



**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E TOMADA DE DECISÕES NAS
EMPRESAS – UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO.**

**THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT ACCOUNTING FOR
STRATEGIC PLANNING AND DECISION-MAKING IN BUSINESS
– A CASE STUDY IN THE INFORMATION TECHNOLOGY
SECTOR.**

NAYMARA DOS SANTOS MOURA BARBOSA¹

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEVANGÉLICA-GO.

**Prof. Me. DANIEL FERREIRA HASSEL
MENDES²**

Professor do curso de Ciências contábeis pela UniEVANGÉLICA-GO

¹ Bacharelado do curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - E-mail: naymaraheloisa@gmail.com

² Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - E-mail: danielhmendes@hotmail.com

Resumo: Atualmente com o crescimento do mercado financeiro e grande concorrência entre empresas, torna-se necessário que as entidades busquem se destacar neste meio. O presente artigo traz informações de como a contabilidade gerencial vem contribuindo para o planejamento estratégico e como auxilia na tomada de decisões dentro da empresa Se77e Telecom. Este estudo busca identificar como a contabilidade gerencial tem auxiliado nas decisões e planejamento dentro da empresa, exemplificar a relevância que a contabilidade gerencial com seus relatórios e demonstrativos têm assumido dentro da organização, além de abordar se o seu trabalho tem sido satisfatório para seu usuário. Dentro do assunto estudado abordou-se a história da contabilidade, objetivou-se contabilidade gerencial, planejamento estratégico e tomada de decisões, além de trazer a importância da contabilidade gerencial para o planejamento e a tomada de decisão. Utilizou-se para realização do presente artigo os métodos de pesquisa bibliográfica, pesquisa qualitativa e estudo de caso.

Palavras-Chave: Contabilidade gerencial, planejamento estratégico e tomada de decisões.

Abstract: Currently with the growth of the financial market and great competition between companies, it is necessary that the entities seek to stand out in this environment. This article provides information on how management accounting has contributed to strategic planning and how it assists in decision making within Se77e Telecom. This study seeks to identify how management accounting has helped in decisions and planning within the company, exemplify the relevance that management accounting with its reports and statements have assumed within the organization, and address whether its work has been satisfactory to its user. Within the subject studied the history of accounting was addressed, aimed at management accounting, strategic planning and decision making, and bring the importance of management accounting for planning and decision making. For this article we used the bibliographic research methods, qualitative research and case study.

Key Words: Management accounting, strategic planning and decision making.

1. INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que para uma empresa obter lucro e alcançar o crescimento almejado é necessário mais do que apenas um grande investimento. É preciso ter também uma série de informações, controles e estratégias para que este investimento tenha o retorno esperado, com isto chega-se ao entendimento de contabilidade gerencial que promove aos gestores informações indispensáveis para o desenvolvimento e crescimento empresarial.

A contabilidade gerencial baseia-se na coleta de dados de uma determinada entidade para elaboração de demonstrativos contábeis, análises e desenvolvimento de relatórios que auxiliam os gestores para o melhor controle e administração da empresa.

O presente artigo pretende-se demonstrar como a contabilidade gerencial auxilia no planejamento estratégico e a tomada de decisões de uma empresa, uma vez que a falta de planejamento dentro de uma entidade desencadeia varias consequências, como a ausência de metas, a falha de comunicação entre setores, entre outros, retardando assim, o crescimento e desenvolvimento da organização.

Diante dos fatos listados acima, o principal problema a ser enfatizado relaciona-se com a seguinte pergunta: **qual a importância da contabilidade gerencial no planejamento estratégico e tomada de decisões de uma empresa?**

O objetivo geral é analisar a importância da contabilidade gerencial para o planejamento estratégico e tomada de decisões na Se77e Telecom, tendo como os objetivos específicos: (a) identificar se a contabilidade gerencial auxilia na tomada de decisões e planejamento (b) descobrir qual a relevância que as contabilidade gerencial assume na empresa (c) identificar se a contabilidade gerencial é satisfatória no fornecimento de informações.

O referencial teórico divide-se em cinco subcapítulos, onde o primeiro aborda a historia da contabilidade no mundo e no Brasil, no segundo capítulo define-se a contabilidade gerencial, no terceiro discorre-se sobre planejamento estratégico, quanto ao quarto definiu-se tomada de decisões e o quinto define-se a importância e impacto da contabilidade gerencial no planejamento estratégico e tomada decisões.

Adotou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica, pesquisa qualitativa e estudo de caso.

Demonstra-se no tema abordado a importância que a contabilidade gerencial tem demonstrado na empresa estudada em relação ao planejamento e tomada de decisões.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Histórico e evolução da contabilidade

Desde o início da civilização humana temos relatos da existência da contabilidade. Segundo cita o autor italiano Melis apud Lopes de Sá (2009, pg. 15) “Desde que o homem se preocupou com o amanhã, preocupou-se também, em fazer as contas, mas, em verdade, nem sempre soube, racionalmente, o que fazer com as informações que guardou.” O homem ao observar que era fundamental controlar seus bens, e que através desse controle se alcançaria o lucro, surge então a necessidade da contabilidade.

Os homens primitivos não sabiam escrever, então buscavam fazer seus registros de outras formas, como pinturas e desenhos nas paredes das cavernas. Com o passar do tempo e o acúmulo de bens, eles começaram a se preocupar como poderiam aumentar o seu patrimônio. Devido o aumento da quantidade, se tornou mais difícil o registro com desenhos e a memorização e assim destacamos o começo da evolução da contabilidade. Segundo Santos et al (2007, pg.72) a evolução ocorre da seguinte maneira até o surgimento das partidas dobradas:

- 8.000 a.C. - utilização de fichas simples como forma de controle patrimonial. Esse era realizado através do uso de fichas muito simples, confeccionadas de barro;
- 4.400 a.C. – seguindo a evolução da complexidade da sociedade, as fichas de barro passaram a ter uma forma mais complexa, considerando a necessidade de controle de uma quantidade muito maior de itens patrimoniais;
- 3.250 a.C. – o controle patrimonial passou a contar com outro elemento, que são os denominados envelopes (caixas) de barro, com um selo (espécie de laço) que envolvia esses envelopes, já que as fichas eram colocadas no seu interior;
- 3.200 a.C. – os envelopes passaram a contar com outro tipo de controle, que foram as impressões na superfície de todas as fichas que eram depositadas no interior. Esse foi o primeiro sinal de registro duplo de que se tem notícia (a ficha e a impressão externa da própria ficha);
- 3.100 a 3.000 a.C. – marca o início do controle patrimonial através da escrita pictográfica e o início da numerologia através da contagem;
- 1.500 a.C. – surgimento das primeiras tabelas de argila, onde eram anotados os elementos patrimoniais para controle;
- 1.100 a.C. – desenvolvimento da escrita alfabética, facilitando ainda mais o controle;

- 650 a.C. – surgimento das primeiras moedas em Lídia (Ásia Menor) e 600 a.C. na Grécia, porém alguns autores afirmam que a primeira moeda é de 869 a.C., de Egina (no golfo de Atenas);
- 400 d.C. a 1.000 d.C. – crise na Eurásia; invasão nômade; ascensão do islamismo; cruzadas, cujo objetivo era expulsar os muçulmanos da Terra Santa; recuperação da Europa; início dos movimentos comerciais com as cruzadas e as grandes navegações.

No século XV na Itália surge as partidas dobradas, impulsionada pelo aumento da população e as oportunidades econômicas oferecidas, o Frei Lucca Pacioli considerado o pai da contabilidade escreveu o primeiro livro que se tratava do débito e crédito: *Tractatus de Computis et Scripturis*. Enfatiza Iudicibus (2015 pg.17):

A Contabilidade teve seu florescer, como disciplina adulta e completa, nas cidades italianas de Veneza, Gênova, Florença, Pisa e outras. Estas cidades e outras da Europa fervilhavam de atividade mercantil, econômica e cultural, mormente a partir do século XIII até o início do século XVII.

Após o surgimento das práticas contábeis e as escolas Europeias, a contabilidade toma impulso e novos caminhos devido a revolução industrial na Inglaterra, neste período surgiu grandes corporações e o mercado de capitais. Com o aumento dos investimentos e uma necessidade de se comprovar os registros contábeis, a contabilidade evolui. “É neste período que, quiçá pela primeira vez, a teoria avança com relação às necessidades e às reais complexidades das sociedades” (IUDICIBUS, 2015 pg.18).

2.1.1 No Brasil

Assim como relatado o surgimento da Contabilidade em outros países, no Brasil destacamos que não foi diferente, ela iniciou-se primitivamente mesmo antes do descobrimento como relata Sá (2008, pg.14) “Os primitivos habitantes do Brasil deixaram vasta comprovação de sua presença através de incisões e pinturas em lápides e cavernas.”

Pela grande repercussão a respeito do descobrimento do Brasil, a chegada da família real e as inúmeras fontes de extração, logo o país tornou-se alvo de ameaças e invasões dos franceses. Gerando assim a necessidade de um controle das riquezas exploradas. Portugal então cria as Capitanias Hereditárias. Para Sá (2008, pg. 24):

O regime que se seguiu, estabelecendo as capitanias hereditárias, sobre a repartição do Brasil em autênticos feudos impunha naturalmente, controles contábeis específicos, descentralizados em relação à coroa, mas a ela ligados por processos de prestação de contas.

As aulas de comercio no Brasil começaram ser ministradas no ano de 1809, com grande influencia da área publica. Porem o ensino não crescia devido o desinteresse da população. Após cem anos de um período pacato nos estudos contábeis, foi fundada a Escola Prática de Comercio que alavancou o ensino da contabilidade, chamada de Escola de Comercio Álvares Penteado.

A primeira norma contábil no Brasil, instituída pelo Decreto-lei 2.627. Segundo Coelho e Lins (2010, pg.64) “[...]em 1940 é editado o Decreto-lei 2.627, a primeira lei de sociedade por ações no Brasil, o que efetivamente representou um avanço para contabilidade, pois ate então, não havia normas padronizadas no Brasil”. Neste Decreto foi estabelecidos padrões para elaborar as demonstrações contábeis e fazer levantamentos das sociedades por ações, ele foi reformulado pela Lei 6.404/76, que sofreu alterações recentemente devido a implantação da Lei 11.638/07 que foi criada para atender o processo de harmonização das normas internacionais de contabilidade.

2.2 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial aborda um conjunto de práticas e técnicas, que por meio de suas análises nas demonstrações contábeis, fornecem informações de auxilio aos gestores da entidade para tomada de decisões, fornecendo melhores escolhas para se manter no mercado, tornando não necessária uma padronização de execução, se tornando necessária conforme a necessidade de obtenção de dados, definimos sua finalidade segundo Prado (2004, pg.19) “Ênfatiza que sua finalidade principal é fornecer as informações de que as empresas necessitam para proporcionar valor, qualidade e oportunidade que os clientes desejam”

No século XIX a contabilidade gerencial era usada para conferir valores de uma peça individual como, por exemplo, uma arma de fogo ou mesmo uma roupa. Com o constante crescimento e a necessidade de avaliar os custos de uma quantidade maior de mercadorias, estes se tornam uma grande ferramenta na tomada de decisões, tornando-se uma forma de sistema integrado de elementos para reduzir os custos.

No século XX a contabilidade gerencial se expandiu não se tratando apenas de custos, mas para o meio de planejamento e controle, essas informações que eram geradas auxiliavam executivos da época para possíveis investimentos e

retornos que eles renderiam. Com o passar dos anos os gerentes inovaram as formas de mensuração, de rentabilidade e o desempenho da empresa que é utilizada até nos dias atuais. Após esse período de inovação a contabilidade gerencial da uma estagnada, e só voltam a inovar em 1970 com a pressão japonesa sobre a Europa, apenas relatórios financeiros não auxiliavam nas negociações, então surge a necessidade de se incluir nas pesquisas temas como qualidade, desempenho de clientes e funcionários além de análises sobre o lucro.

Para ATKINSON et al, (2015 pg.5):

Em resumo, a história da contabilidade gerencial ilustra que as inovações na prática da contabilidade gerencial foram – e continuam a ser – orientadas pelas necessidades de informação de novas estratégias, à medida que as empresas se tornaram mais complexas, as tecnologias mudaram e novos concorrentes apareceram.

A contabilidade gerencial baseia-se em um sistema de informações que incluem custos, administração de controle e financeira. Utilizando-se do custo de duas formas: assessorando o controle para tomada de decisões com base nos custos além de auxílio na formação de preços. Quanto à área administrativa de controle estabelecem padrões, orçamento, previsões a se seguir e desempenha uma função importante na detecção de ineficiência e desperdício nos setores produtivos. A administração financeira ou contabilidade administrativa elabora relatórios usados internamente para tomada de decisões, quanto a avaliação do desempenho e orçamentos de capital, análise de taxa de retorno, ponto de equilíbrio, orientando o futuro da entidade. (CREPALDI, 2017).

A lei 6.404/76 determina como devera ser feita a contabilidade gerencial, nela podemos nos orientar quais são os relatórios necessários para análise e como deverão ser desenvolvidos, além de trazer princípios básicos de escrituração. As informações podem ser trazidas em forma de um sistema mecânico, eletrônico ou até mesmo manual. Que deve ser elaborado em moeda nacional, e em ordem cronológica de dia mês e ano.

Nota-se que a contabilidade gerencial como um grupo de subsistema de informação, para Gil (2010, pg.11). “O sistema de informação é o produto de três componentes, tecnologia, organizações e pessoas, os quais devem interagir pra que o sistema atinja seu objetivo”. Esse sistema depende de mecanismos para recolher, organizar e fazer com que as informações se comuniquem para gerar conhecimento sobre os fatos ocorridos dentro da organização, auxiliando na tomada de decisões.

Os sistemas se classificam em abertos e fechados, os abertos se comunicam com os ambientes externos fora da entidade enquanto os fechados se comunicam dentro da organização e mas utilizado por funcionários e gerencia. Segundo Padoveze(2010 pg.48)

Os sistemas classificam-se em sistemas 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.

Com o intuito de que a contabilidade gerencial aconteça de forma clara e objetiva e que acima de tudo não haja falhas, é preciso se atentar em alguns pontos principais como avaliação do lucro final já abatido de impostos, atentar-se ao crescimento da concorrência e escassez de recursos e trazer com clareza em seus relatórios e análises, novas oportunidades e ameaças que a empresa se encontra tanto no atual momento como possibilidades para o futuro.

2.3. Planejamento estratégico.

Nos anos 70 surge o planejamento estratégico devido as crises petroleiras guerras, inflações e grande taxa de desemprego. Os grandes empresários perceberam a necessidade de planejar suas estratégias comerciais para que suas empresas não fossem atingidas pela crise.

No processo de planejamento estratégico tem como principal foco a elaboração de projetos de acordo com atuação de cada organização tanto de pequeno, médio e longo prazo, é importante que se tome um caminho onde seja previsto futuros problemas que possa incorrer no decorrer do exercício. Além de análise de competitividade. Mesmo que a organização defina uma estratégia eficaz, em alguns setores vai ser mas eficiente que em outros, neste sentido e feita uma análise estratégica, dos aspectos da organização em diferentes áreas do negocio.

Entende-se por planejamento estratégico, sendo a definição do negocio como missão, visão e valores organizacionais, traz uma formulação de estratégia e de diagnostico além de implantação e controle, definindo assim o caminho que a empresa deve seguir para alcançar o resultado planejado. Segundo RODRIGUES, apud KOTLER(1992, pg.63) "Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado."

Observa-se que o planejamento estratégico esta ligado a adaptação da organização as incertezas do mercado, e bem focado no futuro da organização. Para que seja elaborado e necessário que seja baseado em demonstrações contábeis e relatórios que ela possa fornecer em relação ao cenário atual da entidade, além de reconhecer as necessidades das empresas e seus objetivos, auxiliando o processo de expansão da entidade e tomadas de decisões. Segundo Chiavenato (2004, pg.202):

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.

O planejamento se divide em três níveis estratégico, tático e operacional, enquanto o estratégico trata-se de toda organização tem uma complexidade mais alta e é focado a longo prazo, o tático e o nível intermediário entre o estratégico e operacional abrange uma área mais departamental. Quanto o operacional e o nível menos complexo por se tratar apenas de uma tarefa ou de uma situação especifica sendo ele de curto prazo, tratando de assuntos mais do dia a dia da organização.

O planejamento operacional que busca resultados mais rápidos, nele é abordado atividades operacionais e trazem fatores de planejamento importantes como prazos, ferramentas de trabalho, recursos investidos, custos e estratégias alternativas. De acordo com O processo do planejamento operacional Maximiano (2009, pg.160) cita que é composto, principalmente, pelas seguintes etapas:

- I. Análise dos objetivos
- II. Planejamento das atividades e do tempo
- III. Planejamento dos recursos
- IV. Avaliação dos riscos
- V. Previsão dos meios de controle.

O planejamento tático se limita a um determinado setor e aplicado em um período de 1 a 3 anos pode ser desenvolvido pelos gestores de cada setor e não necessariamente por toda a equipe de gerencia. Segundo Oliveira (2006, p. 48) “[...] o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e politicas estabelecidas no planejamento estratégico[...]”.

Oliveira (2018 pg.42) destaca que o planejamento é dividido em fases, na primeira fase é feito um diagnóstico estratégico identificando a visão e valores, além de análises internas, externas e de concorrência. Já na segunda etapa estabelece a missão da empresa, os propósitos atuais e potenciais, estruturação e debates de cenários, estabelecimento de postura estratégica e estabelecimento de macroestratégias e macro políticas. A fase três é subdividida da seguinte forma: instrumentos prescritivos, estabelecimento de objetivos; desafios e metas, estabelecer estratégias e políticas, projetos e planos de ações. A quarta fase trata-se do controle e avaliação.

Observa-se que o planejamento estratégico tem grande importância na entidade, e que desenvolve-la de forma correta clara e objetiva e essencial. Levando em consideração todos os itens necessários para sua elaboração.

2.4. Tomada de decisões.

Destaca Chiavenato (2004, pg. 254) “Tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade”.

Para que seja tomada uma decisão, vai além de um simples fato de decidir algo, e necessário que as decisões sejam baseadas em informações concretas e fidedignas, utilizando dos meios de informações que a contabilidade fornece aos gestores. Segundo MARION (2011 pg.16) “a contabilidade é importante no processo de tomada de decisão, porque coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados.”

Para Padoveze (2012 pg. 30), “o processo da tomada de decisão consiste em três grandes etapas: o exame ou análise do problema, o desenvolvimento ou desenho de curso de ação e a implementação da decisão”.

Após a contabilidade levantar os relatórios e identificar o problema, e feita uma análise para conduzir a entidade a melhor forma de eliminar erros e evitar ou eliminar riscos que possam ocorrer, auxiliando a tomada de decisões dos gestores.

Toda a decisão tomada dentro da organização reflete diretamente no ambiente interno e externo que estão ligados a empresa. Marion (2011, pg. 16) “o processo decisório não restringe apenas aos limites da empresa, pois também está

ligado aos investidores, aos fornecedores de bens e serviços a crédito, aos bancos, ao governo e etc.”

Tratando-se de processo decisório podemos observar que o risco de se ocorrer erros e de grande relevância, e importante atentar-se em algumas situações como Segundo Ju et al.(2007) citado por Gomes (2014, pg.142).

- Precipitar-se: chegar a conclusões sem analisar os aspectos, consideradas importantes para tentar compreender como as decisões devem ser tomadas.
- Falta de controle estrutural: não definir o problema de maneira consistente, não sabendo diferenciar causas do problema, do problema propriamente dito.
- Excesso de confiança em seu julgamento: sentir-se seguro demais com relação às hipóteses e opiniões e assim deixar de colher informações factuais importantes.
- Fracasso em grupo: não gerenciar o processo de tomada de decisão do grupo acreditando que as escolhas serão corretas, devido à presença de pessoas inteligentes no grupo.
- Deixar de conferir o processo de decisão: não elaborar uma abordagem organizada para compreender sua própria decisão.
- Colher poucos dados: não buscar dados recomendáveis ao problema, e perder a oportunidade de analisar os dados, ou fazer análises incorretas, gerando informações falsas.
- Não aprender com a realimentação e/ou experiência: deve-se saber ouvir a equipe, e saber analisar opiniões, tendo a decisão correta como meta, e buscar aperfeiçoamento realizando a melhora do processo.

Com as constantes mudanças que o cenário econômico e político vem sofrendo as empresas necessitam cada vez mais de relatórios contábeis, e necessário mas que um balanço patrimonial para identificar problemas que a entidade sofre, com isto se torna mas relevante a utilização de análises e relatórios para a tomada de decisão. Para Marion (2009 pg. 25):

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Para que a decisão tomada seja eficaz e eficiente e preciso ter conhecimento de todas as áreas da entidade e manter o equilíbrio entre elas de forma que as decisões não prejudiquem nenhum departamento. Desta forma observa-se que quando falamos de decisões envolve uma visão geral da entidade, para o alcance de objetivos, metas e que garanta um retorno significativo para organização. (OLIVEIRA, 2012).

2.5. Importância e impacto da contabilidade gerencial no planejamento estratégico e tomada decisões.

A contabilidade gerencial fornece informações para o desenvolvimento do planejamento estratégico e auxílio na tomada de decisões dentro da entidade. Portanto com base neste entendimento de contabilidade gerencial, observamos que e de suma importância os seus relatórios e análises para expansão da entidade. Para Horngren et al (2004 pg. 300), “o sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle [...]”.

Em busca de informações mais precisas os gestores se baseiam nas análises feitas pela contabilidade gerencial, que com o uso de suas ferramentas podem projetar cenários administrativos e econômicos relevantes tanto para o planejamento estratégico como para tomada de decisões.

A Contabilidade Gerencial, como uma parte integral do processo de gestão, adiciona valor distintivamente pela investigação contínua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações na criação de valor para os acionistas, clientes e outros credores (IFAC, parágrafo 29).

Através do planejamento estratégico embasado na contabilidade gerencial e possível que os gestores e a administração da organização, sanem os possíveis riscos que se podem ocorrer. Esse processo vem auxiliando as empresa a diminuir o tempo e otimizar os gastos para que o objetivo seja alcançado através de padrões estabelecidos.

Segundo CREPALDI (2019) nota-se que ter um sistema de informações para que auxilie a entidade traz grandes benefícios, tanto de controle interno e financeiro, tornando mais fácil o acesso dos gestores a um sistema unificado de informações que auxilia no planejamento e tomada de decisões.

Nota-se que a abordagem da contabilidade gerencial, na maioria dos casos, é útil para a construção de um sistema de informação contábil gerencial, um sistema de informação operacional, que seja um instrumento dotado de características nas quais preencha todas as necessidades de informações para administradores e gerenciamento da entidade. Segundo Frezzatti et al. (2009), a importância da utilização dos elementos da contabilidade gerencial para o avanço da condição das atividades gerenciais da empresa como elemento primordial e motivacional para o desenvolvimento e que a contabilidade gerencial é crucial na sustentabilidade das entidades.

O cenário econômico atual que constantemente sofre grandes mudanças como o desenvolvimento tecnológico, globalização e grande concorrência, necessitam de um sistema de informações cada vez mais inovador que consiga projetar situações de riscos para que a entidade possa se precaver dos possíveis erros e falhas.

3. METODOLOGIA.

De acordo com Cervo (2007, pg.65) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Já na visão de Lakatos (2010, pg.166) “A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado”. Nota-se que pesquisa bibliográfica é feita a partir de documentos já publicados que nos traz embasamento e conhecimento para desenvolvimento de uma teoria ou opinião.

Para Fernandez (2012 pg.249):

Por meio da pesquisa bibliográfica, é possível delimitar um problema com base nas referências teóricas publicadas, além de conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado. Essa pesquisa pode ser realizada de forma independente ou pode fazer parte de outras pesquisas.

No presente artigo utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica. A fim de explanar os conceitos com embasamento teórico dos seguintes tópicos: de histórico e evolução da contabilidade, contabilidade gerencial, planejamento estratégico, gestão de riscos e a importância e impacto que a contabilidade gerencial tem no planejamento estratégico.

Dentre as várias formas de utilizar-se dados para uma pesquisa, o estudo de caso, tornou-se um dos mais populares. Trata-se de uma história ou fato do passado ou atualidade, onde é incluído dado da observação direta e entrevistas sistemáticas de autores, assim como arquivos e documentos. De acordo com Gil (2009 pg.5):

Trata-se, pois, de um dos diversos modelos propostos para produção de conhecimento num campo específico, assim como também o são o experimento e o levantamento. E que, embora caracterizado pela flexibilidade, não deixa de ser rigoroso, pois não pode ser considerado um tipo de pesquisa “mais light” que se recomenda para quem não detém condições para a realização de um trabalho mais rigoroso.

Para Yin (2005, pg. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Martins (2008, pg. 11) ressalta que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade

social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

No presente artigo utilizou-se também a metodologia de estudo caso a fim de aprofundar a pesquisa, e mostrar na prática como a contabilidade gerencial auxilia uma empresa no planejamento estratégico, nas suas tomadas de decisões e no dia a dia de uma organização.

O artigo apoiou-se na metodologia de pesquisa qualitativa para a comprovação dos fatos em relação a comprovação do estudo. Para Lakatos e Markoni(2010 pg. 268) “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do assunto estudado.”

4. ESTUDO DE CASO

Fundada em 2007 a SE77E TELECOM tem como objetivo de fornecer Internet Banda Larga de alta velocidade, estabilidade e conexão de qualidade. O DNA da empresa é oferecer conectividade e programar um trabalho de excelência, flexibilidade, e tecnologia para melhor atendimento dos clientes.

Pensando cada vez mais no futuro de novas tecnologias, a SE77E TELECOM trabalha com equipamentos de alta tecnologia, para atender com eficiência e interligar redes lógicas com segurança. Nosso objetivo é entender e conhecer a necessidade de cada cliente, tão bem, que o produto ou serviço se venda sozinho.

Em 2018 deu-se início a implantação da nova tecnologia (Se77e Fibra Óptica), com 100% de cobertura total em todas as cidades que disponibilizamos nossos serviços, trouxemos mais qualidade, mais inovação para todos nossos clientes.

Com cobertura em Anápolis, Abadiânia, Corumbá, Goianápolis, Nerópolis, Terezópolis e Abadiânia a empresa tem expandido sua rede para conectar pessoas a um mundo de possibilidades. Prover serviços de telecomunicações e tecnologia com qualidade.

Atualmente a empresa SE77E TELECOM, conta com 71 profissionais, treinados e capacitados, que atuam nos setores de suporte técnico, TI (tecnologia da informação), financeiro, RH (Recursos Humanos), comercial, monitoramento, almoxarifado, atendentes, gestores, marketing, controle de qualidade equipes técnicas, que fazem parte cada vez mais do crescimento da empresa nesses anos.

A contabilidade é contratada, a empresa desde que foi fundada conta com os serviços da GN contábeis, onde eles resolvem toda parte de documentação, contratação, demissão, folhas de pagamento, pagamentos em gerais e demonstrativos contábeis.

E realizada uma reunião semanal entre todos os gestores, nesta reunião o diretor da empresa conta com os gestores e supervisores de cada setor. E discutidas as metas e estratégias a ser seguidas. O diretor da empresa abre espaço para que seja discutida novas ideias. As decisões que são tomadas entre o diretor e o responsável de cada setor em específico.

4.1 Resultados e Análise dos Resultados

Realizou-se no dia vinte e dois de Outubro de dois mil e dezenove, um questionário com o diretor da empresa, onde foi abordado o assunto de como a contabilidade gerencial tem influenciado no planejamento e tomada de decisões dentro da sua empresa. Segue abaixo o resultado desta pesquisa qualitativa.

Quando questionado sobre a importância hoje em dia para uma empresa possuir um planejamento estratégico, o Sr. Celio relata que a estratégia empresarial é o conjunto de meios que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos e que tal processo envolve decisões que irão definir os produtos e serviços para seus clientes e mercado e a posição da empresa perante seus concorrentes. O Sr. ainda destaca que a estratégia é fundamental para o bom andamento da empresa, e que ela irá dar à vantagem competitiva a mesma.

Segundo Chiavenato (2004, pg.202):

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.

Ao questioná-lo sobre como a contabilidade pode auxiliar as empresas a se planejarem estrategicamente, mencionou que a contabilidade e de suma importância por meio de sua coleta de dados, análise e relatórios que contribui para a tomada de decisões, citou também que ela fica responsável pelo controle financeiro e econômico, além de auxiliar linhas de créditos e financiamentos junto ao banco, e vários outros serviços que facilita os trabalhos dentro da empresa.

Para Marion (2009 pg. 25):

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Em relação à tomada de decisões dentro da organização, foi indagado se a contabilidade gerencial assume um papel de destaque nas tomadas de decisões dentro da empresa, relatou que muitas decisões que foram tomadas sobre determinados assuntos com base na contabilidade foram assertivas, e resultou em grande crescimento principalmente na área administrativa.

De acordo com Marion (2011, pg. 16) “o processo decisório não restringe apenas aos limites da empresa, pois também está ligado aos investidores, aos fornecedores de bens e serviços a crédito, aos bancos, ao governo e etc.”

O Diretor da empresa foi questionado se a contabilidade tem auxiliado na tomada de decisões, ações e planejamento. O Sr. Celio citou que busca a opinião dos gestores da entidade sobre determinados assuntos, e sempre consulta seu contador sobre as decisões tomadas em questões que envolve leis, contratos e etc. Além de averiguar junto ao contador sobre benefícios e consequências acerca das decisões tomadas e planejamento.

Para Padoveze (2012 pg. 30), “o processo da tomada de decisão consiste em três grandes etapas: o exame ou análise do problema, o desenvolvimento ou desenho de curso de ação e a implementação da decisão”.

Foi abordada a questão que se a contabilidade é satisfatória em termos de participação na área estratégica, ou poderia melhorar neste quesito e o porque, o Diretor respondeu que nos dias atuais a empresa tem estado satisfeita com o serviço de sua contabilidade, apesar de acreditar que todos os setores pode ter melhorias, mas não deixando de mencionar que sempre é auxiliado da melhor forma em todas as questões que envolve sua contabilidade.

Para Horngren et al (2004 pg. 300), “o sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle [...]”.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo, exemplificar como a contabilidade gerencial auxilia no planejamento estratégico e tomada de decisões dentro de uma

entidade, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que presta serviços de internet em Anápolis - GO.

Observou-se ao longo deste trabalho que a contabilidade gerencial assume grande importância dentro da empresa, e que auxilia na tomada de decisões e planejamento. Identificou-se que mesmo a empresa tendo uma contabilidade feita por um escritório, ela se apoia em relatórios e demonstrações contábeis para suas decisões assertivas.

Foi relatada pela empresa que a contabilidade tem auxiliando a entidade a traçar um planejamento estratégico positivo. Constatou-se também que e de grande relevância as informações que a contabilidade vem fornecendo sobre avaliações de mercado e serviços prestados pela empresa. Observou-se que a organização esta satisfeita com o trabalho da sua contabilidade e que a função que ela realiza e de suma importância.

Nota-se que a tomada de decisões e o planejamento estratégico, elaborado por gestores com base nas demonstrações contábeis têm somado para que todos os setores se desenvolvam de forma a apresentar melhor performance e qualidade do serviço diante do mercado. Sendo assim conclui-se que a empresa tem obtido desempenho de excelência quanto a sua administração.

Baseando-se na pesquisa qualitativa feita com o diretor da empresa analisada, foi relatado que os serviços que a sua contabilidade tem prestado vem contribuído para que a entidade ocupe uma posição de destaque dentro da cidade, com sua excelência em serviços.

Conclui-se com este artigo que as empresas que se apoiam na contabilidade vêm se destacando no meio econômico, por cada vez mas traçar um planejamento estratégico eficaz e eficiente, além de tomada de decisões mas assertivas, evitando os riscos e os erros dentro da entidade.

6.REFERENCIAS

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Mae E; YOUNG, Mark S.; **Contabilidade Gerencial - Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto; **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CREPALDI, Aparecido, S.; CREPALDI, Simões, G.; **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COELHO, Cláudio U. F.; LINS, Luiz dos S.; **Teoria da Contabilidade: abordagem contextual, histórica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDEZ, Brena P. M.; BÊRNI, Duilio A.; **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antonio L.; BIANCOLINO, César A.; BORGES, Tiago N.; **Sistemas de Informações contábeis: uma abordagem gerencial**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GIL, Antonio C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Luiz F. A. M.; GOMES, Carlos F. S.; **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, Willian O.; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sergio. **Teoria da Contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE STATEMENT. International Management Accounting Study no 9, Enhancing sharehold wealth by better managing business risk, June 1999.

KOTLER, Armstrong P. G. **Administração de Marketing**. 5. Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1998.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A.; **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2010.

LEI 6404/76. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/leis-decretos/lei6404.html>. Acesso em: 02/11/2019.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações. 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo : Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **História da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVOZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

PRADO Lauro Jorge. Série empresarial: Guia de custos. E-Book ed. 1º julho 2004 versão 2. Disponível em: < www.widebiz.com.br/ebooks/prado/custos>. Acesso em: 18 Out. 2019.

SANTOS, José L.; SCHIMIDT, Paulo.; MACHADO, Nilson P.; **Fundamentos da teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2005.

SÁ, Antônio Lopes de. **História Geral da Contabilidade no Brasil**. 1. ed. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2008.

SÁ, Antônio Lopes de. **Historia Geral e das Doutrinas da Contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

6. ANEXO

- 1 - Qual importância o Sr ou Sra vê em uma empresa hoje em dia possuir um planejamento estratégico?
- 2 - O Sr(a) enxerga que a contabilidade pode auxiliar as empresas a se planejarem estrategicamente? porque?
- 3 - Tomadas de decisões baseadas em fatos ou números tendem a ser mais assertivas. O Sr(a) acha que é por isso que a contabilidade gerencial tem assumido um papel de destaque nas tomadas de decisões das empresas?
- 4- Em sua empresa, hoje em dia, a contabilidade gerencial tem participado das tomadas de decisões e ações de planejamento? Se sim de qual forma?
- 5 - O Sr(a) considera hoje que sua empresa possui uma contabilidade satisfatória em termos de participação na área estratégica da mesma ou poderia ainda ser melhorado este setor? porque?