárias para um controle gerencial? A Figura 37 apresenta os resultados.

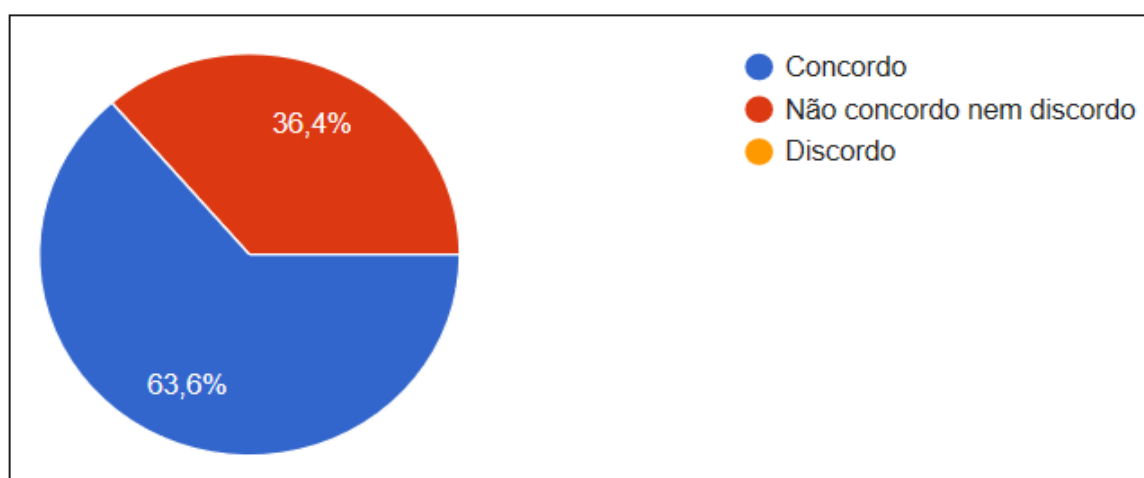
Figura 37 - Necessidade dos sistemas e funções contábeis



Fonte: Elaborada pela autora.

Nota-se que a opção mais escolhida foi concordo, com 81,8%, já 18,2% não concordam nem discordam. Considera-se que há uma maioria concordância, pois, os sistemas contábeis estão vinculados aos sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP. Sendo assim, na questão seguinte foi abordado sobre esse quesito, conforme apresenta Figura 38.

Figura 38 - Vinculação sistemas contábeis x sistemas empresariais

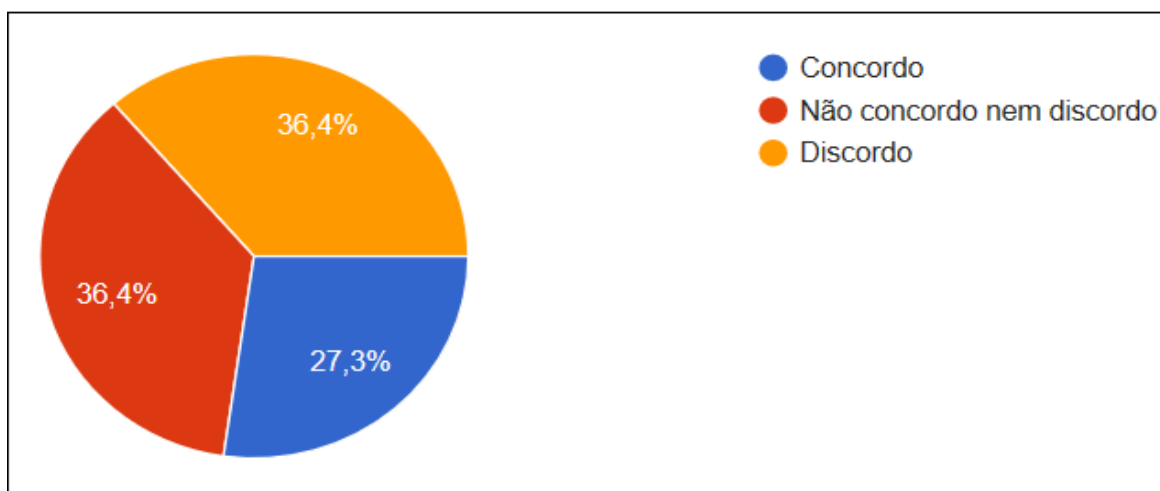


Fonte: Elaborada pela autora.

Dessa forma, pode-se concluir que o sistema ERP está diretamente integrado ao sistema de informação contábil, no entendimento dos empresários.

Viu-se a necessidade de avaliar se os sistemas acima citados são suficientes para a obtenção dos dados necessários para subsidiar as decisões. O resultado encontra-se na Figura 39.

Figura 39 - Obtenção de dados dos sistemas para as decisões

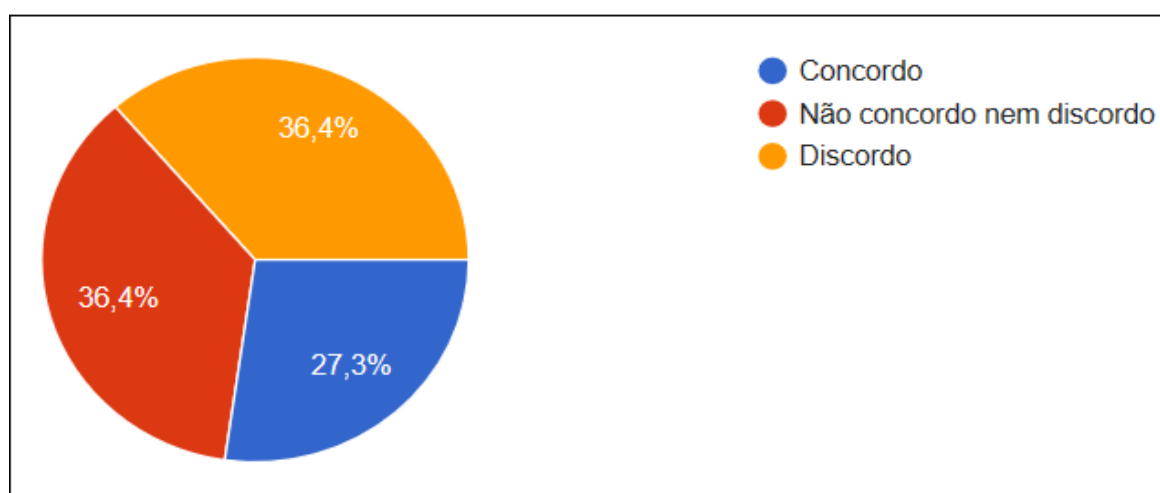


Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, ao analisar a Figura 39, é possível verificar que, há diferença nessa questão, onde 27,3% acreditam que os sistemas de gestão empresarial devem estar interligados com o sistema de informação contábil, 36,4% não concordam nem discordam e 36,4% afirmam que os sistemas não necessitam correlação. Observe-se que os empresários não apresentam esclarecimento sobre a questão abordada.

A seguir, procurou-se verificar, se, a entidade que adota a contabilidade gerencial consegue gerir com mais precisão e organização os objetivos e metas. Os resultados encontram-se na Figura 40.

Figura 40 - Precisão no gerenciamento das metas

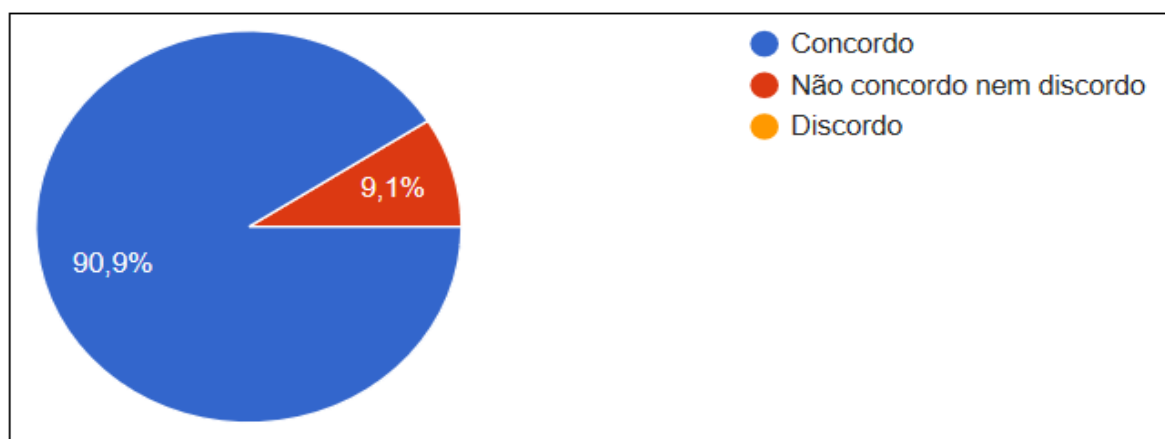


Fonte: Elaborada pela autora.

Constata-se, que esse tópico apresenta os mesmos dados da questão anterior. A percepção dos entrevistados solidifica que, a contabilidade gerencial é um assunto que não está esclarecido para os empresários, os mesmos desconhecem os benefícios e vantagens que a mesma pode oferecer.

A fim de identificar a percepção dos entrevistados acerca do planejamento estratégico, o próximo questionamento foi proposto e a Figura 41 relata as respostas.

Figura 41 - Percepção acerca do planejamento estratégico

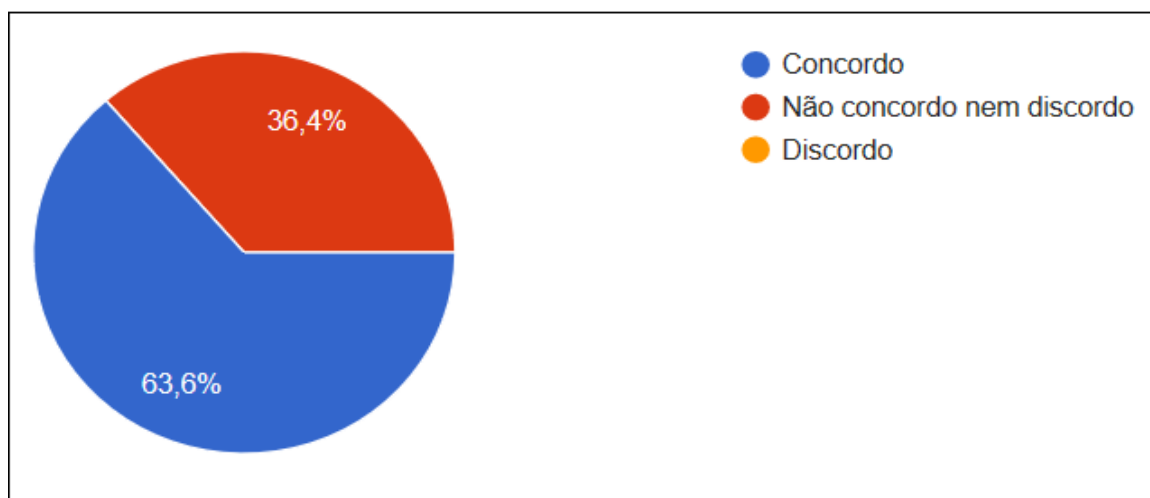


Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se verificar que: 90% creem que o planejamento, seja ele, operacional, tático ou estratégico deve fazer parte do controle gerencial, e, 9,1% não concordam nem discordam. O que permite concluir que, o papel desempenhado pela função de controle e avaliação dos processos de planejamento que é de acompanhar o desempenho dos mesmos através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, assegura que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Devido ao questionamento anterior, viu-se a necessidade de verificar se a contabilidade gerencial deve conduzir as decisões relativas ao planejamento. Pode-se verificar o resultado na Figura 42.

Figura 42 - Contabilidade gerencial x planejamento

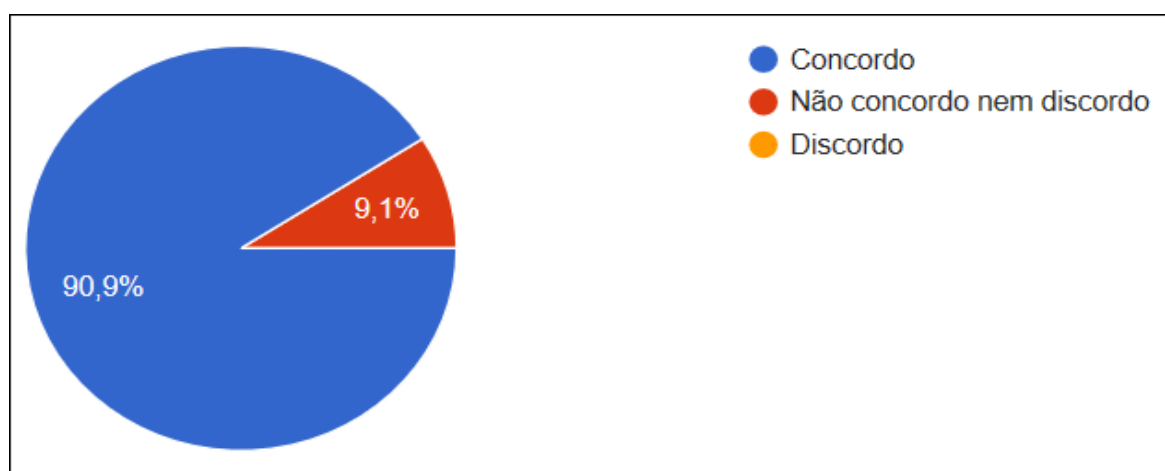


Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio do retorno acima exposto, analisa-se que há concordância de 63,6% dos empresários questionados, que a direção das decisões planejadas se origina das informações e dados obtidos através da contabilidade gerencial.

Na próxima Figura 43, são verificados os resultados da colocação feita a seguir: cada decisão tomada deve-se considerar um leque de fatores que apresentam influência direta e indireta na solução do problema. Para que se possa tomar a decisão apropriada é necessário estar consciente e estruturado com as informações pertinentes. Você acredita que a contabilidade gerencial determina a situação acima?

Figura 43 - Situação exposta - Contabilidade Gerencial

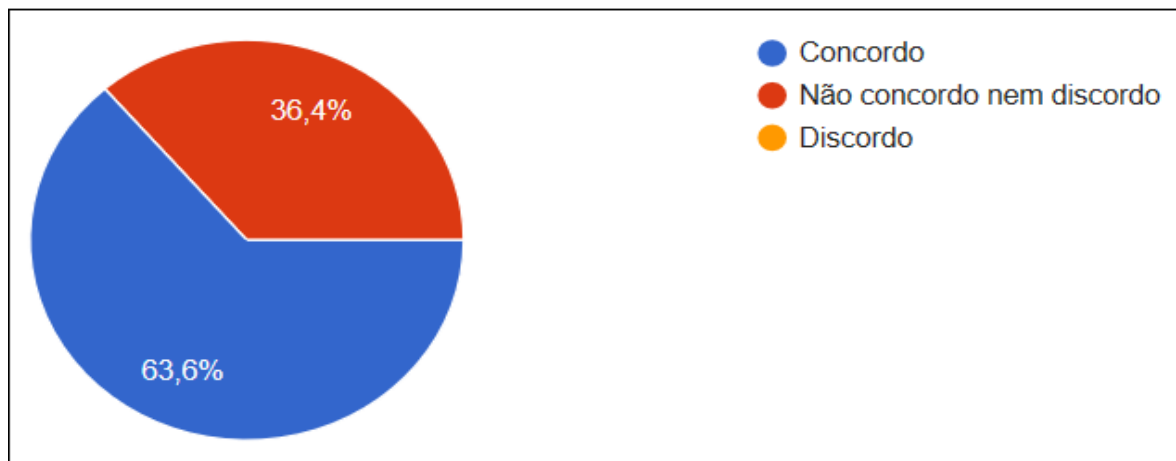


Fonte: Elaborada pela autora.

Dos respondentes, 90,9% concordam com a colocação, e, 9,1% não concordam nem discordam. Sendo assim, pode-se concluir que, sendo a tomada de decisão uma ação relevante no gerenciamento das organizações, esta deve fornecer bons resultados e estar cercada de instrumentos que a norteiem, dentre estes: a contabilidade. Além disso, no processo de tomada de decisão, para que seja aceitável, é necessário o emprego da informação para o desempenho das funções administrativas: planejamento, execução e controle.

Já na Figura 44, ficam representadas as opiniões sobre a contabilidade gerencial elucidar as direções a serem seguidas pelo administrador, que no decorrer dos processos em várias atividades precisa tomar a decisão correta.

Figura 44 - Contabilidade gerencial x Elucidar direções



Fonte: Elaborada pela autora.

Nesta questão, conclui-se que 63,6% dos entrevistados afirmam esse esclarecimento feito pela contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão.

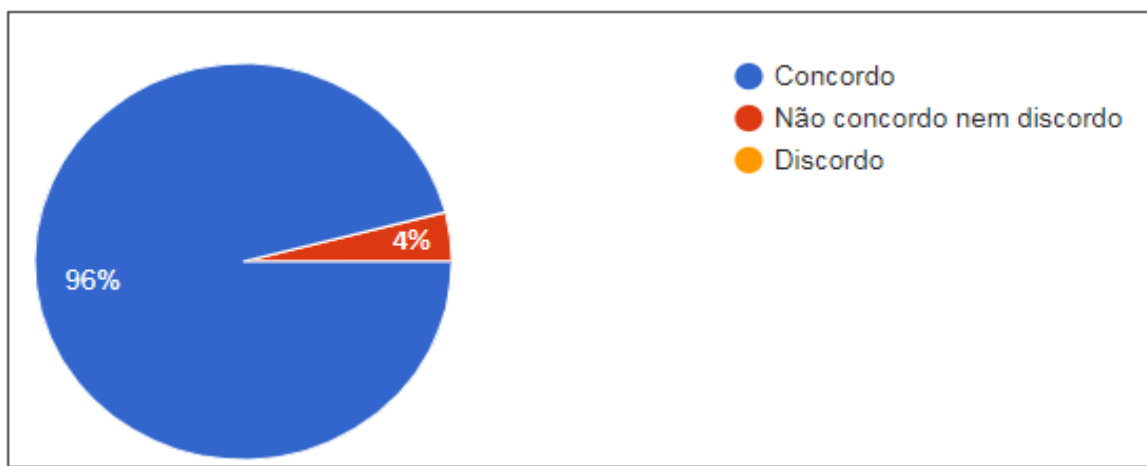
Por fim, ainda, solicitou-se que, caso concordassem que a contabilidade gerencial elucidava as direções a serem seguidas no processo decisório fossem citados exemplos, sendo eles: formação do preço de venda, elucidar direções na tomada de decisão e ampliação da empresa.

Para finalizar, foi questionado aos empresários, qual o fator preponderante para que a Contabilidade Gerencial não seja utilizada? Custo de implantação, foi o principal item citado. Outro fator mencionado foi, desconhecimento dos benefícios. Também foi indicada a falta de esclarecimento sobre o assunto.

4.2.1.3 Estudantes

Neste tópico apresenta-se o retorno obtido junto aos estudantes de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul dos Campus de Bento Gonçalves (Carvi), Farroupilha e Caxias do Sul. Na primeira pergunta, questionou-se se a contabilidade gerencial, é um setor indispensável dentro de uma entidade.

Figura 45 - Contabilidade gerencial - setor indispensável

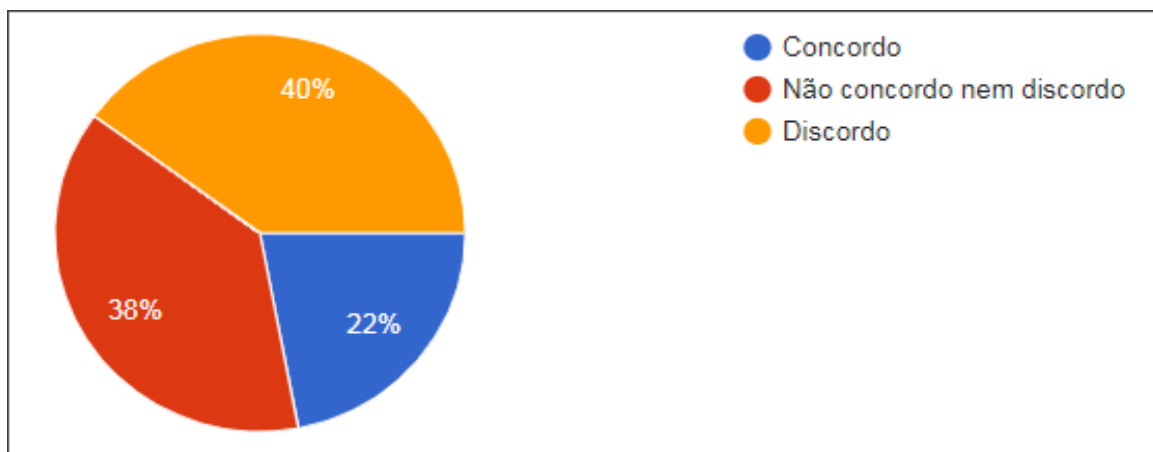


Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 45 apresenta que 96% concordam que a contabilidade gerencial deve ser um setor indispensável dentro de uma entidade. Já 4% não concordam, nem discordam.

Na questão número 2, abordou-se sobre o investimento a ser realizado na implantação da contabilidade gerencial, conforme Figura 46.

Figura 46 - Investimento na Implantação

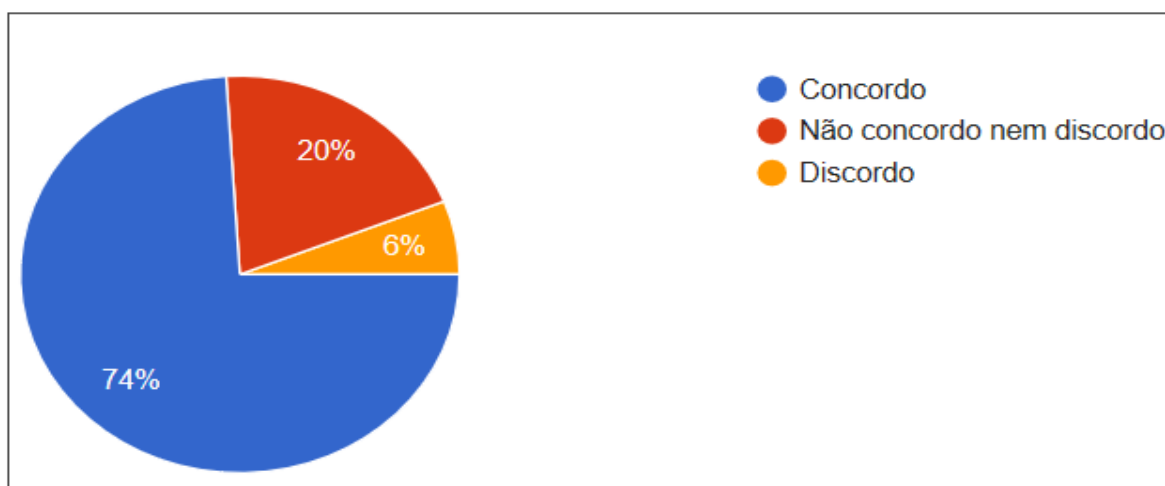


Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se perceber, que apenas 22% acreditam que deva ser feito um alto investimento para implantação da contabilidade, enquanto que 40% discordam, e 38% não concordam, nem discordam.

Questionou-se, também, quanto a capacidade dos profissionais para a exercerem a função gerencial, conforme apresentado na Figura 47.

Figura 47 - Capacitação dos profissionais contábeis

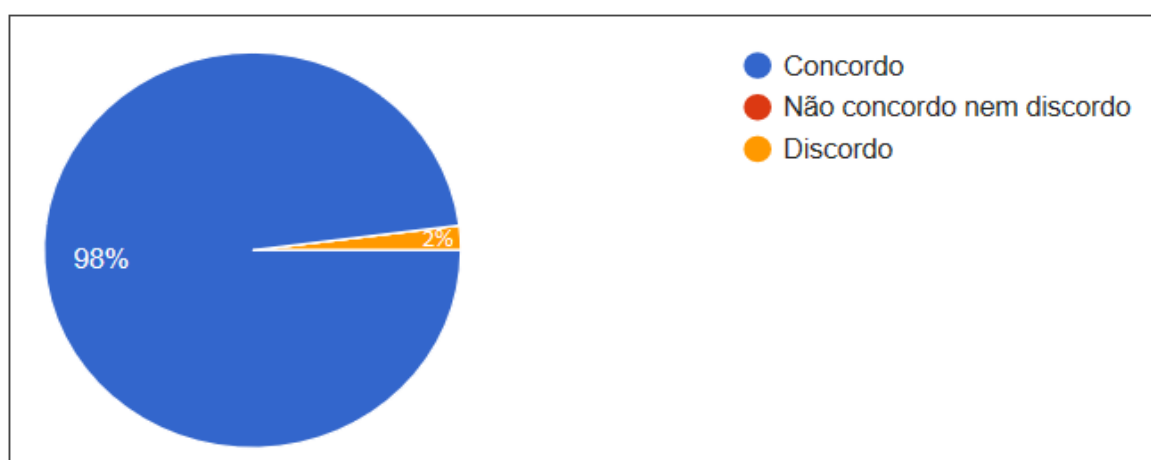


Fonte: Elaborada pela autora.

Apresentando uma diferença relevante, 74% acreditam que existem profissionais capacitados, apenas 6% não concordam.

Na questão 4, abordou-se a tomada de decisão do gestor, sendo ela mais segura com a contabilidade gerencial. A Figura 48, representa os dados obtidos.

Figura 48 - Segurança na tomada de decisão

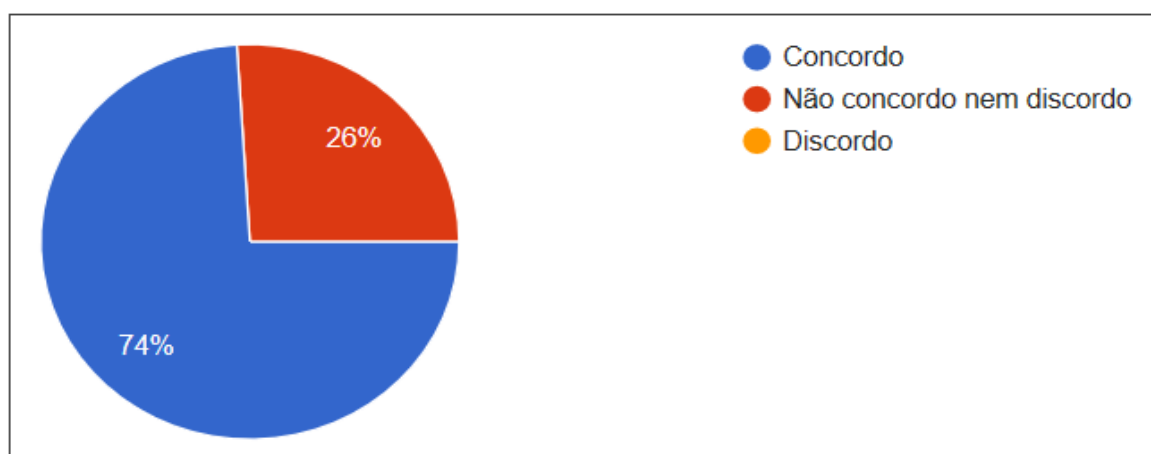


Fonte: Elaborada pela autora.

Observou-se que 98% dos entrevistados entendem que a decisão do gestor torna-se mais segura com o uso da contabilidade gerencial.

Na questão seguinte buscou-se verificar se, nas empresas que possuem o setor contabilidade gerencial, as decisões tomadas são baseadas nas informações recebidas pelo mesmo, conforme Figura 49.

Figura 49 - Norteamento das decisões acerca das informações gerenciais

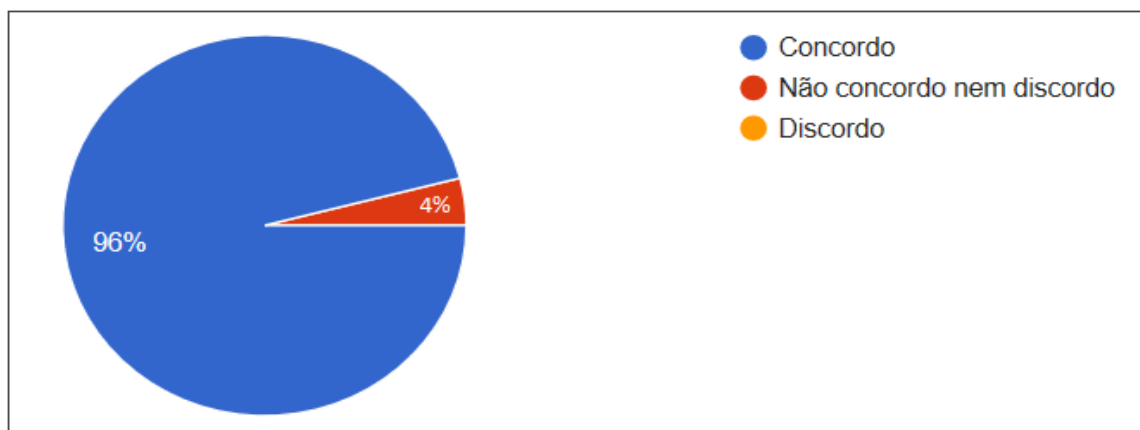


Fonte: Elaborada pela autora.

Dos estudantes entrevistados, 74% acreditam que as decisões nessas empresas são baseadas nos dados fornecidos pelo setor Gerencial, já 26% não concordam nem discordam.

Outro questionamento que se fez necessário foi quanto a atualização do profissional, para poder prestar seus serviços no ramo de contabilidade gerencial. Segundo a Figura 50 pode-se verificar o resultado.

Figura 50 - Atualização dos profissionais contábeis - setor gerencial

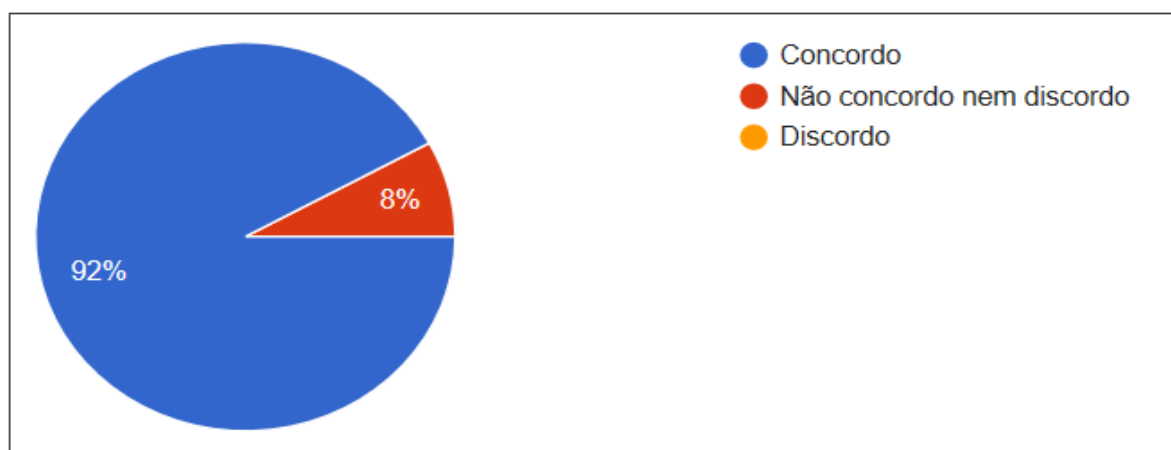


Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio dos dados coletados e apresentados na Figura 50, percebe-se que a maioria dos entrevistados, considera necessária a atualização constante do profissional que presta esse tipo de atividade.

Na presente pesquisa, viu-se a necessidade de verificar se os estudantes acreditam que com a adesão de uma contabilidade gerencial, os gestores ficam mais cientes da importância das informações por ela fornecidas. Na Figura 51 encontra-se a demonstração dos resultados.

Figura 51 - Ciência das informações fornecidas

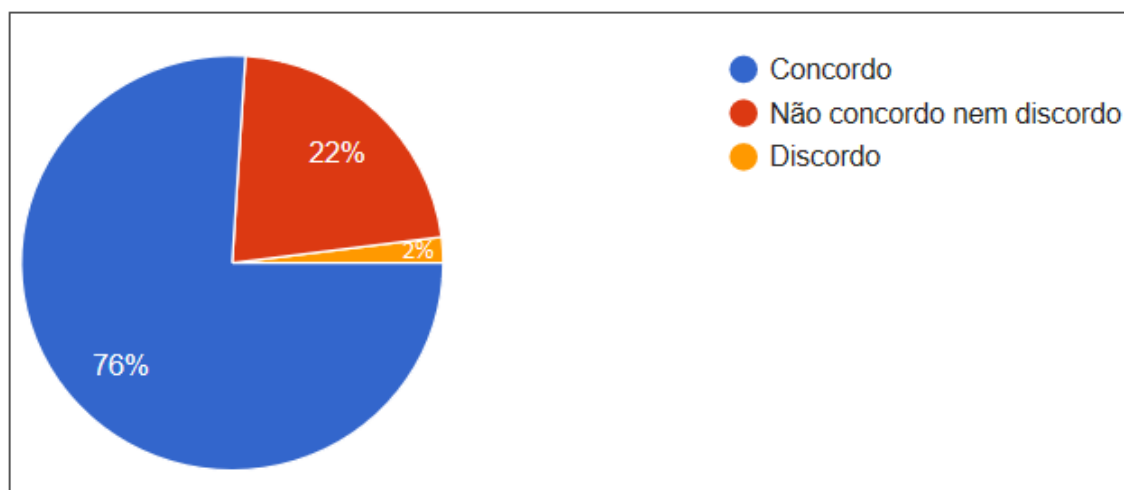


Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme Figura 51, é possível verificar que 92% afirmam a ciência dos gestores das informações fornecidas pela contabilidade gerencial.

Em seguida, na Figura 52 é apresentada a percepção dos estudantes quanto a lucratividade das entidades ser a principal função da contabilidade gerencial.

Figura 52 - Percepção quanto a lucratividade

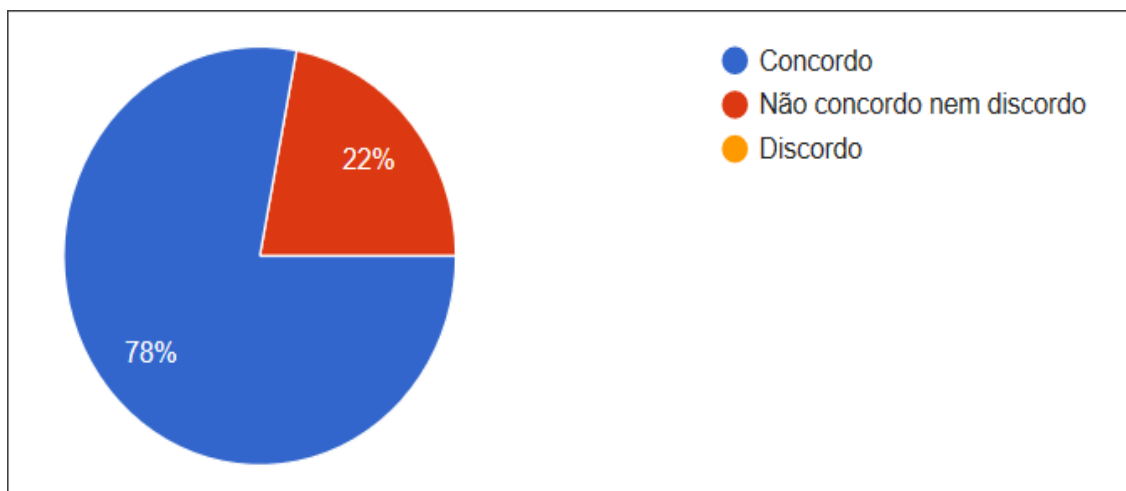


Fonte: Elaborada pela autora.

É possível verificar que apenas 2% dos entrevistados discordam. Isso mostra que, de forma geral, a lucratividade é a função mais visada. Os respondentes que discordam, puderam esclarecer qual a função que entendem ser a principal. Pode-se perceber que “auxiliar as entidades a alcançarem os seus objetivos pode ser mais acurado, visto que há entidades que não visam o lucro ou, para aquelas que visam, existem diversos indicadores/chave além da lucratividade que a contabilidade gerencial pode ajudar a alcançar”, foi a justificativa para a questão abordada.

Na Figura 53, demonstra-se a opinião dos estudantes sobre o destaque da entidade na competitividade do mercado.

Figura 53 - Destaque da entidade quanto a competitividade

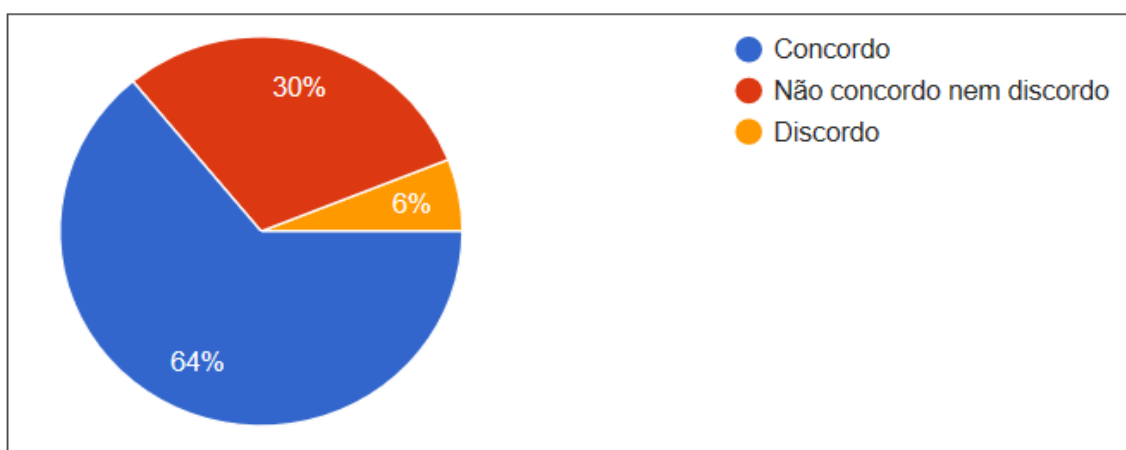


Fonte: Elaborada pela autora.

Verifica-se que, a maioria acredita que com o controle dos processos e a saúde financeira das empresas que tem esse setor, tornam-se mais competitivas no mercado.

Os sistemas de informações contábeis são utilizados para armazenar os dados e gerir as informações da empresa, de forma geral. Assim, questionou-se: Você acredita que os sistemas e a função contábil fornecem as informações necessárias para um controle gerencial? A Figura 54 apresenta os resultados.

Figura 54 - Necessidade dos sistemas e funções contábeis

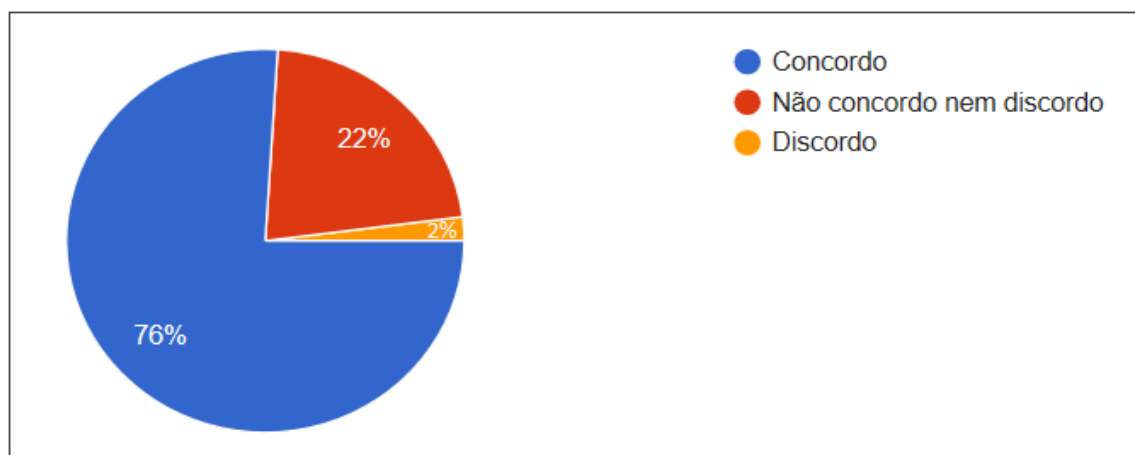


Fonte: Elaborada pela autora.

Nota-se que a opção mais escolhida foi concordo, com 64%, já 6% discordam. Considera-se que há uma concordância entre os respondentes, pois, os

sistemas contábeis estão vinculados aos sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP. Sendo assim, na questão seguinte foi abordado sobre esse quesito, conforme apresenta Figura 55.

Figura 55 - Vinculação sistemas contábeis x sistemas empresariais

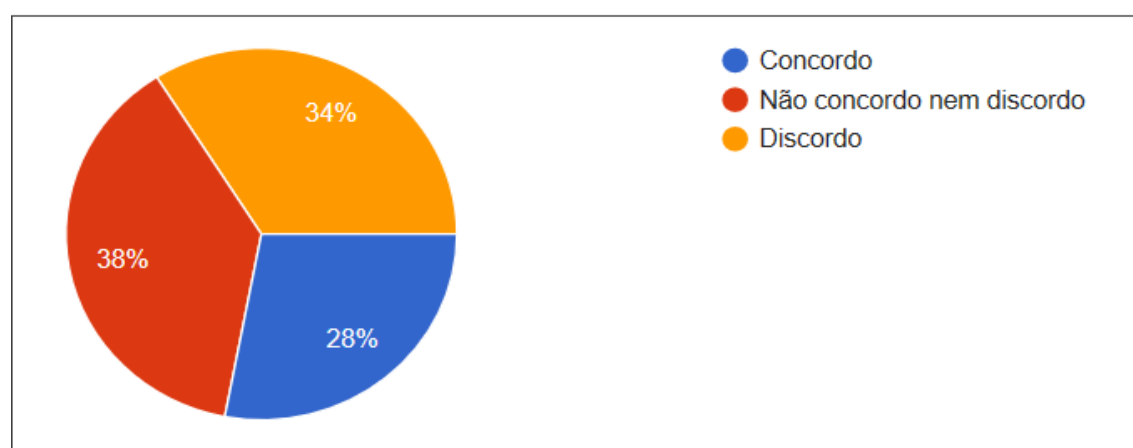


Fonte: Elaborada pela autora.

Dessa forma, conclui-se que o sistema ERP deve estar diretamente integrado ao sistema de informação contábil, no entendimento dos estudantes.

Viu-se a necessidade de avaliar se os sistemas acima citados são suficientes para a obtenção dos dados necessários para subsidiar as decisões. O resultado encontra-se na Figura 56.

Figura 56 - Obtenção de dados dos sistemas para as decisões



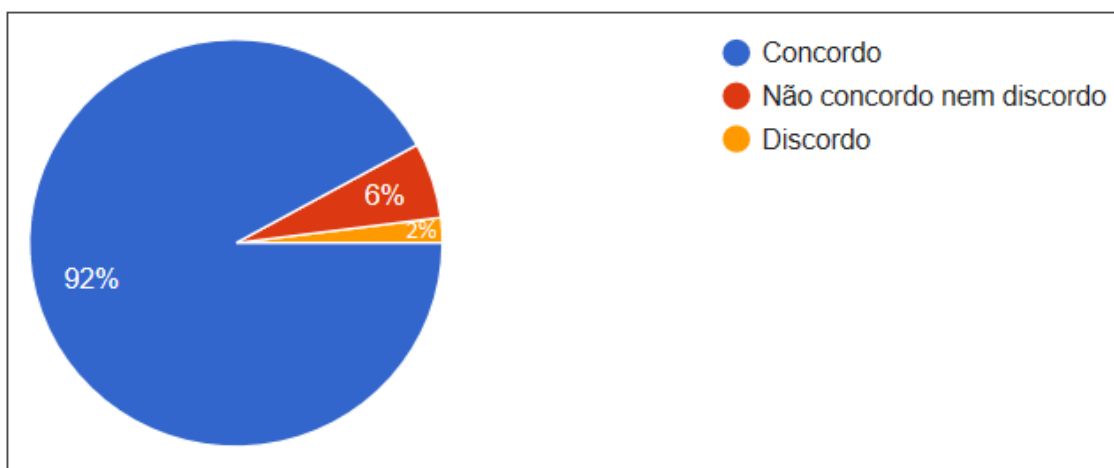
Fonte: Elaborada pela autora.

Por fim, ao analisar a Figura 56, é possível verificar que, os sistemas de gestão empresarial devem estar interligados com o sistema de informação contábil, de tal forma que juntos subsidiem a tomada de decisão na entidade. Sem a

conjunção dos dois sistemas os dados fornecidos pelos mesmos podem não consistir em elementos satisfatórios para o processo decisório.

A seguir, procurou-se verificar, se, a entidade que adota a contabilidade gerencial consegue gerir com mais precisão e organização os objetivos e metas. Os resultados encontram-se na Figura 57.

Figura 57 - Precisão no gerenciamento das metas

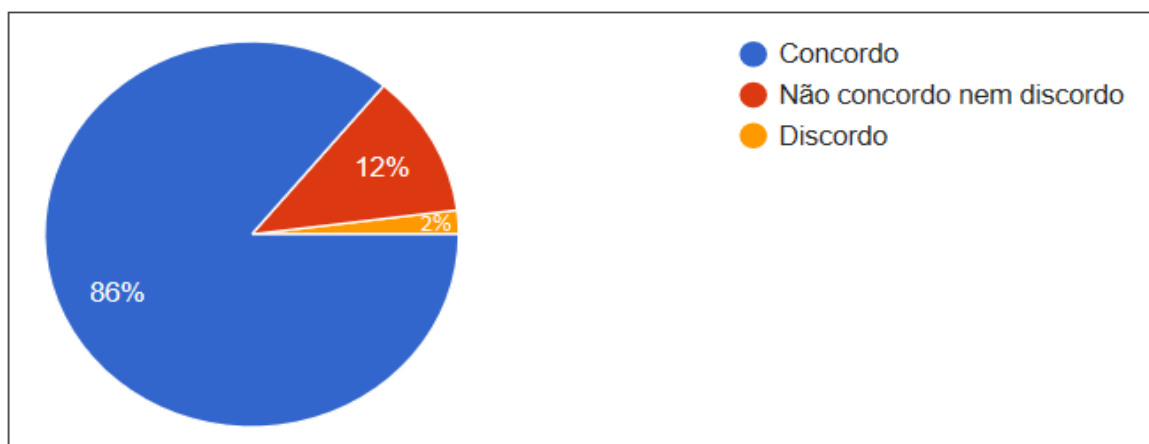


Fonte: Elaborada pela autora.

Constata-se, praticamente unanimidade na confirmação do questionamento acima. A percepção dos entrevistados solidifica que, a contabilidade gerencial é voltada para o usuário interno, para que os empresários e gestores utilizem-se dos dados para alinhar os processos.

A fim de identificar a percepção dos entrevistados acerca do planejamento estratégico, o próximo questionamento foi proposto e a Figura 58 relata as respostas.

Figura 58 - Percepção acerca do planejamento estratégico

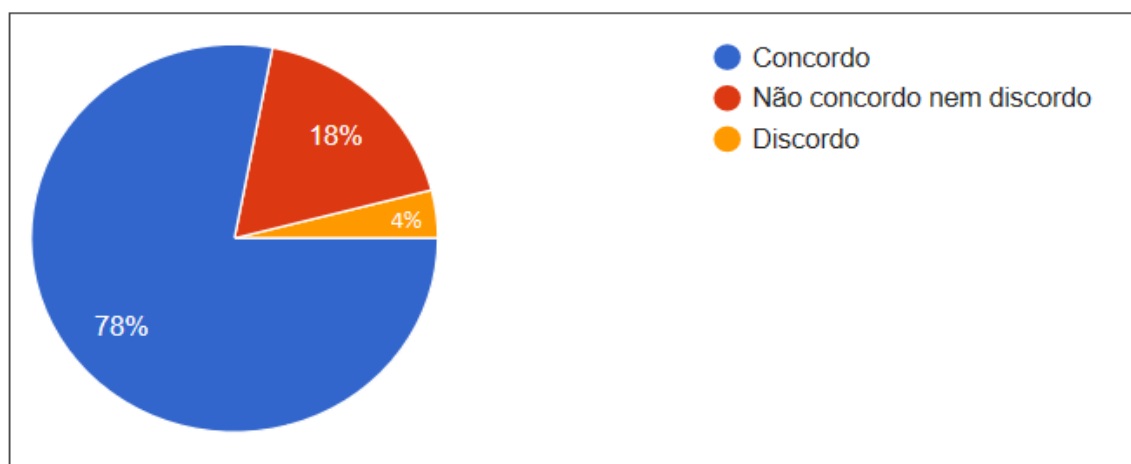


Fonte: Elaborada pela autora.

Pode-se verificar que: 86% creem que o planejamento, seja ele, operacional, tático ou estratégico deve fazer parte do controle gerencial, 12% não concordam nem discordam, e, 2% divergem. O que permite concluir que, o papel desempenhado pela função de controle e avaliação nos processos de planejamento é acompanhar o desempenho dos mesmos através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, assegurando que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Devido ao questionamento anterior, viu-se a necessidade de verificar se a contabilidade gerencial deve conduzir as decisões relativamente ao planejamento. Pode-se verificar o resultado na Figura 59.

Figura 59 - Contabilidade gerencial x planejamento

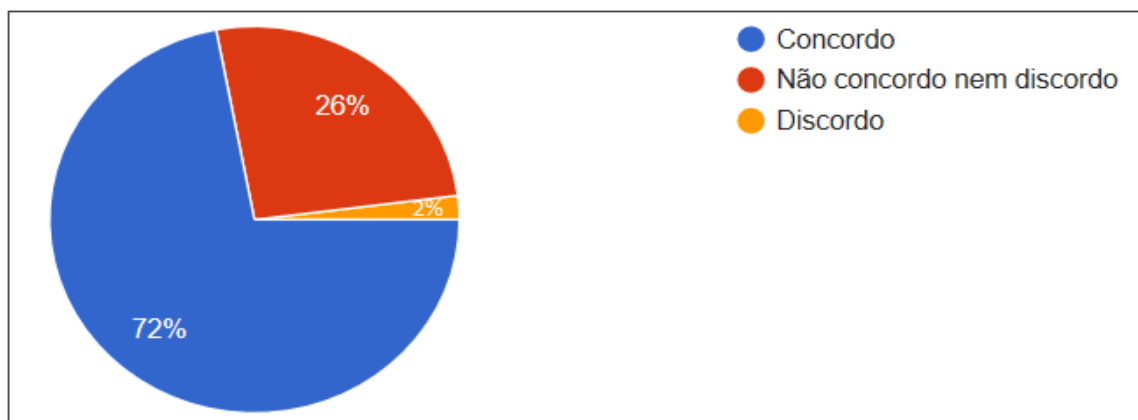


Fonte: Elaborada pela autora.

Por meio do retorno, analisa-se que há concordância que a direção das decisões planejadas se origina das informações e dados obtidos através da contabilidade gerencial.

Na próxima Figura 60, são verificados os resultados da colocação feita a seguir: A cada decisão tomada deve-se considerar um leque de fatores que apresentam influência direta e indireta na solução do problema. Para que se possa tomar a decisão apropriada é necessário estar consciente e estruturado com as informações pertinentes. Você acredita que a contabilidade gerencial determina a situação acima?

Figura 60 - Situação exposta - Contabilidade Gerencial

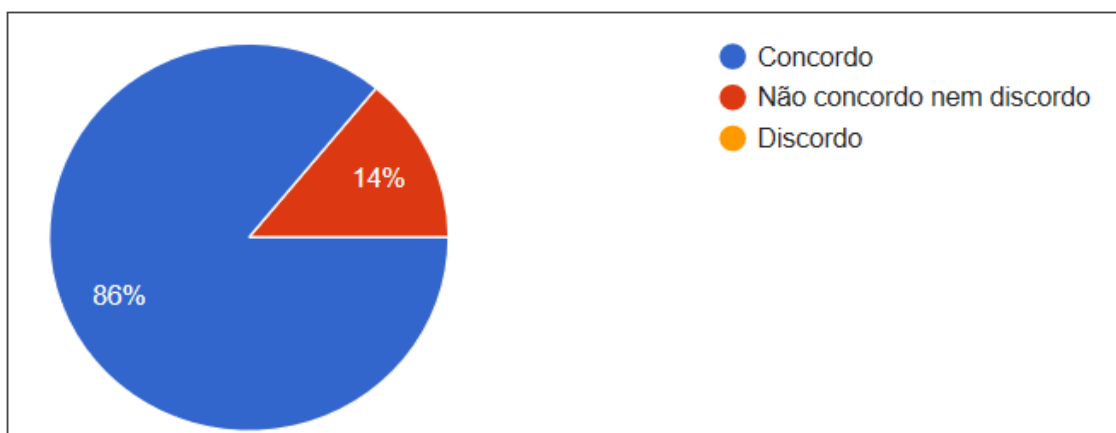


Fonte: Elaborada pela autora.

Dos respondentes, 72% concordam com a colocação, 26% não concordam nem discordam, e, somente, 2% discordam. Sendo assim, pode-se concluir que, sendo a tomada de decisão uma ação relevante no gerenciamento das organizações, esta deve fornecer bons resultados e estar cercada de instrumentos que a norteiem, dentre estes: a contabilidade. Além disso, o processo de tomada de decisão para que seja aceitável é necessário o emprego da informação para o desempenho das funções administrativas: planejamento, execução e controle.

Já na Figura 61, ficam representadas as opiniões sobre a contabilidade gerencial elucidar as direções a serem seguidas pelo administrador, que no decorrer dos processos em várias atividades precisa tomar a decisão correta.

Figura 61 - Contabilidade Gerencial - Elucidar direções



Fonte: Elaborada pela autora.

Nesta questão, conclui-se que 86% dos estudantes ratificam esse esclarecimento feito pela contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão.

Por fim, ainda, solicitou-se que, caso concordassem que a contabilidade gerencial elucidava as direções a serem seguidas no processo decisório, conforme questionamento anterior, fossem citados exemplos, sendo eles: fluxo de caixa, redução de custos e despesas, aquisição de imobilizado, aplicações financeiras, análise tributária, mudança de regime tributário, troca de fornecedor e melhor gerenciamento do estoque.

Para finalizar, foi questionado aos estudantes, qual o fator preponderante para que a Contabilidade Gerencial não seja utilizada? A falta de conhecimento dos benefícios e conscientização da sua importância por parte dos gestores e administradores foi o principal item citado. Outro fator citado foi o custo de implantação, seguido pela cultura de que a contabilidade é apenas uma obrigação. Também, foi indicada a falta de apresentação das vantagens pelos profissionais aos empresários.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

Com base nos resultados apresentados pelos questionários aplicados à contadores, estudantes do curso de ciências contábeis, e, empresários, comprovou-se que a contabilidade gerencial é considerada um setor indispensável nas entidades.

Quanto ao investimento para a implantação da contabilidade gerencial, a maioria dos entrevistados considera não ser necessário aportes relevantes.

Pode-se observar que, a maior parte dos respondentes, julga que há profissionais capacitados para desenvolver as funções da contabilidade gerencial. Também, entendem que as decisões tomadas pelo gestor nas empresas que possuem o setor, são mais seguras, e, as mesmas, estão embasadas nas informações recebidas pelo setor.

Constata-se, que, o profissional deve estar se atualizando constantemente, para poder prestar seus serviços no ramo de contabilidade gerencial, na concepção de aproximadamente todos os interrogados.

Identificou-se que os gestores ficam mais cientes da importância das informações fornecidas pela contabilidade gerencial, quando a entidade adere à mesma. E, a principal função da mesma é auxiliar a empresa a atingir a lucratividade desejada. Afirmou-se, ainda que, entidades que tem o setor de contabilidade gerencial, demonstram ter controle sobre seus processos e que pensam na sua saúde financeira, destacando-se no mercado competitivo.

Abordou-se sobre os sistemas de informações contábeis que, são utilizados para armazenar os dados e gerir as informações da empresa. De forma geral, constatou-se que, os sistemas e a função contábil fornecem as informações necessárias para um controle gerencial. Ainda, é necessária a integração do sistema de gestão empresarial com o sistema de informação contábil.

Quanto ao sistema de gestão empresarial, conhecidos como ERP, ser suficiente para a obtenção dos dados necessários para subsidiar as decisões, observou-se discordância da maioria dos contadores, empresários e estudantes.

Percebe-se que, com a adoção da contabilidade gerencial, a entidade consegue gerir com mais precisão e organização os objetivos e metas, no entendimento dos respondentes, afirmando, ainda, que o planejamento deve fazer parte do processo.

Na opinião dos profissionais entrevistados, a contabilidade gerencial auxilia na clareza nos aspectos administrativos, operacionais e financeiros, viabilidade de investimentos, utilização de recursos próprios ou de terceiros para investimentos, demonstração das condições financeiras da empresa para implantação de automatização, cálculo do preço de venda, custos dos setores empresariais, elucidar os produtos mais e menos lucrativos. Já na opinião dos estudantes, fluxo de caixa,

redução de custos e despesas, aquisição de imobilizado, aplicações financeiras, análise tributária, mudança de regime tributário, troca de fornecedor, melhor gerenciamento do estoque, foram os itens citados. Os empresários, apontaram formação do preço de venda, elucidar direções na tomada de decisão, ampliação da empresa, como fatores elucidados pela contabilidade gerencial.

Por fim, pode-se concluir que a não utilização da contabilidade gerencial pode ser justificada pela falta de conhecimento dos benefícios e da ausência de conscientização da sua importância para os gestores e administradores, quer seja pelo custo de implantação ou pela cultura de que a contabilidade é apenas uma obrigação.

4.4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO – *BLOCKCHAIN* E SEU IMPACTO NA GESTÃO

Tendo em vista o resultado obtido da análise dos questionários, de que os atuais sistemas ERPs não seriam suficientes para o processamento dos dados aos usuários, sugere-se a análise da utilização do *Blockchain* para a gestão.

O *Blockchain* é uma nova modalidade de armazenamento de informações. Para a área contábil, a influência ocorrerá diretamente na gestão dos dados que serão partilhados entre os usuários e que, evita adulterações de informações, logo, com informações mais confiáveis, subsidia os gestores com dados mais robustos para a tomada de decisão.

É uma espécie de livro de registro contábil, que armazena informações e diversos tipos de transações. Esse livro não fica centralizado em apenas um local, mas está espalhado em diversos computadores pelo mundo, o que impede que esses registros sejam rastreados ou apagados. Essa ideia de tornar públicas as transações e compartilhadas com diversos setores oferece um cenário de confiança e comunicação direta entre as partes. O *Blockchain* é visto como um sistema seguro, pois ele comprova a existência das transações realizadas na rede, e poderá oferecer um campo promissor para a criação de novos tipos de moedas e diferentes formas de negociação nos mercados financeiros em rede. Assim, é possível uma maior confiança nos dados utilizados pela contabilidade gerencial.

Além da confiabilidade e segurança que oferece, pode-se considerar, que o mesmo deve gerar otimização de tempo dos contadores e empresários, com a automatização das tarefas. Há um aumento na intensidade na complementaridade de tecnologias e mão de obra e um rápido incremento no uso do *Blockchain* nas mais diversas áreas profissionais (SILVEIRA ET AL, 2018).

Os resultados apontam que é crescente o número de instituições financeiras e organizações que investem em *Blockchain*, visto que o mesmo trata-se de um livro-razão distribuído que proporciona uma maior transparência nas transações financeiras das organizações. Porém, em estudo recente, Rocha e Migliorini (2019) constataram que os profissionais contábeis possuem um baixo nível de conhecimento sobre novas tecnologias e um baixo nível de conhecimento sobre o *Blockchain*, o que pode dificultar sua aplicação na área contábil.

5 CONCLUSÃO

A contabilidade gerencial é um conjunto de técnicas e procedimentos internos, combinando a contabilidade financeira, de custos e a análise das demonstrações contábeis para fornecimento de informações para o processo de tomada de decisões nas empresas. A mesma é voltada para o usuário interno, para que os empresários e gestores utilizem-se desses dados para alinhar os processos, e, delimitar objetivos e metas futuras, do negócio como um todo.

O objetivo geral da pesquisa era identificar o grau de percepção do mercado acerca da contabilidade gerencial como fator preponderante para a tomada de decisões. Após a aplicação da pesquisa, presente no capítulo 4, foi possível atingir o objetivo geral proposto. O primeiro objetivo específico foi atingido com a elaboração do subcapítulo 2.1 que conceituou a Contabilidade Gerencial. O segundo objetivo específico também foi obtido com a explanação sobre os Sistemas de Informações Contábeis, no subcapítulo 2.2. O terceiro objetivo, que pretendia identificar as principais características para o processo decisório nas organizações, foi realizado com êxito nos subcapítulos 2.3 e 2.4. O quarto objetivo, da conceituação do *Blockchain* e seu impacto na contabilidade e na gestão, explanado no subcapítulo 2.5. O quinto e último objetivo, descrito no capítulo 4 também foi atingido, com a aplicação de questionário aplicado a gestores, estudantes e profissionais contábeis, onde pode-se analisar a percepção do mercado acerca do assunto abordado.

A primeira hipótese é verdadeira pois afirma que a utilização da Contabilidade Gerencial subsidia a tomada de decisões dos gestores e empresários, trazendo informações relevantes e clareza dos dados. Já a segunda hipótese também é verdadeira, pois a tecnologia do *Blockchain* pode-se tornar uma aliada no processo de tomada de decisões dos gestores e empresários, no que tange a utilização de sistemas e processamento de dados.

Com o desenvolvimento deste estudo, perante os assuntos abordados, ficou evidenciada a importância da contabilidade gerencial, a utilização de suas ferramentas aliadas a gestão empresarial, e, adequadas a continuidade sustentável dos negócios da empresa, pois as informações provenientes dessas, aliadas as tomadas de decisões, influenciam diretamente no seu objetivo principal, a

lucratividade. Já, o *Blockchain* aliado a Contabilidade, pode trazer maior segurança e interação no processamento dos dados.

O estudo se limitou a comparação da percepção de empresários, estudantes e profissionais de algumas cidades da Serra Gaúcha, sendo que o retorno obtido em parte da amostra foi inferior ao desejado. Ainda, reitera-se que os resultados obtidos neste não podem ser generalizados, em virtude das características e peculiaridades da região da amostra.

Sugere-se, para fins de futuros estudos, que seja ampliada a amostra de respondentes dos questionários para fins de comparabilidade com os resultados obtidos neste, e, realização de amostragem em outras regiões. Ainda, sugere-se a aplicação do mesmo em relação a análise do uso do *Blockchain* na contabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p.11-32, jan. 2006. Semestral. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/16>>. Acesso em: 24 abr. 2019.
- ATRILL, Peter. MCLANEY, Eddie. **Contabilidade Gerencial para Tomada de Decisão**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de metodologia: Um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRAGA, Nice. **O Processo Decisório Em Organizações Brasileiras**. Revista de Administração Pública, Faculdade da Serra Gaúcha, Caxias do Sul, 1987. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9747/8772>> Acesso em 28 set. 2018.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C., KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARMO-NETO, *Dionísio*. **Metodologia científica para principiantes**. 3. ed. São Paulo: Edição do Autor, 1996.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos; ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo, 2009.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____, Idalberto. **Iniciação a administração geral**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões, **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2017.
- CRIPTO NOTÍCIAS. **O que é tecnologia de contabilidade distribuída ou blockchain**. 2019. Disponível em <<https://criptonoticias.com.br/o-que-e-tecnologia-de-contabilidade-distribuida-ou-blockchain/>> Acesso em 03 abr. 2019.

- DUARTE, Roberto Dias. **Blockchain, a tecnologia que vai revolucionar o setor**. 2018. Disponível em <<https://www.robertodiasduarte.com.br/blockchain-na-contabilidade-a-tecnologia-que-vai-revolucionar-o-setor/#.XKU9WIVKjIU>> Acesso em 03 abr. 2019.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, M. A. D. et al. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, jan./jun. 2005. Disponível em <<http://www.maringamanagerment.com.br/include/getdoc.php?id=112...34...>> Acesso em 18 out. 2018.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GONÇALVES, Rosana C. M. Grillo; RICCIO, Edson Luiz. **Sistema de informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAMES, Gisele. **A Importância da Auditoria Interna no Processo Decisório das Organizações: Uma Revisão de Literatura**. 2004. 42 f. Monografia - Universidade Federal de Santa Catarina, Graduação em Ciências Contábeis, 2004. Disponível em: < <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295604>>. Acesso em 13 out. 2018.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a Estratégia Funcionar: caminho para uma execução bem sucedida**. Google Books, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=O8XJvBNofx4C&printsec=frontcover&dq=related:ISBN8536303050#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 13 out 2018.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- JORNAL CONTÁBIL. **Blockchain, como afeta as pequenas empresas e os contadores**. 2017. Disponível em <<https://www.jornalcontabil.com.br/blockchain-como-afeta-as-pequenas-empresas-e-os-contadores/>> Acesso em 03 abr. 2019.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Iniciação à Pesquisa**. 27.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, William J. **Administração de pequenas empresas; Ênfase na gerência empresarial**. São Paulo, 2004.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Altas, 1997.

MEREO. **Tecnologia que impulsiona a performance de pessoas e organizações**, 2018. Disponível em: < <https://www.mereo.com/pt/>>. Acesso em 08 set. 2018.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAGANO, Marcelo Seido; MORAES, Marcelo Botelho da Costa. **Sistemas de informação contábeis: uma abordagem orientada a objetos com agentes Inteligentes**. Biblioteca Digital da Produção Intelectual, Universidade de São Paulo, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NEGRUNI, Mauro. **Receita Federal publica norma sobre compartilhamento de dados utilizando tecnologia *Blockchain***. 2018. Disponível em < <https://mauronegruni.com.br/2018/11/22/receita-federal-publica-norma-sobre-compartilhamento-de-dados-utilizando-tecnologia-blockchain/>> Acesso em 03 abr. 2019.

Ok Concursos. **Tomada de Decisões nas Organizações**, 2018. Disponível em: < <http://www.okconcursos.com.br/apostilas/apostila-gratis/111-administracao-geral/162-tomada-de-decisao-nas-organizacoes?showall=1&limitstart=#.WymLnIVKjIU>>. Acesso em 25 out. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas táticas operacionais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Clovis Luís. **Sistema de Informações Contábeis: Fundamentos e Análise**. 2.ed. São Paulo:Atlas, 2000.

_____, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Clóvis Luís. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROCHA, Eloisa; MIGLIORINI, Isabella Borella. **Estudo de viabilidade sobre a utilização do blockchain na contabilidade.** Cafi, v. 2 n. 1, p. 99-111, 2019.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico.** 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão.** São Paulo: Atlas, 2001.

SILVEIRA, Fernando Alves, et al. **Blockchain E A Contabilidade Na Era Digital: Desafios Ou Oportunidades.** Trabalho e Desenvolvimento da América Latina, set/2018.

SOUZA, Pablo Rian Duarte de. **A Contabilidade Gerencial no Processo de Tomada de Decisões da Empresa Alpha.** 2004. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Vale do Rio do Sinos, São Leopoldo, 2016.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Análise do Grau de Percepção do Mercado acerca da Contabilidade Gerencial

Este questionário busca analisar o grau de percepção dos profissionais contábeis, estudantes, e, empresários, acerca da Contabilidade Gerencial.

*Obrigatório

1) Em sua opinião a contabilidade gerencial, é um setor indispensável dentro de uma entidade? *

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

2) Você acredita que é necessário realizar um alto investimento, para a implantação de uma contabilidade gerencial? *

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

3) Você acredita que existem profissionais capacitados para exercer as funções da contabilidade gerencial no mercado? *

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

4) Em sua opinião, com a contabilidade gerencial, a entidade tem um controle mais preciso, assim, permite que o gestor tenha uma tomada de decisão mais segura?*

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

5) Você acredita que as tomadas de decisões, nas entidades que possuem o setor de contabilidade gerencial, são tomadas com base as informações recebidas desse?*

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

6) Como empresário, você acredita que o contador precisa estar se atualizando constantemente, para poder prestar seus serviços no ramo de contabilidade gerencial? *

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

- 7) Você acredita que com a adesão de uma contabilidade gerencial, os gestores ficam mais cientes da importância das informações por ela fornecidas? *
- Concordo Não concordo e nem discordo Discordo
- 8) Em sua opinião pode ser considerada como principal função da contabilidade gerencial auxiliar as entidades a alcançar a lucratividade desejada? *
- Concordo Não concordo e nem discordo Discordo
- 9) Caso negativo, qual função entendes ser a principal? (Resposta Aberta)
- 10) Em sua opinião, entidades que tem o setor de Contabilidade Gerencial, demonstram que tem controle sobre seus processos e que pensam na sua saúde financeira, destacando-se no mercado competitivo? *
- Concordo Não concordo e nem discordo Discordo
- 11) Em sua opinião a Contabilidade Gerencial pode ser o diferencial de uma empresa no que tange a competitividade da empresa no mercado?
- 12) Os sistemas de informações contábeis são utilizados para armazenar os dados e gerir as informações da empresa, de forma geral. Você acredita que os sistemas e a função contábil fornecem as informações necessárias para um controle gerencial? *
- Concordo Não concordo e nem discordo Discordo
- 13) Quanto aos sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP, você acredita que o mesmo deve estar diretamente integrado ao sistema de informação contábil? *
- Concordo Não concordo e nem discordo Discordo
- 14) Você acredita que os sistemas de gestão empresarial, conhecidos como ERP, são suficientes para a obtenção dos dados necessários para subsidiar as decisões? *
- Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

15) Você acredita que adotando a contabilidade gerencial, a entidade consegue gerir com mais precisão e organização os objetivos e metas? *

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

16) Você acredita que o planejamento, seja ele operacional, tático ou estratégico deve fazer parte do controle gerencial? *

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

17) Você acredita que a contabilidade gerencial deve nortear as decisões do planejamento, seja ele operacional, tático ou estratégico? *

Concordo parcialmente Não concordo e nem discordo Discordo

18) A cada decisão tomada deve-se considerar um leque de fatores que apresentam influência direta e indireta na solução do problema. Para que se possa tomar a decisão apropriada é necessário estar consciente e estruturado com as informações pertinentes. Você acredita que a contabilidade gerencial determina a situação acima? *

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

19) Nos cenários organizacionais, no decorrer do processo, existem várias atividades em que o administrador precisa tomar as decisões corretas. Em sua opinião, a contabilidade gerencial elucida as direções a serem seguidas? *

Concordo Não concordo e nem discordo Discordo

Caso negativo, qual o motivo? (Resposta Aberta)

Caso positivo, exemplifique. (Resposta Aberta)

20) Em sua opinião, qual o fator preponderante para que a Contabilidade Gerencial não seja utilizada? * (Resposta Aberta)