



A contabilidade gerencial na tomada de decisão

Wilson da Silva

Sergio Murilo Petri

RESUMO

A contabilidade gerencial tem se revelado uma ferramenta na tomada de decisão empresarial, especialmente em um cenário econômico dinâmico e competitivo. O objetivo deste trabalho é analisar a influência da contabilidade gerencial no processo decisório dentro das organizações. A metodologia empregada foi baseada em uma revisão bibliográfica, abrangendo tanto trabalhos clássicos quanto estudos recentes na área, enfatizando a busca por publicações recentes e pertinentes, mas valorizando também trabalhos anteriores de grande relevância. Como principal resultado, identificou-se que a contabilidade gerencial não apenas facilita a tomada de decisão informada, mas também contribui para a estratégia e sustentabilidade empresarial a longo prazo. O estudo conclui que a integração eficaz das práticas de contabilidade gerencial é crucial para a otimização do processo decisório, e sugere-se uma adaptação contínua às novas tecnologias e normativas globais, assim como a realização de futuras pesquisas que abordem as tendências emergentes e desafios no campo da contabilidade gerencial.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, Tomada de Decisão, Estratégia Empresarial, Sustentabilidade.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é reconhecida como uma ferramenta essencial na gestão moderna, facilitando a tomada de decisões informadas por meio da análise financeira e avaliação do desempenho organizacional (Nascimento, Junqueira, & Rocha, 2020). Esta disciplina abrange uma variedade de atividades, desde a criação de relatórios financeiros até a análise de custos, permitindo que os gestores compreendam as implicações financeiras de suas decisões e otimizem a alocação de recursos (Santos & Serra, 2019). Em um cenário global de negócios cada vez mais competitivo e volátil, a contabilidade gerencial oferece insights valiosos que podem ser utilizados para melhorar a eficiência operacional e alcançar os objetivos estratégicos das organizações (Silva, Lima, & Santos, 2021).

No cenário brasileiro, a contabilidade gerencial assume uma importância ainda maior, devido à complexidade regulatória e tributária enfrentada pelas empresas (Carvalho, Lima, & Costa, 2020). A dinâmica econômica do Brasil, caracterizada por flutuações e desafios macroeconômicos, requer que os gestores tenham uma compreensão clara do ambiente financeiro para tomar decisões bem fundamentadas (Beuren, Souza, & Hein, 2014; Nascimento, Junqueira, & Rocha, 2020). Adicionalmente, a contabilidade gerencial auxilia as empresas brasileiras na conformidade com normativas tributárias e oferece



estratégias para otimização fiscal e gestão eficiente de recursos (Frezatti, 2014; Santos & Serra, 2019). O desempenho financeiro e a sustentabilidade das empresas no Brasil estão intrinsecamente conectados à eficiência com que a contabilidade gerencial é utilizada para orientar decisões estratégicas e operacionais (Silva, Lima, & Santos, 2021).

A contabilidade gerencial é abrangente e pode englobar diversas áreas dentro de uma organização, desde a análise de custos até a estratégia de negócios (Santos & Serra, 2019). No entanto, neste estudo, o foco é entender como a contabilidade gerencial influencia a tomada de decisão nos níveis estratégico e operacional das empresas. A análise centra-se nas práticas contemporâneas e nas ferramentas de contabilidade gerencial que facilitam uma tomada de decisão eficaz, com um enfoque específico no contexto brasileiro (Nascimento, Junqueira, & Rocha, 2020; Silva, Lima, & Santos, 2021). As implicações da contabilidade gerencial na tomada de decisão são exploradas por meio da revisão de literatura acadêmica, estudos de caso e análises de frameworks de contabilidade gerencial adotados em empresas brasileiras.

A contabilidade gerencial desempenha um papel essencial na tomada de decisão em organizações, sendo uma ferramenta significativa para melhorar o processo decisório (Silva, Lima, & Santos, 2021). No entanto, sua influência e eficácia podem variar com base em fatores como a cultura organizacional, a estrutura do setor financeiro e o ambiente econômico no qual a empresa opera (Otley, 2016; Nascimento, Junqueira, & Rocha, 2020). Assim, surge a seguinte questão: Como a contabilidade gerencial pode ser instrumentalizada para aprimorar a tomada de decisão nas empresas brasileiras diante da complexidade do ambiente de negócios no país? Este trabalho busca identificar quais práticas e ferramentas de contabilidade gerencial são eficazes para facilitar a tomada de decisão informada.

A problematização busca explorar as nuances da contabilidade gerencial na tomada de decisão e identificar métodos e estratégias adotados por empresas brasileiras para melhorar seu desempenho financeiro e operacional.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as práticas e ferramentas de contabilidade gerencial na tomada de decisão em empresas brasileiras. Este estudo procura entender como as práticas de contabilidade gerencial podem influenciar, facilitar e otimizar o processo decisório, contribuindo para a gestão eficaz e aprimoramento do desempenho organizacional. Dá-se especial atenção à aplicação de ferramentas modernas de contabilidade gerencial e ao alinhamento destas com as estratégias empresariais para uma tomada de decisão informada.

Teoricamente, a justificativa deste estudo se encontra na necessidade de compreender a evolução das práticas de contabilidade gerencial e seu impacto na tomada de



decisão, um tema de grande relevância na literatura de contabilidade e gestão (Nascimento, Junqueira, & Rocha, 2020). A análise detalhada da contabilidade gerencial no contexto brasileiro é valiosa, pois contribui para o corpo de conhecimento existente e oferece insights sobre a aplicação prática das teorias de contabilidade gerencial em um ambiente empresarial complexo e dinâmico (Silva, Oliveira & Roglio, 2019).

Praticamente, a pesquisa justifica-se pela necessidade das organizações brasileiras de aprimorar seus processos decisórios para enfrentar os desafios econômicos e competitivos atuais (Santos, Lima, & Costa, 2019). A contabilidade gerencial, com suas ferramentas analíticas e informativas, surge como um recurso valioso para os gestores na tomada de decisão embasada e estratégica (Silva, Lima, & Santos, 2021). Além disso, os insights gerados a partir deste estudo podem ser instrumentalizados por gestores e profissionais de contabilidade para melhorar as práticas de contabilidade gerencial e, conseqüentemente, a eficácia na tomada de decisão nas empresas brasileiras (Nascimento et al., 2020).

A pesquisa se concentra em um período recente, durante o qual a contabilidade gerencial tem experimentado evoluções significativas, especialmente no Brasil, com o surgimento de novas regulamentações e tecnologias. Esta delimitação temporal permite uma análise atualizada e relevante das práticas e impactos da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas organizações, sem descartar contribuições importantes de períodos anteriores. Especialmente, o estudo foca-se no Brasil, um ambiente empresarial dinâmico e desafiador, onde a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na tomada de decisão eficaz (Silva, Oliveira & Aguiar, 2019).

A estrutura deste artigo é organizada da seguinte maneira: a Introdução (1) contextualiza e justifica a pesquisa; a Fundamentação Teórica (2) explora as literaturas relevantes para embasar o estudo; a Metodologia (3) descreve os métodos utilizados para a coleta e análise de dados; a Apresentação e Discussão dos Resultados (4) analisa e discute os achados da pesquisa; e, por fim, as Conclusões e Recomendações (5) apresentam as considerações finais e sugestões para futuros estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial que auxilia os gestores na tomada de decisões informadas, promovendo uma gestão financeira eficiente e contribuindo para a sustentabilidade e crescimento das organizações. Nesta seção, explorou-se a contabilidade gerencial e sua importância crítica na tomada de decisão, apoiados por literatura relevante e atual.



2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é um processo que envolve a coleta, análise, interpretação e apresentação de informações financeiras, que são utilizadas pelos gestores para planejar, avaliar e controlar dentro de uma organização (Atkinson et al., 2011). Esse campo da contabilidade tem como objetivo fornecer informações que sejam relevantes para a tomada de decisão e permitir uma avaliação eficaz do desempenho organizacional.

2.1.1 Importância da Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial desempenha um papel essencial ao proporcionar suporte informativo para escolhas estratégicas nas organizações. Essa área da contabilidade é capaz de apresentar análises cruciais a respeito da situação financeira da empresa, bem como avaliar os efeitos das decisões administrativas. Ademais, a contabilidade gerencial auxilia na detecção de oportunidades de otimização, no monitoramento de gastos, e na gestão apropriada dos recursos da entidade (Drury, 2013; Weygandt, Kimmel, & Kieso, 2019). No cenário brasileiro, a relevância da contabilidade gerencial tem se ampliado devido às alterações normativas e ao surgimento de tecnologias que aprimoram a coleta e a interpretação dos dados financeiros (Silva, Oliveira & Aguiar, 2019).

A decisão consciente e fundamentada é determinante para a prosperidade e perenidade de uma organização. A contabilidade gerencial contribui para a formação de uma base sólida de informações, permitindo que os gestores avaliem a performance organizacional, compreendam a condição presente da entidade e elaborem estratégias para o porvir (Bhimani & Langfield-Smith, 2007; Malmi & Brown, 2008[ss3]).

Funções da Contabilidade Gerencial na Tomada de Decisão

A Contabilidade Gerencial desempenha funções na tomada de decisão dentro das organizações, proporcionando uma base para o gerenciamento eficaz e a estratégia corporativa. Algumas das funções chave incluem:

2.2 ASPECTOS TRIBUTÁRIOS RELEVANTES

Na contabilidade gerencial, as considerações tributárias são cruciais para a tomada de decisão informada. Esta seção abordará a interação complexa entre tributação e práticas gerenciais, destacando como decisões relacionadas a impostos podem impactar significativamente o planejamento financeiro, o controle de custos e a alocação de recursos. Ao examinar esses aspectos tributários, nosso objetivo é iluminar abordagens estratégicas que aprimorem a efetividade organizacional e a conformidade.



Quadro 1: Aspecto tributários

Funções	Definição	Fontes (Autores)
Análise e Interpretação de Dados	Auxilia na interpretação de dados financeiros e operacionais, esclarecendo o desempenho atual da organização.	Bhimani & Langfield-Smith (2007)
Planejamento Financeiro	Instrumental no estabelecimento de orçamentos, previsão de receitas e despesas, e definição de metas financeiras.	Drury (2013)
Controle de Custos	Contribui para o controle de gastos ao destacar áreas com despesas excessivas e propor medidas de corte de custos.	Atkinson et al. (2011)
Avaliação de Desempenho	Facilita a avaliação de desempenho ao oferecer benchmarks e métricas para mensurar a eficiência operacional e a eficácia das estratégias.	Silva, Oliveira & Aguiar (2019)
Suporte à Decisão	Fornecer suporte à tomada de decisões ao entregar informações financeiras pertinentes e análises detalhadas, cruciais para decisões em todos os níveis gerenciais.	Drury (2013)
Alocação de Recursos	Incentiva a alocação eficiente de recursos ao apontar áreas com potencial para investimento e sugerir realocações para maximizar o retorno.	Bhimani & Langfield-Smith (2007)

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

O papel da tributação dentro da contabilidade gerencial prova ser indispensável. A discussão demonstrou que os aspectos tributários estão intrinsecamente ligados às funções centrais da contabilidade gerencial, influenciando os aspectos estratégicos e operacionais de uma organização. Avançando, a próxima seção explorará ainda mais as contribuições específicas das práticas tributárias dentro da contabilidade gerencial e sua influência no processo de tomada de decisão.

2.2.1 Tributação na Contabilidade Gerencial

A interação entre a contabilidade gerencial e a tributação é uma área de pesquisa emergente, especialmente considerando ambientes regulatórios complexos, como o observado no Brasil. A tributação exerce uma influência considerável nas estratégias de negócios e nas decisões organizacionais. A complexidade tributária brasileira, com suas constantes mudanças e especificidades, exige uma análise contábil gerencial acurada para a otimização de recursos e estratégias eficazes de planejamento tributário (Santos, Lima & Souza, 2019).

Dessa forma, é fundamental que os gestores estejam cientes das implicações fiscais de suas decisões e que possuam ferramentas contábeis adequadas para analisar e planejar de acordo com o cenário tributário vigente (Quadro 2).



Quadro 2: Contabilidade Gerencial na Gestão Tributária

Função	Descrição	Fontes
Planejamento Tributário	A contabilidade gerencial é crucial para um planejamento tributário eficaz, permitindo que as organizações minimizem a carga tributária e maximizem os incentivos fiscais, alinhando as estratégias de negócios às leis fiscais.	Carvalho, Lemes & Cossalter (2015)
Conformidade Fiscal	Assegurar a conformidade com as regulamentações fiscais é essencial para evitar penalidades e manter a integridade financeira da organização. A contabilidade gerencial monitora e reporta as obrigações fiscais.	Souza, Lima & Costa (2017)
Decisões de Investimento	A tributação exerce grande influência nas decisões de investimento. A contabilidade gerencial avalia o impacto fiscal das estratégias de investimento, oferecendo informações valiosas para a tomada de decisão.	Silva, Oliveira & Aguiar (2019)
Transparência Fiscal	A transparência fiscal é vital para a gestão de stakeholders e sustentabilidade do negócio. A contabilidade gerencial promove a apresentação clara e precisa das informações fiscais.	Drury (2013)

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Diante do exposto no Quadro 2, fica evidente que a contabilidade gerencial desempenha um papel multifacetado na gestão tributária, desde o planejamento até a garantia da transparência fiscal. Esta abordagem integrada contribui significativamente para a tomada de decisões mais informadas e estratégicas. Na próxima seção, exploraremos as contribuições específicas das práticas tributárias na contabilidade gerencial.

2.2.2 Contribuições Especiais Tributárias

As contribuições especiais tributárias são encargos fiscais que têm por finalidade financiar atividades ou projetos específicos do Estado. No Brasil, essas contribuições são frequentemente empregadas para custear áreas como segurança social, educação e infraestrutura (Oliveira, Scarpin & Gomes, 2019; Santos, 2019). Por exemplo, a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) são contribuições específicas que visam financiar a segurança social (Machado, 2019).

Dentro desse cenário, a contabilidade gerencial desempenha várias funções, tais como:

Identificação e Análise: Identifica e analisa as contribuições especiais tributárias aplicáveis à organização.

Otimização de Recursos: Auxilia na gestão eficiente dos recursos financeiros ao considerar o impacto dessas contribuições no desempenho organizacional.

Estratégia e Conformidade: Contribui para a elaboração de estratégias que estejam



em conformidade com as obrigações tributárias e que sejam financeiramente vantajosas.

Quadro 3: Gestão das contribuições especiais tributárias

Aspecto	Funções da Contabilidade Gerencial	Referências
Identificação e Compliance	Identifica as contribuições aplicáveis e assegura conformidade para evitar penalidades.	Carvalho, Lemes & Cossalter (2015)
Planejamento e Alocação de Recursos	Auxilia no planejamento e alocação de recursos, considerando as obrigações fiscais e buscando eficiência operacional.	Bhimani & Langfield-Smith (2007)
Avaliação do Impacto	Avalia o impacto das contribuições nas finanças e na tomada de decisão estratégica.	Silva, Oliveira & Aguiar (2019)

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A contabilidade gerencial desempenha um papel significativo na gestão das contribuições especiais tributárias, como pode ser observado no Quadro 3. Este auxilia na identificação, planejamento, alocação de recursos e avaliação do impacto dessas contribuições na saúde financeira e nas estratégias das organizações.

A gestão eficaz dessas contribuições, como PIS e COFINS Não-Cumulativos, é um exemplo de como a contabilidade gerencial é aplicada na prática, o que será explorado na seção seguinte.

2.2.2.1 PIS e COFINS Não-Cumulativos

O Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) representam tributos federais no Brasil que exercem um papel significativo na estrutura fiscal das empresas (Santos, 2019). Esses tributos foram instituídos em regime não-cumulativo pela Lei nº 10.637 de 2002 e pela Lei nº 10.833 de 2003. Este regime permite que as empresas possam deduzir créditos, calculados a partir de certas despesas e custos, do total de tributos devidos. Este mecanismo visa evitar a bitributação e fomentar investimentos em setores específicos (Machado, 2019).

A contabilidade gerencial é essencial para uma gestão eficiente do PIS e da COFINS não-cumulativos, possibilitando uma correta apuração e a maximização do aproveitamento de créditos tributários (Oliveira, Peres, & Silveira, 2019). A aplicação da contabilidade gerencial nesse contexto será detalhada a seguir:



Quadro 4: Gestão do PIS e COFINS Não-Cumulativos

Aspecto	Descrição	Importância na Contabilidade Gerencial	Referência
Identificação de Créditos Tributários	Identificação precisa dos créditos tributários associados ao PIS e COFINS não-cumulativos.	Maximiza os benefícios fiscais através da correta identificação, quantificação e registro dos créditos tributários.	Santos, Oliveira & Ribeiro (2016)
Planejamento Tributário	Gestão tributária eficaz do PIS e COFINS não-cumulativos.	Auxilia no planejamento tributário, avaliando o impacto dos créditos tributários nas finanças e decisões estratégicas da empresa.	Carvalho, Lemes & Cossalter (2015)
Conformidade Fiscal	Adesão às regulamentações do PIS e COFINS não-cumulativos.	Facilita a conformidade fiscal, monitorando e reportando as obrigações tributárias da empresa.	Souza, Lima & Costa (2017)
Análise de Impacto Financeiro	Análise do impacto financeiro do PIS e COFINS não-cumulativos.	Fornecer insights sobre o impacto dos tributos na lucratividade e capacidade de investimento da empresa.	Silva, Oliveira & Aguiar (2019)

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

2.3 PESQUISAS CORRELATAS

A literatura correlata revela uma gama ampla de investigações sobre a importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão, tanto em âmbito nacional quanto internacional. Essas pesquisas têm se dedicado a explorar os múltiplos aspectos da contabilidade gerencial que influenciam as decisões empresariais, englobando desde a gestão financeira até a conformidade tributária e análise de desempenho.

2.3.1 Análise de Trabalhos em Congressos de Contabilidade

A análise de trabalhos apresentados em eventos acadêmicos é uma estratégia eficaz para compreender as tendências atuais e as preocupações predominantes no campo da contabilidade gerencial e sua influência na tomada de decisão. Congressos como o Congresso Brasileiro de Contabilidade (CBC), o Encontro Nacional de Contabilidade (ENANCON), e o Congresso USP de Controladoria e Contabilidade são alguns dos fóruns renomados onde pesquisadores, acadêmicos e profissionais discutem e apresentam suas descobertas. Esses eventos proporcionam insights valiosos sobre os avanços recentes e as melhores práticas na área de contabilidade gerencial (Silva, Costa & Oliveira, 2018).

O

Quadro 5 apresenta uma revisão bibliográfica sucinta de trabalhos relevantes que exploram a importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão:



Quadro 5: Trabalhos Anteriores

Área de Foco	Descrição	Referências	Relevância para o Estudo
Tendências Emergentes	Ênfase na integração da tecnologia na contabilidade gerencial, com destaque para Big Data e Analytics.	Rocha, Lima & Silva (2020)	Explora a modernização da contabilidade gerencial e sua adaptação às demandas tecnológicas atuais.
Desafios na Conformidade Tributária	Discussão sobre os desafios da conformidade tributária e estratégias para otimizar a carga tributária.	Martins, Silva & Sousa (2017)	Destaca o papel crucial da contabilidade gerencial na gestão tributária e na minimização de riscos.
Análise de Desempenho e Controle de Gestão	Exploração de métodos e técnicas inovadoras para avaliação de desempenho e controle.	Carvalho, Lemes & Cossalter (2015)	Enfatiza a necessidade de mecanismos eficazes de avaliação e controle na contabilidade gerencial.
Educação e Treinamento em Contabilidade	Avaliação dos impactos da formação continuada na competência e eficácia da tomada de decisão.	Pereira, Oliveira & Frezatti (2019)	Oferece insights sobre a preparação necessária para tomadas de decisões eficazes na contabilidade gerencial.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

2.3.2 Revisão em Bases Acadêmicas

A revisão bibliográfica é um exercício crucial para compreender o estado atual da arte em qualquer domínio acadêmico. No contexto da contabilidade gerencial, as bases acadêmicas proporcionam um repositório robusto de conhecimento acumulado, que é vital para a tomada de decisões informadas no ambiente corporativo. Esta seção destaca a revisão bibliográfica realizada em bases acadêmicas relevantes, abordando a importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão.

Acesso a Bases de Dados: O acesso a bases de dados acadêmicas confiáveis é fundamental para a realização de uma revisão bibliográfica abrangente. Bases como JSTOR, Scopus, e Web of Science são plataformas renomadas que hospedam uma vasta gama de publicações em contabilidade gerencial e áreas correlatas (Sousa, Alves & Oliveira, 2020).

Identificação de Temas Centrais: A revisão bibliográfica ajudou a identificar temas centrais que são cruciais na contabilidade gerencial. Esses temas incluem, mas não se limitam a, análise de custos, planejamento e controle, tomada de decisão estratégica e operacional, bem como a integração de tecnologias emergentes na prática contábil (Almeida, Lisboa & Almeida, 2018).

Interseção com a Tomada de Decisão: A literatura revisada enfatiza a interseção entre a contabilidade gerencial e a tomada de decisão. A contabilidade gerencial fornece as ferramentas e os insights necessários para uma tomada de decisão eficaz, promovendo a sustentabilidade e a competitividade no ambiente de negócios dinâmico atual (Costa, Santos & Monteiro, 2019).

Metodologias Empregadas: A revisão também revelou uma diversidade de metodologias empregadas pelos pesquisadores para investigar o impacto da contabilidade



gerencial na tomada de decisão. Estas metodologias vão desde estudos de caso, análises quantitativas até revisões sistemáticas da literatura (Rocha & Vasconcelos, 2017).

Implicações Práticas e Teóricas: As implicações práticas e teóricas da contabilidade gerencial na tomada de decisão foram amplamente discutidas na literatura. Os insights derivados desta revisão bibliográfica são fundamentais para a compreensão e aplicação eficaz da contabilidade gerencial no cenário empresarial contemporâneo (Barbosa, Lima & Antunes, 2016).

Diante do exposto, o presente estudo alinha-se mais estreitamente com pesquisas que enfocam a interseção entre a contabilidade gerencial e a tomada de decisão, destacando a relevância das ferramentas e insights proporcionados pela contabilidade gerencial no ambiente de negócios dinâmico e competitivo (Costa, Santos & Monteiro, 2019).

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é uma componente vital de qualquer estudo acadêmico, delineando o caminho para a coleta, análise e interpretação de dados. No contexto deste trabalho, a metodologia adotada visa proporcionar um entendimento aprofundado sobre a importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas organizações.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa que embasa este artigo se insere dentro de um paradigma qualitativo e exploratório, visando compreender em profundidade como a contabilidade gerencial se faz crucial na tomada de decisão dentro das organizações. O enquadramento metodológico adotado, baseado em análises bibliográficas, permitiu a construção de uma narrativa coerente e embasada em literaturas pertinentes ao tema em questão.

A natureza qualitativa da pesquisa se justifica pela necessidade de explorar e entender os complexos fenômenos associados à contabilidade gerencial e sua implicação na tomada de decisões (Silva, Oliveira & Amorim, 2015). Este enfoque possibilita uma compreensão mais rica e contextualizada das práticas contábeis gerenciais e sua relevância estratégica.

O caráter exploratório da pesquisa se deu pela motivação em descobrir, interpretar e compreender as variadas nuances que interligam a contabilidade gerencial e o processo decisório (Ferreira, Sampaio & Pereira, 2018). Este enfoque exploratório proporciona uma base sólida para a identificação e compreensão dos mecanismos pelos quais a contabilidade gerencial impacta a tomada de decisão.

Análise Bibliográfica: A metodologia adotada centrou-se na análise bibliográfica,



em que se procurou reunir, analisar e interpretar as contribuições já existentes na literatura científica. Esta análise permitiu uma avaliação crítica das principais teorias, modelos e práticas associadas à contabilidade gerencial no contexto de tomada de decisão (Costa, Santos & Monteiro, 2019).

Os achados desta análise bibliográfica são de grande valia, pois proporcionam insights valiosos sobre como a contabilidade gerencial é instrumentalizada nas organizações, e como ela facilita a tomada de decisão informada, sendo, portanto, uma ferramenta estratégica de gestão (Barbosa, Lima & Antunes, 2016).

3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A pesquisa bibliográfica constituiu o principal instrumento utilizado para a fundamentação teórica e contextualização deste estudo. Este instrumento foi vital para explorar o vasto corpo de literatura existente sobre a importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão. Dentre as fontes consultadas, destacam-se periódicos, livros, teses, dissertações e trabalhos apresentados em congressos, que proporcionaram uma visão abrangente e atualizada sobre o tema (Santos, Oliveira & Ferreira, 2017). Além disso, a pesquisa bibliográfica permitiu a identificação de modelos e frameworks relevantes que facilitam a compreensão da integração da contabilidade gerencial nos processos decisórios das organizações (Melo, Silva & Costa, 2019).

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados incluíram uma análise sistemática e criteriosa da literatura, seguida de uma síntese e interpretação das informações coletadas. Esta abordagem permitiu a elaboração de uma discussão bem fundamentada sobre como a contabilidade gerencial contribui para uma tomada de decisão eficaz. Além disso, foram delineados critérios para a seleção e avaliação da literatura, garantindo que apenas trabalhos de alta qualidade e relevância fossem incorporados ao estudo (Barbosa, Lima & Antunes, 2016). A busca por fontes mais recentes e pertinentes foi uma prioridade, mas também foram valorizadas obras anteriores de grande importância para o estudo, conforme sugerido por Costa, Santos & Monteiro (2019). Os achados da pesquisa bibliográfica foram organizados e apresentados de forma clara e objetiva, facilitando a compreensão dos leitores sobre a temática abordada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação e discussão dos resultados são etapas cruciais para elucidar o



impacto da contabilidade gerencial na tomada de decisão dentro das organizações. Por meio da análise da literatura revisada, foi possível coletar dados pertinentes que evidenciam a importância fundamental da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à tomada de decisão.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A revisão bibliográfica realizada evidenciou que a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial no fornecimento de informações valiosas que impactam significativamente as decisões estratégicas e operacionais nas organizações (Silva, Oliveira & Santos, 2018). Diversos estudos e artigos foram analisados para compreender a extensão e profundidade desse impacto.

Artigos Analisados:

1. *Silva, Oliveira e Santos (2018)* exploraram como a contabilidade gerencial influencia as decisões estratégicas nas empresas, ressaltando a importância da análise de informações financeiras e não financeiras.
2. *Melo, Costa e Ferreira (2020)* focaram na forma como as ferramentas da contabilidade gerencial podem ser utilizadas para gestão de custos e formulação de estratégias eficazes.

Ferramentas e Técnicas Identificadas:

1. **Análise de Desempenho:** A contabilidade gerencial emprega técnicas como análise de variação e indicadores-chave de desempenho (KPIs) para avaliar o desempenho financeiro e operacional das organizações (Silva, Oliveira & Santos, 2018).
2. **Gestão de Custos:** Ferramentas como custeio baseado em atividades (ABC) e análise custo-volume-lucro são utilizadas para gerenciar e controlar os custos, identificando áreas de melhoria e otimização (Melo, Costa & Ferreira, 2020).
3. **Formulação de Estratégias:** A contabilidade gerencial utiliza técnicas como análise SWOT e Balanced Scorecard para auxiliar na formulação de estratégias eficazes, alinhando os objetivos organizacionais com as ações práticas (Silva, Oliveira & Santos, 2018).

Estes estudos evidenciam como a contabilidade gerencial, por meio de suas diversas ferramentas e técnicas, facilita a análise de desempenho, a gestão de custos e a formulação de estratégias eficazes, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.



4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção é dedicada à interpretação e análise crítica dos dados coletados, enfocando os avanços e divergências em relação aos trabalhos similares no campo da contabilidade gerencial e sua importância na tomada de decisão.

4.2.1 Avanços em Relação aos Trabalhos Similares

A pesquisa atual evidencia um aumento significativo na conscientização sobre a importância da contabilidade gerencial como um pilar essencial na tomada de decisão eficaz. Ferreira e Moura (2016) destacam como a contabilidade gerencial evoluiu para se tornar uma ferramenta indispensável para a estratégia e operações empresariais, o que está em consonância com as descobertas de nosso trabalho.

Um avanço no entendimento da integração da tecnologia na contabilidade gerencial é notado, conforme discutido por Oliveira, Marques e Santos (2020). Eles ilustram como as tecnologias emergentes, como a análise de big data, estão transformando a contabilidade gerencial, oferecendo insights mais profundos que facilitam a tomada de decisão informada.

4.2.2 Divergências em Relação aos Trabalhos Similares

Por outro lado, ao comparar com o estudo de Souza e Lisboa (2018), uma discrepância é observada em relação ao ritmo de adoção de práticas contábeis gerenciais avançadas. O estudo de Souza e Lisboa (2018) sugere uma adoção mais lenta, enquanto nossa pesquisa indica uma tendência de adoção mais acelerada, particularmente em organizações que operam em ambientes altamente competitivos e dinâmicos.

Outra divergência é observada em relação à aplicabilidade das práticas de contabilidade gerencial em diferentes setores. Almeida e Alves (2019) argumentam que a contabilidade gerencial pode não ser igualmente benéfica em todos os setores, enquanto nossa pesquisa sugere uma aplicabilidade mais ampla, indicando benefícios tangíveis em diversos setores.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão é evidente por meio da análise metódica realizada nesta pesquisa. Este estudo fornece insights valiosos sobre como a contabilidade gerencial facilita a tomada de decisões informadas, promovendo a eficiência operacional e estratégica nas organizações.

A contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial que oferece suporte à tomada de decisão ao proporcionar informações financeiras e não financeiras cruciais para os



gestores. Com base nas análises apresentadas, é evidente que a contabilidade gerencial influencia significativamente as decisões estratégicas e operacionais das organizações. O uso eficaz da contabilidade gerencial resulta em melhor planejamento, controle e avaliação das operações empresariais, corroborando os achados de Souza e Lima (2015).

Os objetivos propostos foram atingidos satisfatoriamente. A pesquisa esclareceu a relevância da contabilidade gerencial na tomada de decisão e explorou como a integração de tecnologias modernas pode ampliar a eficácia da contabilidade gerencial, conforme discutido por Oliveira, Marques e Santos (2020). Além disso, foi realizada uma análise comparativa com pesquisas correlatas, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das tendências contemporâneas e desafios associados à contabilidade gerencial.

Recomendações:

As organizações devem investir em capacitação e tecnologia para maximizar a utilidade da contabilidade gerencial.

Futuras pesquisas poderiam explorar a aplicabilidade da contabilidade gerencial em diferentes setores e como ela pode ser adaptada para atender às necessidades específicas de cada setor.

A exploração contínua das melhores práticas em contabilidade gerencial e sua implementação pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Durante a execução deste projeto, foram encontradas várias dificuldades que contribuiriam para o refinamento da pesquisa. Primeiramente, a obtenção de dados pertinentes e atualizados representou um desafio, principalmente devido às mudanças recentes no cenário econômico e regulatório. A literatura recente foi crucial para proporcionar uma visão atualizada, embora a busca por trabalhos relevantes tenha exigido um esforço considerável. Além disso, a diversidade de metodologias e enfoques em estudos correlatos exigiu uma análise crítica apurada para identificar as práticas mais relevantes e eficazes de contabilidade gerencial na tomada de decisão.

A contabilidade gerencial continuará a ser um campo vital para a tomada de decisão nas organizações. No entanto, novas pesquisas são necessárias para explorar como as mudanças recentes no ambiente de negócios estão afetando as práticas de contabilidade gerencial. Recomenda-se que futuras pesquisas se concentrem nos seguintes aspectos:

1. **Adaptação Tecnológica:** Examinar como as tecnologias emergentes estão sendo integradas na contabilidade gerencial e como isso afeta a tomada de decisão nas organizações.



2. **Globalização e Normatização:** Investigar o impacto da globalização e a harmonização das normas contábeis nas práticas de contabilidade gerencial.

3. **Educação e Treinamento:** Explorar a necessidade de educação contínua e treinamento para os contadores gerenciais para manter a relevância e eficácia na era digital.

4. **Análise Setorial:** Realizar estudos setoriais para entender como diferentes setores estão adaptando as práticas de contabilidade gerencial para atender às suas necessidades específicas.

Além disso, seria proveitoso realizar estudos longitudinais para acompanhar as tendências e desenvolvimentos na área de contabilidade gerencial e sua influência na tomada de decisão ao longo do tempo.



REFERÊNCIAS

- Almeida, L. B., & Alves, M. C. G. (2019). Desafios da contabilidade gerencial no setor público: um estudo de caso. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 24(3), 2-17.
- Almeida, L. B., Lisboa, I. M., & Almeida, C. D. (2018). Contabilidade gerencial e tomada de decisão: estudos de caso em empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 12(1), 26-44.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2011). *Contabilidade Gerencial: Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia* (6ª ed.). Prentice Hall.
- Barbosa, S. H., & Alves, M. A. (2015). A evolução da contabilidade gerencial: um panorama atual das empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(68), 123-137.
- Barbosa, S. H., Lima, G. A., & Antunes, M. T. P. (2016). Mudanças na contabilidade gerencial: análise dos impactos e consequências em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 51(2), 204-216.
- Beuren, I. M., de Souza, J. C., & Hein, N. (2014). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. Editora Atlas SA.
- Beuren, I. M., Souza, J. C. de, & Hein, N. (2014). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). *Contabilidade Gerencial: Caminhos para progresso*. CIMA.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Estrutura, formalidade e a importância da informação financeira e não financeira no desenvolvimento e implementação da estratégia. *Management Accounting Research*, 18(1), 3-31.
- Carvalho, F. M., Lima, I. S., & Costa, S. R. (2020). A influência da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão. *Brazilian Journal of Development*, 6(7), 46580-46598.
- Carvalho, L. N., Lemes, S., & Cossalter, L. (2015). O planejamento tributário e a contabilidade gerencial: uma análise exploratória. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 105-126.
- Carvalho, L. N., Lemes, S., & Cossalter, S. (2015). O uso de técnicas de contabilidade gerencial por pequenas e médias empresas: um estudo de campo em empresas brasileiras. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 7(1), 1-16.
- Costa, E., Lima, G. A., & Martins, F. M. (2019). Tecnologia da informação na contabilidade gerencial: um estudo sobre a percepção dos gestores nas empresas brasileiras. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 30(1), 26-46.
- Costa, E., Santos, C., & Monteiro, A. (2019). O papel dos sistemas de contabilidade gerencial no desenvolvimento do capital intelectual: Um estudo de métodos mistos em uma empresa intensiva em conhecimento. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13(36), 21-34.



- Drury, C. (2013). *Contabilidade de Gestão e Custos* (9ª ed.). Cengage Learning EMEA.
- Drury, C. (2013). *Management and cost accounting*. Cengage Learning UK.
- Ferreira, A., & Moura, G. D. (2016). A contabilidade gerencial como instrumento de gestão para tomada de decisão. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 10(27), 47-56.
- Ferreira, A., Sampaio, M., & Pereira, R. (2018). A influência das práticas de contabilidade gerencial no desempenho operacional: um estudo de campo em empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 385-399.
- Frezatti, F. (2014). *Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil*. Atlas.
- Frezatti, F. (2014). *Contabilidade gerencial: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. São Paulo: Atlas.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Contabilidade Gerencial Avançada*. PHI Learning.
- Machado, M. R. (2019). *Créditos de PIS e COFINS: Confronto e controvérsia na não cumulatividade*. São Paulo: MP Editora.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Sistemas de controle gerencial como um pacote - Oportunidades, desafios e direções de pesquisa. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Martins, A., Silva, R., & Sousa, A. (2017). Gestão tributária e tomada de decisão: um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(4), 466-482.
- Melo, A. B., Costa, S. E., & Ferreira, A. A. (2020). Práticas de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas: um estudo empírico. *Revista Ambiente Contábil*, 12(1), 76-97.
- Melo, A. B., Silva, C. A., & Costa, S. E. (2019). Práticas de Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras: Um Estudo Empírico. *Brazilian Business Review*, 16(3), 246-262.
- Nascimento, E. R. do, Junqueira, E., & Rocha, W. (2020). A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para tomada de decisões. *Revista Científica Semana Acadêmica*. Recuperado de https://www.semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_elaine_rita_do_nascimento_0.pdf
- Oliveira, L. M., Peres, J. A. A., & Silveira, A. D. M. (2019). A contabilidade tributária como ferramenta gerencial na apuração do PIS e da COFINS nas empresas do Lucro Real. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 18, e2819.
- Oliveira, M., Marques, R. P., & Santos, C. (2020). A influência da tecnologia da informação na contabilidade gerencial: um estudo exploratório em empresas industriais. *Revista Ambiente Contábil*, 12(2), 4-25.
- Otley, D. (2016). A teoria contingencial de contabilidade gerencial e controle: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Otley, D. (2016). A teoria de contingência da contabilidade gerencial e controle: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.



Pereira, E. T., Oliveira, M. A., & Frezatti, F. (2019). Educação em contabilidade gerencial para liderança: uma discussão baseada em pesquisa sobre o uso de técnicas de custos e contabilidade gerencial no Brasil. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 13(1), 122-141.

Rocha, W., & Vasconcelos, A. (2017). Contabilidade e controle gerencial: estruturando um modelo analítico. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 655-678.

Rocha, W., Lima, G., & Silva, C. (2020). Big Data e Analytics em contabilidade e controle gerencial: a controlabilidade dos algoritmos de gestão. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(83), 275-290.

Santos, A. C. dos. (2019). A influência da legislação tributária na contabilidade das empresas: Uma análise da não-cumulatividade do PIS e da COFINS. São Paulo: Edições Inteligentes.

Santos, A. dos, & Serra, F. R. (2019). Contabilidade de custos e gerencial: uma análise da produção científica brasileira. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 397-412. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772019000300397&script=sci_abstract&tlng=pt

Santos, C. E., Oliveira, L. M., & Ribeiro, M. S. (2016). Planejamento tributário: um estudo realizado em micro e pequenas empresas do setor comercial de Santa Maria - RS. *Revista de Administração IMED*, 6(1), 77-93.

Santos, D. F. L., Oliveira, L. M., & Ferreira, A. A. (2017). O papel dos sistemas de contabilidade gerencial e ações da alta gestão para a sustentabilidade corporativa: um estudo brasileiro. *Revista de Gestão*, 24(3), 266-277.

Santos, M. F., Lima, G. A. S., & Souza, M. A. (2019). Contabilidade gerencial e planejamento tributário: uma análise da interação entre as práticas contábeis e a tributação nas organizações brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(81), 283-297.

Silva, A. C. da, Lima, R. P. de, & Santos, C. A. dos. (2021). Contabilidade gerencial como suporte à tomada de decisão nas organizações. *Research, Society and Development*, 10(1), e24210111729. Recuperado de <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/11729/10425>

Silva, A. F., Costa, S. G., & Oliveira, L. M. (2018). Práticas de contabilidade gerencial e tomada de decisão em empresas brasileiras: um estudo de pesquisa. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(2), 266-287.

Silva, A., Oliveira, M., & Aguiar, A. (2019). Contabilidade Gerencial: Uma análise das práticas no contexto brasileiro frente às novas tecnologias e regulamentações. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13(36), 55-68.

Silva, A., Oliveira, M., & Amorim, A. (2015). Práticas de contabilidade gerencial na indústria de hospedagem portuguesa. *Tourism & Management Studies*, 11(1), 15-24.

Silva, E. O., Oliveira, A. C., & Aguiar, A. B. (2019). Fatores determinantes para as decisões de investimento. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(3), 1-17.

Silva, J. A., Oliveira, L. M., & Santos, D. F. L. (2018). Contabilidade gerencial como suporte para tomada de decisão: um estudo de caso em uma empresa do setor de construção civil. *Revista de Informação Contábil*, 12(1), 79-94.



Silva, R., Oliveira, M. & Roglio, K. D. (2019). Contabilidade gerencial e tomada de decisão: um estudo de caso em uma empresa brasileira. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 13(36), 55-68.

Silva, R., Oliveira, M., & Aguiar, A. (2019). [Título do artigo]. Nome da Revista.

Sousa, R. D., Alves, M. C. G., & Oliveira, L. M. (2020). O uso de indicadores de desempenho em contabilidade gerencial: um estudo de caso em uma empresa brasileira. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(2), 225-245.

Souza, M. A., Lima, G. A. S., & Costa, S. E. G. (2017). Compliance tributário: desafios e perspectivas na contabilidade. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(74), 331-346.

Souza, M. T., & Lima, G. A. S. F. (2015). O papel da contabilidade gerencial na evidenciação de informações para a tomada de decisão. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(68), 126-139.

Souza, M. T., & Lisboa, L. P. (2018). A adesão às práticas de contabilidade gerencial em empresas de pequeno porte: um estudo exploratório. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17(3), 315-334.

Souza, M., Lima, G., & Costa, S. (2017). Gestão tributária: um estudo sobre as percepções dos contadores brasileiros. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(73), 7-23.

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Kieso, D. E. (2019). *Managerial accounting: Tools for business decision-making*. Wiley.