



**Patrícia Severo Toaldo**

**O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL ESTRATÉGICA NA  
PERFORMANCE DE EMPRESAS DE DIFERENTES SETORES DA ECONOMIA**

Santa Maria, RS

2019

**Patrícia Severo Toaldo**

**O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL ESTRATÉGICA NA  
PERFORMANCE DE EMPRESAS DE DIFERENTES SETORES DA ECONOMIA**

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,  
Área de Ciências Sociais da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção  
do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Orientador: Lucas Almeida dos Santos

Santa Maria, RS

2019

**Patrícia Severo Toaldo**

**O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL ESTRATÉGICA NA  
PERFORMANCE EMPRESARIAL DE EMPRESAS DE DIFERENTES SETORES DA  
ECONOMIA**

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Área de Ciências Sociais da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

---

Lucas Almeida dos Santos

---

---

---

Aprovado em ..... de ..... de .....

## **AGRADECIMENTOS**

São tantas as pessoas que merecem agradecimentos por terem de alguma forma, contribuído para que este trabalho fosse concluído devendo ressaltar:

Primeiramente a Deus por conceder-me força e fé para enfrentar as dificuldades que não foram poucas, me fazendo sempre manter a cabeça erguida para enfrentar os desafios que surgiram neste período de graduação.

Em especial, a minha mãe, porque se não fosse todo seu esforço e dedicação com seus filhos eu não teria tido a oportunidade de estudar e estar concluindo este trabalho final de graduação com êxito. Não há palavras que possam agradecer tudo que você fez e faz por mim, tudo que eu sou hoje devo a ti, nunca mediu esforços para me dar força e um colo, mesmo com a distância, está sempre presente em minha vida, eu amo você.

Ao professor Lucas, por sua paciência e compreensão como orientador, obrigada por aguentar meus chilikues e me direcionar a fazer um trabalho de êxito, que agregou a minha vida acadêmica e profissional.

## RESUMO

O ambiente empresarial encontra-se cada vez mais competitivo, condicionando as organizações quanto ao gerenciamento de seus processos internos e externos, os quais podem ser realizados por meio de ferramentas da contabilidade gerencial estratégica no que tange a um processo decisório mais assertivo, facilitando o alcance de seus objetivos organizacionais numa melhor performance empresarial. Assim, este estudo objetivou analisar como as práticas da contabilidade gerencial estratégica podem auxiliar as empresas na melhoria da performance empresarial quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, apresentou-se como uma pesquisa survey, sendo aplicada em empresas de diferentes ramos da economia do estado do Rio Grande do Sul. Metodologicamente a pesquisa possui abordagem qualitativa, descritiva, explicativa, exploratória e bibliográfica, tendo seus dados coletados por meio de questionário aberto e fechado, contendo 20 questões. Os principais resultados denotam que as empresas estão utilizando das práticas da contabilidade gerencial tradicional e da contabilidade gerencial estratégicas para estruturarem e planejarem seus processos, buscando corrigir possíveis erros através da performance empresarial, para que tomem melhores decisões e alcancem seus objetivos organizacionais. Conclui-se assim que empresas, utilizando-se conjuntamente da contabilidade gerencial orientação interna e externa criam possibilidades na definição de estratégias mais concretas, aumentando sua participação de mercado, compreendendo melhor o cenário onde encontram-se inseridas e criando vantagens competitivas frente os concorrentes. Além disso, em conjunto com as práticas da contabilidade, a utilização de indicadores de performance empresarial possibilita que estas reavaliem seus processos, meçam seus resultados e alcancem seus objetivos.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial estratégica. Objetivos organizacionais. Performance Empresarial.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação: contabilidade gerencial e a contabilidade gerencial estratégica.....	09
Quadro 2 - Práticas Gerenciais Estratégicas.....	14
Quadro 3 - Categorização das Variáveis Teóricas na Construção do Questionário.....	22
Quadro 4 - Síntese dos procedimentos de análise dos dados por objetivo específico proposto.....	23
Quadro 5 - Grau de importância da contabilidade para a empresa.....	27
Quadro 6 - Principal objetivo estratégico da empresa no atual momento.....	29
Quadro 7 - Vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes.....	30
Quadro 8 - Utilização das ferramentas da contabilidade gerencial tradicional na gestão da empresa.....	35
Quadro 9 - Percepção qualitativa acerca do sistema de gestão integrada.....	39
Quadro 10 - Percepção acerca da abrangência da contabilidade gerencial estratégica.....	39
Quadro 11 - Utilização de práticas gerenciais na gestão organizacional da empresa.....	41
Quadro 12 - Relevância das práticas da contabilidade gerencial estratégica no processo de projeção da empresa.....	42
Quadro 13 - Categorias da análise teórica comparativa.....	45
Quadro 14 - Comparação das práticas da SMA propostas pela literatura com as utilizadas pelas empresas.....	46
Quadro 15 - Grau de importância dos indicadores de desempenho.....	51
Quadro 16 - Utilização dos indicadores de desempenho quanto a mensuração de performance empresarial.....	52

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Segmento das empresas pesquisadas.....	25
Gráfico 2 - Porte empresarial.....	26
Gráfico 3 - Utilização da contabilidade nos setores das empresas.....	28
Gráfico 4 - Percepção dos gestores acerca da contabilidade gerencial.....	31
Gráfico 5 - Relevância da rapidez no retorno das informações contábeis.....	32
Gráfico 6 - Qualificação do planejamento estratégico.....	33
Gráfico 7 - A influência da contabilidade gerencial e suas ferramentas de apoio para a tomada de decisão.....	35
Gráfico 8 - Utilização de informações extraídas da contabilidade para auxiliar na performance e alcance dos objetivos da empresa.....	37
Gráfico 9 - Concepção de missão, visão e valores.....	38
Gráfico 10 - Práticas da Contabilidade Gerencial Estratégica utilizadas pelas empresas .....	44

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Recurso de contabilidade gerencial estratégica.....	08
Figura 2 - Construto Teórico Comparativo.....	21
Figura 3 - Delineamento das práticas da SMA na performance e objetivos.....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Contabilidade gerencial.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Contabilidade gerencial estratégica - SMA.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Contabilidade gerencial estratégica e a orientação externa empresarial.....	17
<b>2.3 Práticas gerencias estratégicas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Performance empresarial e objetivos organizacionais.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5 Indicadores de desempenho.....</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Classificação da pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados.....</b>	<b>27</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Percepção dos gestores quanto à contabilidade gerencial estratégica.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Identificação das Práticas de Gestão Contábil das Empresas Pesquisadas.....</b>	<b>41</b>
<b>4.3 Comparação das Práticas da SMA propostas pela Literatura com as utilizadas pelas empresas.....</b>	<b>52</b>
<b>4.4 Entendimento das práticas da SMA na performance empresarial e objetivos organizacionais.....</b>	<b>57</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado às Empresas Participantes.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a contabilidade vem sendo direcionada para uma base de gestão, deixando de ser apenas demonstração de números, mas proporcionando auxílios estratégicos para a tomada de decisões em diversas áreas das organizações (MACHADO; RAPÉ; SOUZA, 2015). Neste viés, entende-se que a contabilidade se ramifica, surgindo assim, a contabilidade com caráter gerencial, a qual se traduz por meio de informações contábeis que sejam úteis para a administração, ou seja, fornecendo instrumentos que os gestores das empresas possam utilizar para fins de gestão, dentro de suas funções gerenciais (BRONDANI, et al, 2014).

Contudo, o ambiente empresarial está cada vez mais competitivo tornando-se necessário gerenciar os processos internos e externos da organização, os quais podem ser realizados através da utilização de ferramentas que possibilitem o alcance dos objetivos organizacionais gerando uma performance empresarial eficiente e eficaz (MARTINS, 2006).

Ademais, torna-se importante registrar que as empresas possuem uma variedade de fontes e de aplicação de informações (DAVENPORT, 2000) e que dentre as diversas fontes existentes a contabilidade se destaca, por ser a ciência que tem como responsabilidade todo o processo, o de mensurar, registrar e também pela comunicação dos fatos que envolvem a atividade da empresa (CARVALHO; NAKAGAWA, 2004). Logo, em suas funções encontra-se o fato desta prover aos gestores informações relevantes, capacitando-os para que possam atingir os objetivos organizacionais, por meio da otimização de recursos e principalmente tomando decisões (BEUREN, 2000; STROEHER, FREITAS, 2008).

Nesse sentido, gerenciar os processos internos e externos da organização é essencial, e para que isto aconteça devem ser utilizadas, tanto informações da Contabilidade Gerencial quanto da Contabilidade Gerencial Estratégica. Pois estas estão ligadas, identificando, formulando e implementando estratégias através da extração de dados do ambiente interno e externo a empresa respectivamente, assim auxiliando o processo decisório (VEIGA, 2001).

A Contabilidade Gerencial Estratégica na literatura internacional tratada como *Strategic Management Accounting* (SMA) foi pensada para ser tanto uma extensão quanto uma orientação distinta que fornece abordagens externas completas em relação à prática de contabilidade tradicional antiga para uma inovação estratégica (DRURY, 2002; JURAS, 2014). A SMA compreende uma ênfase mais ampla e perspectivas de longo prazo do que a maior parte da contabilidade gerencial, ou seja, é uma ligação entre a gestão estratégica e contabilidade (HART, ROSLENDER, 2003; HART, ROSLENDER, 2010; JURAS, 2014).

No entanto, os pensamentos originais de Simmonds são de que as técnicas de contabilidade gerencial deveriam ir além da orientação interna, que é apenas uma preocupação com a empresa e seus elementos de custo. Ele estava mais preocupado com um dinamismo externo da prática da contabilidade gerencial de sua tradição antiquada; uma técnica que ajudará as empresas a coletar estrategicamente informações de seus concorrentes sobre participações de mercado, fluxos de caixa e utilização de recursos. Foi essa preocupação que fez com que Simmonds mesclasse estratégia com contabilidade gerencial para chegar a um novo conceito conhecido como contabilidade gerencial estratégica (SIMMONDS, 1981; DRURY, 2002; CINQUINI, TENUCCI, 2007; OKOYE, AKENBOR, 2008; ICAN, 2010; ROSLENDER, HART, 2010; JURAS, 2014).

Diante do exposto, a presente pesquisa que aborda a contabilidade gerencial estratégica a performance empresarial e os objetivos organizacionais de empresas de diferentes setores da economia, tem como problemática responder a seguinte questão: tendo em vista as práticas da contabilidade gerencial estratégica propostas pela literatura, como estas podem auxiliar na melhoria da performance empresarial de empresas de diferentes setores da economia quanto ao alcance dos objetivos organizacionais?

Visando responder a problemática abordada, a presente pesquisa tem como objetivo geral de analisar como as práticas da contabilidade gerencial estratégica podem auxiliar as empresas na melhoria da performance empresarial quanto ao alcance dos objetivos organizacionais. Como objetivos específicos elencaram-se os seguintes: Averiguar o entendimento dos gestores das empresas pesquisadas quanto à possível utilização de práticas da contabilidade gerencial estratégica; Identificar quais práticas de gestão contábil são adotadas pelas empresas participantes; Comparar as práticas gerenciais propostas pela literatura com as utilizadas pelas empresas; Entender o quanto as práticas gerenciais podem auxiliar na melhoria da performance empresarial e alcance dos objetivos organizacionais.

Ademais, justifica-se o presente estudo devido ao mundo empresarial encontrar-se cada vez mais competitivo, assim neste contexto externo, a contabilidade gerencial estratégica e suas práticas ganham certa relevância, pois as mesmas possibilitam direcionamento para as organizações, uma vez que estas utilizando-se das informações geradas, podem maximizar seus processos, obtendo novas estratégias, as quais servem de base para o posicionamento dos negócios no mercado, criação de diferenciais competitivos, bem como possibilitam o desenvolvimento da performance empresarial e alcance de objetivos (LOPEZ, IBARRA, 1993; OTT, 2004).

Por fim, outro fator relevante à construção da pesquisa, dá-se devido ao fato construção do tema - Contabilidade gerencial estratégica + informação contábil + performance empresarial + objetivos organizacionais - não possuir abrangência analítica nas bases de dados pesquisadas, como Scielo, Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e *Science Direct*, o que justifica a escassez da temática abordada e o quanto esta poderá contribuir para um conhecimento científico generalizado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico irá abordar pesquisas já realizadas por outros autores sobre a contabilidade gerencial estratégica, explanando práticas que irão possibilitar que as empresas tenham uma performance empresarial satisfatória e conquistem seus objetivos. Servindo assim como embasamento para o desenvolvimento da pesquisa, a qual tem como objetivo analisar como as práticas da contabilidade gerencial estratégica podem auxiliar as empresas na melhoria da performance empresarial quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

### 2.1 Contabilidade gerencial

As organizações estão em mudanças constantes, tornando-se necessário que se tenham informações fidedignas das empresas para assim se adequarem as novas operações que estão sendo impostas. Repara-se que por muito tempo eram geradas somente informações na área tributária na contabilidade, mas atualmente a mesma começou a ser tratada também como meio de gerar informações que auxiliem na gerência dos negócios (LIMA, et al 2008).

Diante disso, Moraes (2011) aborda em seus estudos que as modernizações e inovações constantes do mercado estabelecem as empresas um elevado nível de competitividade, fazendo com que as organizações precisem de uma contabilidade gerencial eficiente, eficaz e confiável que gere informações que sejam úteis para os empresários tomarem decisões nos seus negócios, bem como possibilitem que a empresa obtenha diferenciais competitivos e mantenha-se no mercado.

Ademais, Ribeiro, Freire e Barella (2012) salientam que saber usar informações geradas pela contabilidade como fonte de conhecimento gerencial é conseguir transformar essas informações a favor da gestão da empresa, assim influenciando a tomada de decisões segura do gestor gerando melhores resultados e chances de sucesso.

Conforme Prakash (2013) a gestão contábil proporciona informações importantes para auxiliar na criação de estratégias organizacionais, bem como desenvolver processos para o planejamento e controle, tomada de decisão, aproveitamento de recursos e otimização do desempenho da empresa, assim criando valor a ela. Com isso, Santos, Dorow e Beuren (2016) acreditam que informações geradas pela contabilidade são fundamentais para a tomada de decisão nos mais diversos tipos de negócios.

Corroborando com o exposto, Filho, et al (2015) afirmam que gerir empresas é um processo complicado, mas tendo uma boa contabilidade pode ser facilitado, ou seja, com o

auxílio da contabilidade gerencial e suas ferramentas podem ser geradas informações de diferentes tipos para atender a necessidade dos envolvidos nos processos da empresa, esses dados são identificados por meio da geração de relatórios os quais demonstram se o que foi planejado pelos gestores está sendo realizado. Neste contexto surge a contabilidade gerencial estratégica a qual auxiliará no alcance dos processos operacionais e financeiros e na performance.

## **2.2 Contabilidade gerencial estratégica - SMA**

Há mais de duas décadas, a ideologia da contabilidade gerencial estratégica (SMA) foi introduzida na literatura como um desenvolvimento inovador, tendo as figuras de Simmonds e Bromwich como acadêmicos líderes. Durante este período, a SMA ganhou destaque entre outras técnicas inovadoras destinadas a restaurar a relevância decrescente das práticas de contabilidade gerencial (SIMMONDS, 1981; MOORES, 1992; ROSLENDER, 1995; DRURY, 2002; ROSLENDER, HART, 2003; TILLMANN, 2003; CINQUINI, TENUCCI, 2007; ALMARYANI, SADIK, 2012; JURAS, 2014).

Inicialmente, o termo SMA foi usado por Simmonds na década de 1980 para identificar uma abordagem orientada externamente para a prática da contabilidade gerencial (HART, ROSLENDER, 2010). Ao longo desse pensamento, Bromwich (1990) descreveu a SMA como postulando uma ordem sofisticada e mais envolvente das práticas de contabilidade gerencial, das quais Roslender e Hart (2003), Cadez e Guilding (2007) e Juras (2014) apontaram como importante a tradicional prática da contabilidade gerencial para um posicionamento dinâmico e estratégico.

Conforme Goldenberg (1994), a Contabilidade Gerencial Estratégica objetiva a análise de informações contábeis voltadas para as estratégias das organizações, possibilitando a antecipação do que pode ocorrer futuramente nos negócios, bem como apontando quais estratégias são necessárias à empresa desenvolver.

Corroborando com o exposto Roslender e Hart (2010) explanam em seus estudos que combinar estratégia, gestão e contabilidade como um conceito único torna possível identificar uma concepção nova e completamente diferente de SMA, que é discutivelmente perspicaz e fornece informações contábeis em apoio ao processo de gestão estratégica. Ican (2010) argumenta que a SMA também envolve o fornecimento e análise de informações financeiras sobre os mercados de produtos da empresa, as estruturas de custos e custos dos concorrentes,

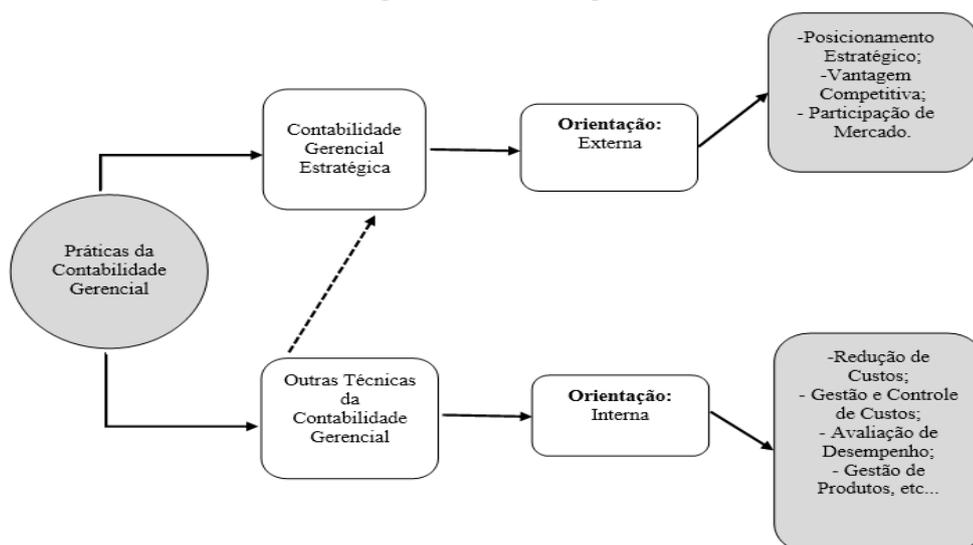
o monitoramento das estratégias da empresa e de seus concorrentes nesses mercados em vários períodos.

No estudo de Cravens e Guilding (2001), várias técnicas de contabilidade gerencial existentes foram combinadas para modelar a SMA uma vez que estes acreditavam que esta não é um conceito ou técnica totalmente diferente, mas uma combinação de técnicas existentes que são renomeadas.

Após as contribuições de Simmonds (1981) e Bromwich (1990) sobre SMA, estudiosos e profissionais tentaram entender e fornecer explicações sobre o que SMA significa como um conceito e como uma técnica de contabilidade gerencial alternativa (DRURY, 2002; ROSLENDER, HART, 2010; JURAS, 2014). Na literatura e na pesquisa empírica, os estudiosos distinguem sua orientação conceitual das técnicas tradicionais e outras técnicas de contabilidade gerencial. Ao se aprofundar na temática abordada, a Figura 1 apresenta um modelo conceitual proposto por Oboh e Ajibolade (2017) sobre a característica da técnica SMA, uma vez que difere das técnicas tradicionais de gestão, servindo, também, como base inicial para o desenvolvimento deste presente estudo.

Recentemente a SMA pelos autores supracitados em estudos realizados nas empresas Nigerianas, os quais adaptaram os métodos e pesquisas já realizadas por outros autores, na elaboração de um construto que melhor representasse a evolução da SMA dentro das respectivas orientações, o que resultou na representação gráfica do tema conforme Figura 1, a qual servirá de modelo base para a execução da presente pesquisa.

**Figura 1:** Recurso de contabilidade gerencial estratégica.



Fonte: Adaptado de Oboh e Ajibolade (2017)

Baseando-se na Figura 1 percebe-se que enquanto outras técnicas de contabilidade gerencial enfatizam mais a redução de custos, gerenciamento e controle, avaliação de desempenho e gerenciamento de produtos sendo orientadas para práticas internas de contabilidade gerencial, a SMA enfatiza principalmente o posicionamento estratégico, combinando informações sobre clientes, concorrentes e mercado, possuindo assim orientação externa o que permite que uma empresa obtenha vantagem competitiva e aumente sua participação no mercado (SIMMONDS, 1981; BROMWICH, 1990; CINQUINI, TENUCCI, 2007; ROSLENDER, HART, 2010; JURAS, 2014).

No Quadro 1, tem-se a Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Gerencial Estratégica, apontado pelos estudos de Veiga (2001).

**Quadro 1:** Comparação: contabilidade gerencial e a contabilidade gerencial estratégica

Aspectos	Contabilidade Gerencial (CG)	Contabilidade Gerencial Estratégica (CGE)
Análise dos custos internos	Aborda	Não aborda
Informações quantitativas internas	Aborda	Não aborda
Análise dos custos externos tais como fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes.	Não aborda	Aborda
Informações quantitativas dos fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes.	Não aborda	Aborda
Aspectos qualitativos em geral	Não aborda	Não aborda

Fonte: Adaptado de Veiga (2001).

No entanto, percebe-se por meio do Quadro 1 que a contabilidade gerencial estratégica aborda aspectos mais externos da empresa, visto que esta possui as duas orientações bem definidas conforme demonstrado na Figura 1. Assim, Pinheiro (2007) comenta que a SMA surgiu para trabalhar o ambiente externo da organização, buscando melhorar seu desempenho, ou seja, o lugar onde a empresa irá atuar, quem irá comprar seus produtos, quais fornecedores irão contratar para obter melhores mercadorias e assim poder criar estratégias que auxiliem na sua performance e alcance de objetivos.

Ainda, o autor supracitado, complementa que a contabilidade gerencial a qual é chamada por outros autores como contabilidade administrativa gera informações para trabalhar os processos internos da empresa, buscando resolver problemas do seu interior, como falta de análises de relatórios contábeis, o qual são fontes de informações que procederam em soluções de processos financeiros, econômicos e sociais dentro da organização.

Portanto, em síntese ao exposto, percebe-se que a contabilidade gerencial estratégica auxilia a empresa na compreensão do cenário onde encontra-se inserida, para que suas decisões sejam mais assertivas e posicionadas de acordo com processos externos e internos à organização, o que tornará possível a empresa desenvolver métodos que sejam mais efetivos, criando estratégias para obterem um melhor posicionamento frente às imposições do mercado empresarial.

### 2.2.1 Contabilidade gerencial estratégica e a orientação externa empresarial

A contabilidade gerencial estratégica pode ser entendida como o fornecimento e a análise dos dados da contabilidade gerencial de uma empresa e de seus concorrentes para utilização no desenvolvimento e acompanhamento da estratégia empresarial (SIMMONDS, 1981). Ademais Veiga (2001) comenta em seu estudo que a gestão estratégica está voltada para compreender as ações das empresas de seu ambiente próximo, ou seja, externo a ela, bem como seus concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores para assim conseguir idealizar estratégias que comportem a sustentação dos seus negócios frente a concorrentes.

Colaborando com o exposto Junior, Pascussi, Mangolin (2011) elucidam que a literatura sobre gestão estratégica traz a definição estratégia como um conceito que possui múltiplas faces, abrangendo diferentes dimensões, tais como pensamento estratégico, processo estratégico e mudança estratégica, ou seja, segundo os autores, transformar intenções em ações tem sido um grande desafio para os gestores organizacionais.

Assim, outrora Shank (1997) já afirmava que a contabilidade existe dentro de uma organização para auxiliar e facilitar a aplicação e desenvolvimento de estratégias empresariais. Ademais Guilding, Craves e Tayles (2000) argumentam que a contabilidade gerencial estratégica auxilia na formulação de estratégias gerando informações as quais possibilitam monitorar o desempenho da empresa.

Noutra perspectiva, uma das formas para as empresas obterem retorno sobre seus investimentos é a adoção de estratégias, a qual traz possibilidade das mesmas se diferenciarem no mercado empresarial, tendo assim, maiores chances de alcançarem seus objetivos, como também tomarem decisões coerentes garantindo assim a sustentabilidade do seu negócio (EIDELWEIN, VIEIRA 2016).

No entanto, para implementar uma estratégia empresarial que seja importante para as organizações torna-se necessário utilizar diversos recursos, tais como humanos, materiais, capital intelectual, sistemas informacionais como também unidades que auxiliam no controle

para assim alcançar melhorias na qualidade, produção e desempenho passando assim pelos desafios que o mercado traz para as empresas (FERREIRA, et al 2010).

Nesse sentido, Gollo (2002), em seus estudos corrobora afirmando que formular estratégias bem-sucedidas necessita de avaliação tanto do ambiente interno quanto externo a empresa, como o estabelecimento de propósitos competitivos, identificação das oportunidades e competências diferenciadas da empresa. Segundo o autor, tais fatores permitem os empresários tomarem decisões, bem como qual estratégia utilizar para alcançar a vantagem competitiva que objetivam.

Destarte, Oliveira (2004) alega que os fatores externos à empresa interferem na capacidade empresarial de tomada de decisões, pois obtendo informações externas a ela, pode diferenciar o resultado alcançado, mantendo-as competitivas, ou seja, gerando aumento de lucro bem como participação de mercado.

Portanto, com o intuito de definir um bom posicionamento empresarial no mercado, torna-se necessário de um planejamento que traga possibilidades para entender e competir no mercado. Com isso, uma das formas para alcançar posição no mercado é ter um plano de ações, ou seja, a empresa precisa saber o lugar que quer ocupar, que produtos irá vender, para que público e como enfrentar a concorrência. Logo ao cumprir essas ações, a mesma alcança um diferencial competitivo e se prepara para as mudanças do ambiente externo, evitando ameaças que prejudiquem sua atuação (CAVALCANTI, FERREIRA, ARAUJO, 2012).

Ainda, a contabilidade gerencial estratégica voltada para o ambiente externo empresarial possibilita que as empresas se mantenham competitivas, para isso ocorrer torna-se necessário a busca por formas de inovação de produtos, mudanças no processo produtivo, entre outras situações. Será possível a organização alcançar diferenciais no mercado trabalhando em conjunto com contabilidade estratégica a qual possibilita a identificação de informações que estão no mercado (fornecedores, clientes, consumidores, sociedade) as quais serviram de base para a empresa montar seu planejamento, bem como ações necessárias para se posicionar frente a seus concorrentes (MARTINS, GIMENES, SHIKIDA, 2015).

Complementando o exposto, os autores supracitados, enfatizam que além do ambiente próximo, a empresa também está inserida num ambiente mais complexo, composto por aspectos políticos, sociais, tecnológicos, entre outros. Tornando-se necessário que ao formular estratégias seja dado também atenção a esses aspectos, pois estes influenciam diretamente em tudo o que está próximo a empresa (fornecedores, clientes, consumidores).

No que tange o posicionamento de mercado, como variável da SMA para a orientação externa da empresa, Alves et. al (2015) comentam que ao se posicionar no mercado as

empresas precisam delimitar estratégias, que começam desde a identificação do produto ou serviço que vão ofertar até que valores financeiros que pretendem oferecer aos seus consumidores. Logo, as organizações tendo uma estratégia bem definida criam construtos para que seu posicionamento no mercado traga vantagens competitivas para estas.

Ademais, dentro da vantagem competitiva, a qual faz parte da orientação externa, Barney (1991) já abordava que a prática da vantagem competitiva, quando em conjunto com a criação de estratégias, cria valor para a empresa, não sendo praticada por potenciais concorrentes. Complementando, Duarte (2009) colabora ainda afirmando que para uma empresa ser competitiva ela necessita ter meios para aquisição de informações que auxiliem os empresários quando estes precisam. Porém, o autor salienta que não adianta apenas tê-las isoladamente, uma vez que, desta forma, estas não trazem benefícios para as empresas, pois necessitam estarem agregadas às habilidades humanas para análise e interpretação dos dados gerados.

Contudo, ao entender a ligação do alcance do posicionamento estratégico, por meio de uma vantagem competitiva para uma maior participação de mercado, Kotler e Keller (2006) comentam que com o mercado cada vez mais exigente e altamente competitivo, o ato de tomar decisões tornou-se uma tarefa cada vez mais complicada, pois perpassa desde a criação de um novo produto ou serviço até a estratégia de venda deste, necessitando de planejamento gerencial para evitar perdas no mercado empresarial.

Conforme Passos (2010) utilizar a contabilidade para tomar decisão torna-se importante, pois esta possibilita a continuidade do sucesso de uma empresa, visto que, não ter tais informações extraídas da contabilidade deixa a empresa em um cenário de risco, pois os dados contábeis ao serem tratados geram dados que são relevantes no processo de tomada de decisão auxiliando no alcance de vantagens competitivas sustentável.

Logo, entende-se que a contabilidade gerencial estratégica abordando ambientes externos a empresa possibilita que a mesma obtenha os dados que necessita para planejar suas estratégias empresariais de modo que sejam mais efetivas, o que possibilita à empresa se posicionar estrategicamente, obtendo vantagem competitiva perante as outras empresas no mercado. Assim, o papel da SMA pontua no auxílio que esta possibilita às empresas na obtenção destes diferenciais, posicionando-as no mercado e criando planos que auxiliem em sua performance empresarial e aperfeiçoamento da gestão organizacional, seja de cunho financeiro ou operacional assim alcançando os objetivos organizacionais.

### 2.3 Práticas gerencias estratégicas

Conforme relata Roslender e Hart (2003) a contabilidade estratégica está aberta a diversas interpretações, tendo assim várias pesquisas associadas a ela, neste contexto uma de suas definições é que a mesma reflete a tentativa da integração de contabilidade gerencial com marketing empresarial, em um contexto estratégico.

Com isso, a aplicação das práticas gerenciais estratégicas de certa forma é sabotada na medida em que as empresas não praticam os modelos de gestão contábil existentes na literatura, os hábitos da empresa que muitas vezes auxiliam para o acontecimento deste fato. Os autores também relatam que esses hábitos que as pessoas e grupos possuem são aceitos, mesmo sendo corretos ou não, porém identificar a causa que faz com que os mesmos aconteçam possibilita a implementação de mudanças na contabilidade gerencial (GUERREIRO et al, 2004).

Cravens e Guilding (2001) em sua pesquisa, relatam que escolher práticas de contabilidade gerencial estratégica envolve diferentes interpretações, mas eles seguem o pensamento de que elas possuem foco externo e são voltadas para o futuro empresarial, seguindo a mesma ideologia usada por Cravens, Guilding e Tayles (2000) para impor práticas contábeis gerencias estratégicas que são voltadas para: enfoque ao ambiente ou orientadas para o mercado, enfoque nos concorrentes e voltadas para o longo prazo.

Nos estudos realizados por Cadez e Guilding (2008), estes ampliaram o número de técnicas de Contabilidade Gerencial que constavam anteriormente na literatura. A contribuição científica destes autores enumeram 16 (dezesesseis) práticas de Contabilidade Gerencial Estratégica, dividindo-as em cinco categorias, conforme demonstradas no Quadro 2.

<b>Custeio</b>	Custeio dos atributos	Custeio do ciclo de vida	Custeio da qualidade	Custeio Meta	Custeio da cadeia de valor
<b>Planejamento, Controle e Avaliação de Performance</b>	Avaliação da performance integrada	Benchmarking			
<b>Tomada de Decisão Estratégica</b>	Custeio estratégico	Precificação estratégica	Avaliação da Marca		
<b>Contabilidade dos Competidores</b>	Avaliação do custo dos competidores	Monitoramento da posição competitiva	Avaliação da performance dos competidores		
<b>Contabilidade dos Consumidores</b>	Análise da lucratividade dos consumidores	Análise do tempo de vida da lucratividade dos consumidores	Avaliação dos consumidores como ativos		

Fonte: Adaptado de Cadez e Guilding (2008).

Portanto, comparando diferentes aspectos apresentados na literatura percebe-se que a contabilidade gerencial estratégica não é autônoma, mas tem sua base na contabilidade gerencial tradicional, tendo suas particularidades voltadas na coleta e interpretação de dados retirados do ambiente externo, tais como fornecedores, clientes e consumidores, com o intuito voltado para obtenção de informações contábeis que auxiliem no processo decisório estratégico dentro das organizações. No entanto, os autores entendem que é papel do profissional de contabilidade a concepção de habilidades que, de forma estratégica, tenham um melhor desenvolvimento possibilitando assim a visualização e criação de vantagens competitivas que permitam a concepção de valor ao empreendimento (SILVA; SANTOS; FERREIRA, 2007).

Corroborando com o exposto Pinheiro (2007) afirma em seu estudo que a contabilidade gerencial estratégica é um ramo que está se firmando no território empresarial, onde as informações geradas por esta através de suas práticas passam a serem fundamentais para formular novas estratégias como também monitorar as empresas, as mesmas auxiliam no processo de tomada de decisão, pois geram informações que são importantes para um bom desenvolvimento das organizações bem como possibilitam a criação de formas de comportamento que devem desenvolver para permanecerem e crescerem no ambiente atual que estão inseridas o qual é volátil e competitivo, melhorando assim suas performances empresariais.

Ainda, o autor supracitado, explana em seu estudo que todas estas informações extraídas das práticas da contabilidade gerencial estratégica estão diretamente ligadas as ameaças externas do ambiente da empresa, e a partir destas que os empresários e contadores, vão poder implantar instrumentos adequados, apropriados e confiáveis que irão auxiliar no processo decisório por parte dos gestores da empresa. De tempo em tempo a coleta de dados e processamento de informações devem ser monitoradas pelo contador da organização, dando ênfase na fase da implantação e geração dos relatórios.

Portanto Grzeszezeszy (2005) por meio de seus estudos, comenta que a contabilidade esta em constante evolução e juntamente com os problemas econômicos e sociais, percebe-se que a contabilidade gerencial estratégica, ao encontro do empenho dos profissionais e estudiosos da contabilidade, está proporcionando novas teorias e práticas que permitem a geração de informações em um tempo e relevância, as quais são capazes de trazer maior segurança ao desenvolver os procedimentos de formulação, planejamento e execução das estratégias para as empresas.

#### **2.4 Performance empresarial e objetivos organizacionais**

É imprescindível que as empresas promovam seu desenvolvimento organizacional e para que isso ocorra torna-se necessário que estas estejam atuantes no mercado e possam conquistar o sucesso empresarial. No entanto, o desenvolvimento desse processo de forma eficiente e eficaz, faz emergir a necessidade de um profissional contábil que auxilie os gestores no planejamento dos processos que necessitam ser desenvolvidos para o alcance dos objetivos traçados (OLIVEIRA; BENETTI, 2016).

No entanto, a utilização de processos que maximizem a performance empresarial por meio das práticas de gestão contábil, ainda encontra certa resistência pelos gestores, pois, segundo Lima (2008), as pequenas empresas utilizam, de certa forma, técnicas rudimentares e incompletas de gestão. Tal fator se explica, devido ao fato de que os esforços dos gestores são diretamente ligados às ações corretivas diárias da organização, o que se supõe que nessa tipologia de empresa é comum encontrar dificuldades na aplicação de algumas teorias, métodos e práticas de gestão.

Assim sendo, conforme Umbelino (2008), nos últimos anos tem ocorrido uma revolução de informações na qual as pessoas estão em uma busca constante por novos dados para acompanharem as mudanças que vem ocorrendo no ambiente empresarial externo e interno, buscando subsídios que possibilitem um retorno imediato. Noutra perspectiva, Lopes

e Martins (2005), em seus achados apontam que se torna fundamental utilizar informações corretas e de retorno imediato para avaliação do desempenho empresarial por parte de seus usuários.

Destarte, Martins (2006) em seus estudos aponta que para as empresas avaliarem seu desempenho econômico torna-se necessário que elaborem planos estratégicos, os quais definam os resultados que querem alcançar, tais como questões de lucros, posição no mercado, a satisfação dos clientes, entre outros. Assim, para os autores mencionados, traçar objetivos é essencial, mas, além disso, é preciso defini-los claramente, ou seja, que posicionem onde a empresa pretende chegar, que ferramentas utilizar para isso e o espaço de tempo, planejando assim quais ações necessitam ser realizadas para que os objetivos sejam alcançados.

Ademais, segundo Miranda e Silva (2002) no ambiente empresarial medir o desempenho das organizações não é um tema novo, entretanto a pressão competitiva atual faz com que as empresas busquem uma melhor elaboração dos seus sistemas de desempenho. Essa melhora está ligada na associação dos mecanismos de desempenho tradicionais a indicadores que sejam capazes de correlacionar os dados financeiros obtidos com variáveis como satisfação de clientes, motivação dos empregados, fidelização de clientes e outras medidas que não são financeiras.

Portanto o processo de mensurar a performance empresarial, com todos aspectos de gestão torna-se um processo constante e repetitivo, onde a assiduidade de medi-lo depende das atividades que vão ser medidas. Essa medição de desempenho possui várias razões para ser realizada, onde a mais importante é a de monitorar o andamento da empresa a fim de corrigir possíveis erros (MACEDO; SOUZA; OLIVEIRA, 2004).

Além disso, os autores supracitados abordam que o empresário pode, por meio dessa avaliação se preparar para enfrentar as mudanças que ocorrem no ambiente onde a empresa está inserida, principalmente no que se reporta a competição e criação de valor para o cliente, através de informações que são abordadas pela contabilidade gerencial estratégica, a qual auxilia o empresário na preparação para as mudanças que ocorrem no ambiente externo empresarial, sendo este cada vez mais competitivo. Ainda, entende-se que a SMA, auxilia no gerenciamento das ameaças e oportunidades bem como forças e fraquezas da organização para assim ter possibilidade de alcançar seus objetivos de forma rápida e competitivo.

## **2.5 Indicadores de desempenho**

As empresas são criadas através de um objetivo, seja ele social ou econômico, com isso é originada a preocupação nos gestores de se as ações tomadas pela empresa estão indo ao encontro dos objetivos estabelecidos, assim tornando-se necessário identificar ferramentas de avaliação, bem como indicadores que irão medir o desempenho da organização (WEGNER e DAHMER, 2004).

Ademais para que as organizações possam melhorar seu desenvolvimento torna-se necessário a mesma ter informações que auxiliem no desenvolvimento das suas atividades, tais informações dependem de diferentes variáveis, tanto do ambiente interno quanto externo a ela, o que traz certa dificuldade para o gestor, pois pode ficar dependente dessas variáveis as quais muitas vezes não possui controle algum, para que consiga gerenciar essas variáveis torna-se necessária a construção de indicadores de desempenho que representem os diversos processos que a empresa realiza para assim o gestor ter um maior controle sobre seu negócio (FERNANDES, 2004).

Diante disso, tais indicadores de desempenho possibilitam que os usuários tenham acesso a informações de planejamento, financiamento, investimentos entre outros dados que auxiliam nas operações da empresa, desde os processos internos até a contabilidade da empresa (BERNESTEIN, 2000). Ademais segundo Gitman (2004) os indicadores também podem ser extraídos através de análises da contabilidade, fazendo com que as informações após serem analisadas e os processos estruturados os gestores e demais envolvidos possam tomar decisões acerca do desempenho da empresa em determinado período.

Portanto conforme Gonçalves (2002) as empresas precisam ter um sistema de avaliação de desempenho, já que realizar esta avaliação de forma continua permite a organização conhecer a eficiência e eficácia dos seus processos, além do comportamento das pessoas e demais atividades da empresa. Ao serem utilizados os indicadores de desempenho devem estar de acordo com as metas que foram estabelecidas, sendo que para cada setor podem ser criados grupos diferentes de tipos de indicadores, como também estar de acordo com as características específicas de cada grupo ou necessidade da empresa.

Ademais, torna-se importante registrar que as empresas possuem uma variedade de fontes e de aplicação de informações (DAVENPORT, 2000) e que dentre as diversas fontes existentes a contabilidade se destaca, por ser a ciência que tem como responsabilidade todo o processo, o de mensurar, registrar e também pela comunicação dos fatos que envolvem a atividade da empresa (CARVALHO; NAKAGAWA, 2004). Logo, em suas funções encontra-se o fato desta prover aos gestores informações relevantes, capacitando-os para que possam atingir os objetivos organizacionais, por meio da otimização de recursos e principalmente

tomando decisões, por meio de um processo mais assertivo, tanto de forma operacional quanto administrativa (BEUREN, 2000; STROEHER, FREITAS, 2008).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo discorre sobre os aspectos metodológicos da pesquisa que foi aplicada a partir do estudo da fundamentação teórica, servindo de embasamento para que os objetivos propostos sejam atendidos e a problemática respondida. Conforme Wickert e Cerruti (2016) ter um método de pesquisa facilita na identificação de quais instrumentos irão compreender e entender o estudo, a estrutura do trabalho como também expor detalhadamente quais passos devem ser seguidos para alcançar o resultado desejado.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

O presente estudo que tem como objetivo analisar como as práticas da contabilidade gerencial estratégica podem auxiliar as empresas na melhoria da performance empresarial quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, apresenta-se como pesquisa *Survey* pois visa realizar um levantamento, através de questionários, de características e percepções de empresas de diferentes setores da economia, que permitam analisar o contexto da pesquisa. Outrora, o autor GIL (2010) explica que a pesquisa *Survey* refere-se à interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer, ou seja, solicita-se informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise qualitativa ou quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Ainda, no que tange à natureza, este estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois analisou-se como as práticas de contabilidade gerencial estratégica podem auxiliar as empresas no seu desempenho. Assim, na concepção de Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa abrange um conjunto de técnicas interpretativas que buscam realizar a descrição, modificação, tradução e também em outra perspectiva aprender o significado, e não a frequência de certos acontecimentos na sociedade, pretendendo assim alcançar o entendimento de determinada situação.

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva e explicativa, visto que descreve quais são as práticas de contabilidade gerencial estratégica que as empresas realizam além de como estas auxiliam a empresa no alcance de seus objetivos e conseqüentemente melhorar a performance empresarial. De acordo com Andrade (2002) a pesquisa descritiva se importa com os fatos, os quais são registrados, analisados, classificados e interpretados, mas sem a interferência do pesquisador, desta maneira os fenômenos são estudados, mas não são manipulados por este. Ademais, a pesquisa explicativa, na concepção de Gil (2007) pode ser a

continuidade de outra descritiva, já que identifica fatores que indicam eventos, estabelecendo que este esteja descrito e detalhado de forma suficiente.

Sob esse enfoque, quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória devido a não ter estudos e pesquisas na literatura que abordem e comprovem a aplicação de práticas de contabilidade gerencial estratégica no mercado empresarial, buscando assim investigar se essas práticas são utilizadas dentro das empresas e como as mesmas podem auxiliar no alcance de objetivos e na melhoria da performance das organizações. Assim conforme Zikmund (2000), os estudos exploratórios, na maioria das vezes são úteis para investigar situações, procurar alternativas ou encontrar novas ideias. A condução desses trabalhos é um processo mais amplo, o qual busca explicar e determinar o caráter do problema bem como gerar um maior número de informações para realizar novas pesquisas.

Ainda, o presente estudo tem como caráter a pesquisa bibliográfica, tendo como embasamento principal os estudos acerca da Contabilidade Gerencial Estratégica, propostos por Oboh e Ajibolade (2017) realizados em empresas Nigerianas. Assim, o modelo alicerçado pelos autores supracitados, o qual encontra-se na Figura 1 do capítulo do Referencial Teórico, possui duas orientações, a externa e a interna, servindo a primeira, como base conceitual para o desenvolvimento desta pesquisa, bem como os Quadros 1 e 2 do mesmo Capítulo. Segundo Gil (2009), pesquisa bibliográfica tem como base os materiais já elaborados, compostos principalmente de livros e artigos científicos.

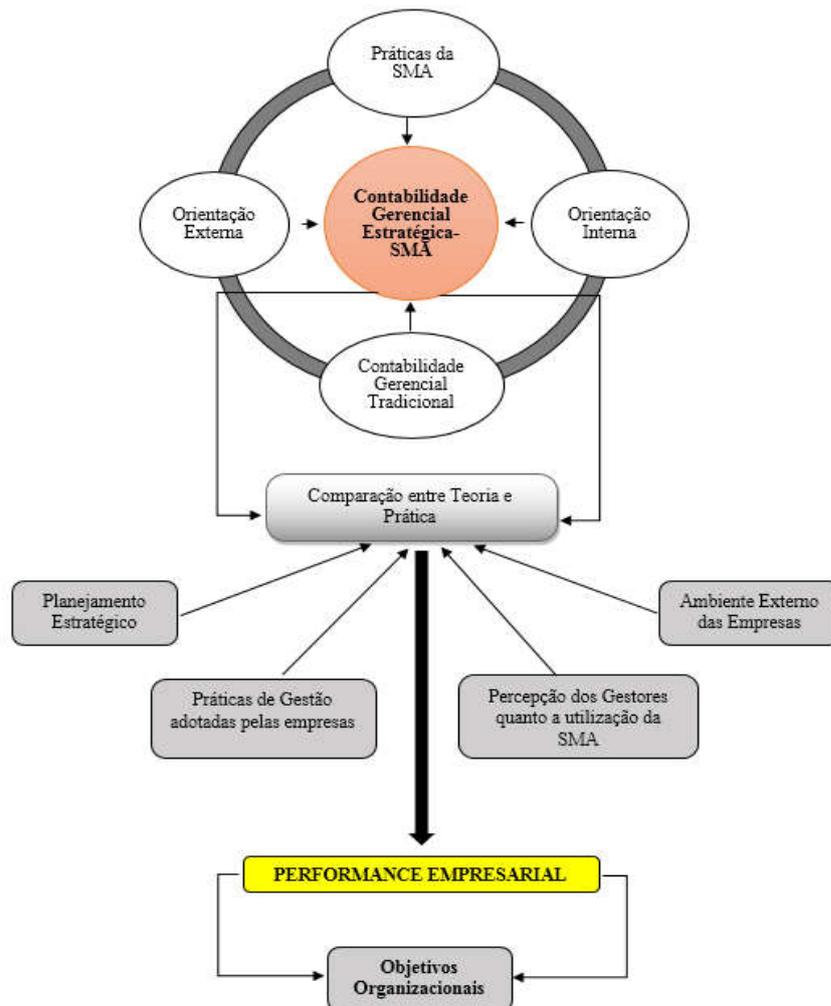
### **3.2 Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados**

A coleta de dados é a procura por elementos para explicar os acontecimentos bem como fatos que o pesquisador quer descobrir. Conforme Gil (2009) os instrumentos técnicos elaborados pelo pesquisador para o registro e a medição dos dados deverão preencher os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão.

No que tange a coleta de dados, esta deu-se por meio de um questionário *online* (Apêndice A) com perguntas abertas e fechadas, construído via *Google Docs* e enviado a 150 empresas do Estado do Rio Grande do Sul de diferentes setores da economia, escolhidas de forma aleatória e por acessibilidade da pesquisadora. Na concepção de Marconi, Lakatos (2003), o questionário é um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador e tem por objetivo coletar dados de um grupo de respondentes.

A construção do questionário está baseada na literatura pesquisada acerca do tema principal, a Contabilidade Gerencial Estratégica, tendo foco na orientação externa, conforme esquematizado na Figura 1 do capítulo do referencial teórico, correspondente as variáveis posicionamento estratégico, vantagem competitiva e participação de mercado, além de perguntas que tenham um embasamento na abrangência da SMA, conforme Quadro 1 e práticas gerenciais estratégicas conforme Quadro 2, servindo estas como fator para a comparação e posicionamento das empresas quanto a sua utilização. Na Figura 2, tem-se a esquematização do construto comparativo das variáveis teóricas com as empíricas das empresas pesquisadas, para possível influência na Performance Empresarial e alcance dos objetivos destas organizações.

Figura 2: Construto Teórico Comparativo



Fonte: Elaborado pela autora

Para fins de análise de dados utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, pois a mesma possibilita a criação de categorizações dos embasamentos feito aos gestores para posterior comparação com o abordado na literatura pelos autores da área. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Dentro das categorias iniciais para a análise dos dados de acordo com a análise de conteúdo, o qual serviu, também para a construção do questionário, elencou-se as seguintes, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Categorização das Variáveis Teóricas na Construção do Questionário

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Autores</b>
Orientação Externa	Posicionamento estratégico	Oboh e Ajibolade, (2017)
	Vantagem competitiva	
	Participação de mercado	
Abrangência da SMA	Análise dos custos externos, tais como fornecedores, clientes, consumidores e concorrentes.	Veiga (2001)
	Informações quantitativas dos fornecedores, clientes, consumidores e concorrentes.	
Práticas da SMA	Custeio	Cadez e Guilding, (2008).
	Planejamento, controle e avaliação de performance.	
	Tomada de decisão estratégica.	
	Contabilidade dos competidores.	
	Contabilidade dos consumidores.	
Práticas da Contabilidade Gerencial Tradicional	Informações quantitativas internas	Veiga, (2011)
	Análise dos custos internos	
	Ferramentas Gerencias Tradicionais	
	Relatórios Gerenciais	

Fonte: Elaborado pela autora

Ainda como forma de explorar os objetivos propostos, os dados foram analisados por meio das técnicas descritivas e explicativas, possibilitando descrever e explicar os resultados encontrados na aplicação dos questionários nas empresas participantes. Conforme Gil (2010), a técnica descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, bem como possui a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis e também possibilita o estudo de características de diferentes grupos, já a técnica explicativa Gil (2007) em seus estudos anteriores afirma que a mesma se preocupa em identificar quais fatores que contribuem para o acontecimento do fenômeno estudado.

Por fim, na perspectiva deste estudo, a análise dos dados também ocorreu por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, que na

concepção de Gil Flores (1994), refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Assim, busca-se compreender e interpretar, por meio desta, como a realidade encontra-se entendida pelos próprios participantes.

A seguir, no Quadro 4, tem-se a alocação dos objetivos específicos que delineiam a pesquisa e o enquadramento metodológico destes.

Quadro 4: Síntese dos procedimentos de análise dos dados por objetivo específico proposto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	ANÁLISE DOS DADOS
Averiguar o entendimento dos gestores das empresas pesquisadas quanto à possível utilização de práticas da contabilidade gerencial estratégica;	<i>Survey</i> aplicada; Qualitativa; Descritiva; Explicativa; Exploratória; Bibliográfica.	Questionário;	Análise de conteúdo; Análise Descritiva, Análise Explicativa; Análise Teórica Comparativa.
Identificar quais práticas de gestão contábil são adotadas pelas empresas participantes;		Questionário;	Análise de conteúdo; Análise Descritiva, Análise Explicativa; Análise Teórica Comparativa.
Comparar as práticas gerenciais propostas pela literatura com as utilizadas pelas empresas;		Bibliografia; Questionário	Análise de conteúdo; Análise Descritiva, Análise Explicativa; Análise Teórica Comparativa.
Entender o quanto as práticas gerenciais podem auxiliar na melhoria da performance empresarial e alcance dos objetivos organizacionais.		Bibliografia; Questionário.	Análise de conteúdo; Análise Descritiva, Análise Explicativa; Análise Teórica Comparativa.

Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, salienta-se que a execução do presente estudo pode estar envolta a descoberta de novas técnicas que auxiliem no desenvolvimento do método proposto e novos métodos sejam necessários para a execução e cumprimento dos objetivos e problemática proposta.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

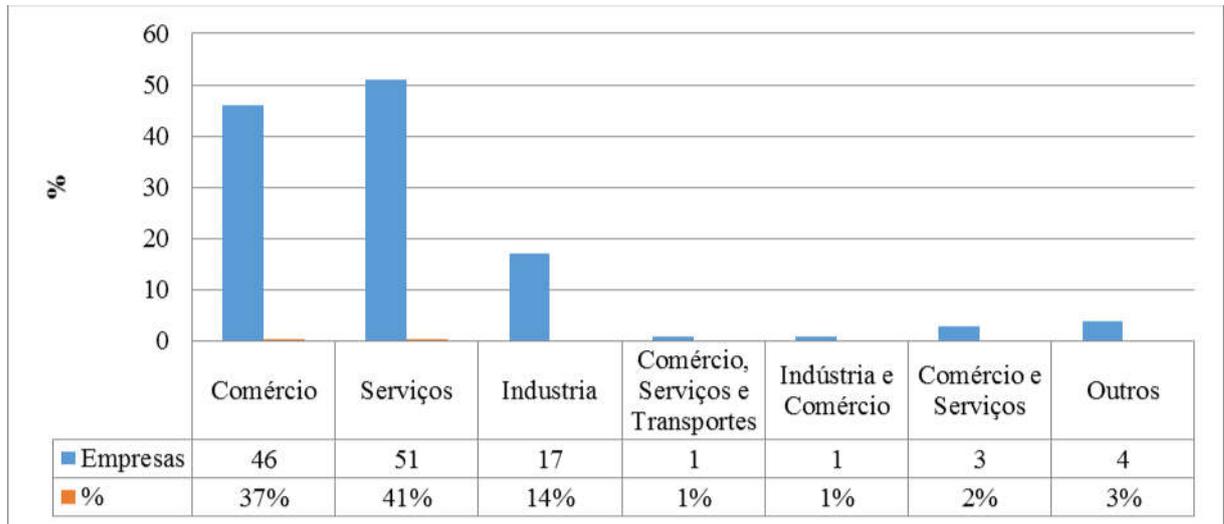
A contabilidade gerencial estratégica é uma ferramenta essencial para o desempenho das organizações possibilitando que as empresas tenham acesso a informações do ambiente externo. Sob este enfoque, Pinheiro (2007) aponta em seu estudo que as empresas estão focadas apenas em melhorar seus processos internos, porém ao colocar em prática, também, as variáveis da contabilidade gerencial estratégica estas permitem as organizações um maior posicionamento de mercado e melhorias na sua performance empresarial.

Sob este enfoque, o presente estudo que tem como objetivo geral analisar como as práticas da contabilidade gerencial estratégica podem auxiliar as empresas na melhoria da performance empresarial quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, este foi realizado em 123 empresas de diferentes setores da economia no estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, conforme proposto na metodologia desta pesquisa, os resultados aqui construídos partem de um estudo *survey*, o qual foi analisado por meio da análise de conteúdo e análise teórico comparativa, tendo seus objetivos explicados e descritos para formar assim uma base mais aprofundada acerca dos dados coletados.

No entanto, a coleta dos dados que se deu por meio da aplicação de questionários, o qual foi construído de acordo com as categorias propostas no Quadro 3, teve seus resultados tabulados e analisados conforme as análises propostas no Quadro 4 contidos no capítulo da Metodologia. Com essa interação nas técnicas de análises dos resultados, foi possível integrar a teoria com a prática, ou seja, utilizando-se das propostas dos autores da área, com a percepção dos gestores das empresas participantes. Em conformidade com o exposto, fez-se necessário a divisão das questões do questionário conforme as seguintes categorias, como forma de melhor embasar os achados desta pesquisa: Orientação Externa; Abrangência da SMA, Práticas da SMA; Práticas da contabilidade gerencial tradicional.

No que tange a classificação das empresas participantes deste estudo, quanto ao segmento econômico que estas pertencem, percebe-se que 41% se enquadram no ramo dos serviços, 37% no comércio, 14% na indústria. No entanto, tiveram empresas que atuam em mais de um segmento, uma vez que 1% encontram-se nos setores comércio, serviços e transporte; 1% indústria e comércio, 2% comércio e serviços e 3% enquadraram-se como outros, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Segmento das empresas pesquisadas



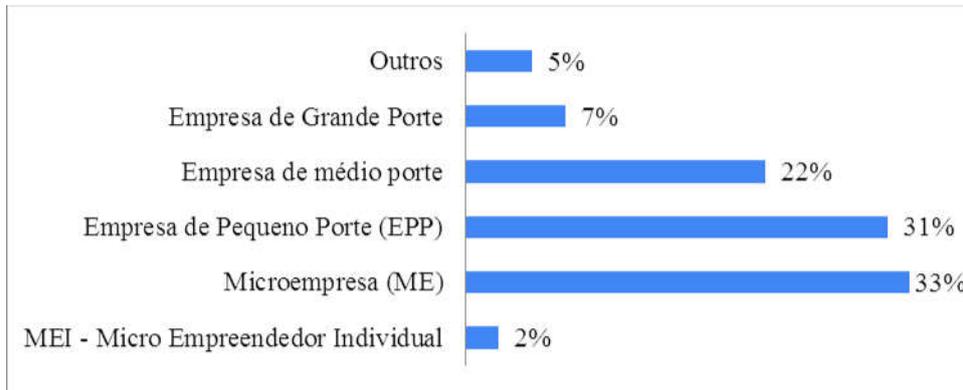
Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Conforme exposto no Gráfico 1, percebe-se que as empresas deste estudo se encontram, em sua maior totalidade, atendendo de forma isolada no ramo de serviços e no ramo de comércio. No entanto, algumas empresas ainda atuam em mais de uma segmentação e que outras em segmentações diferentes, que mediante as respostas obtidas, estas se classificaram como profissionais liberais, setor público e empresas sem fins lucrativos, compreendendo a 3% da amostra estudada.

Sob este enfoque, entende-se que mesmo atendendo em diferentes setores, estas ainda se enquadram na prestação de serviços, pois segundo Junior (2017), a atividade de prestação de serviços tem como característica serem empresas de micro e pequeno porte que são criadas para desenvolver atividades flexíveis, ágeis e criativas as quais necessitam de um nível de especialização, investimento e infraestrutura menor que as do setor industrial, o que justifica a tendência crescente de negócios que estão no setor de serviços.

Quanto ao porte das empresas pesquisadas, identificou-se, conforme Gráfico 2 que, dentre os resultados mais significativos, 33% são consideradas microempresas (ME), 31% empresas de pequeno porte (EPP), 22% empresas de médio porte e 7% empresas de grande porte.

Gráfico 2: Porte empresarial



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Assim, percebe-se que as empresas participantes se constituem em sua maioria como microempresa e empresa de pequeno porte, o que vem ao encontro do proposto por Junior (2017) o qual ressalta que diante da distribuição destes tipos de empresas, existe uma concentração estatística maior nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, justificando o fato de que, neste estudo sua predominância seja maior, visto que a pesquisa foi desenvolvida no Rio Grande do Sul, o qual comporta 7,2% das empresas de pequeno porte e microempresas do país.

#### 4.1 Percepção dos gestores quanto à contabilidade gerencial estratégica

A contabilidade é essencial para as empresas devido às informações que são geradas por ela beneficiarem o gestor no processo de tomada de decisão, além de gerar resultados que auxiliam na avaliação de acontecimentos passados, presentes e futuros. Ter informações por meio dos registros contábeis faz com que as empresas criem valores significativos no mercado empresarial, influenciando diretamente no sucesso da empresa (BRONDANI, et al, 2014).

Sob este enfoque, neste tópico objetivou-se entender a percepção dos gestores das empresas quanto à contabilidade gerencial estratégica. Assim no Quadro 5 buscou-se identificar o grau de importância para as empresas participantes, a fim de constatar se estas utilizam-se da contabilidade para trazer melhores resultados ao seu negócio. Diante dos resultados levantados, percebe-se que 45,5% consideram a contabilidade uma ferramenta primordial a qual fornece relatórios estratégicos para a tomada de decisão e alcance de objetivos, 27% consideram a contabilidade importante, porém que existem outros setores mais relevantes para a tomada de decisão e alcance de objetivos, 17% consideram importante apenas para cumprimento de obrigações ao fisco, 10% consideram fundamental apenas

quando as informações são relevantes e 0,5% consideram dispensável, pois conseguem essas informações com terceiros.

Quadro 5: Grau de importância da contabilidade para a empresa

<b>Grau de importância da contabilidade para a empresa</b>	<b>%</b>
Dispensável, pois consigo essas informações com terceiros.	0,5%
É importante, porém existem outros setores mais relevantes para tomada de decisão e alcance de objetivos.	27%
Fundamental, quando as informações são relevantes.	10%
Importante apenas para cumprimento das obrigações com o fisco.	17%
Uma ferramenta primordial a qual fornece relatórios estratégicos para a tomada de decisão e alcance de objetivos.	45,5%

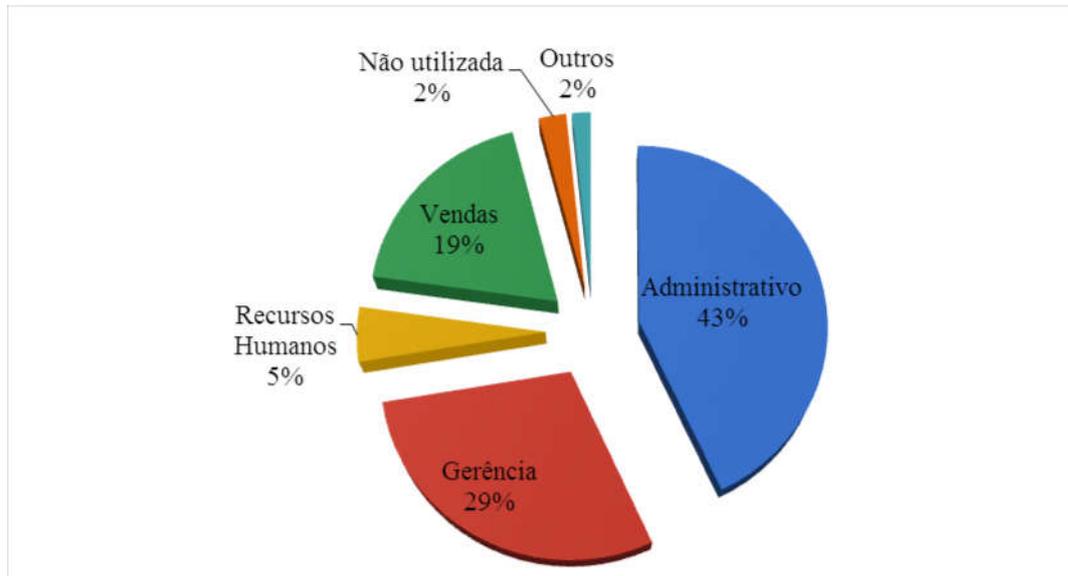
Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Á vista do exposto no Quadro 5, averigua-se que a maioria dos gestores preocupam-se em tomar decisões e alcançar seus objetivos por meio do auxílio da contabilidade, o que contribui no crescimento da empresa, fortalecimento do negócio, bem como posicionamento no mercado empresarial, trazendo os melhores e mais certos resultados.

Ratificando o exposto, as empresas estão se preocupando em utilizar a contabilidade nos seus processos devido a perceberem que esta capacita o gestor na hora de assumir riscos, por meio do fornecimento de informações e explicações, como também da visão que o mesmo necessita ter acerca do negócio (LAURENTINO et al, 2008).

Deste modo, outro fator levantado no presente estudo foi quanto a utilização da contabilidade dentro das empresas, analisadas por setores no que tange o processo decisório, criação de metas e alcance dos objetivos. Diante disto, por meio do Gráfico 3, identifica-se que 43% dos respondentes utiliza a contabilidade no setor administrativo, 29% na gerência, 19% nas vendas, 5% nos recursos humanos, 3% não utiliza a contabilidade em nenhum setor e 2% identificaram-se como outros, que mediante as respostas obtidas, estes utilizam a contabilidade em reuniões de diretoria e no planejamento obrigatório da empresa.

Gráfico 3: Utilização da contabilidade nos setores das empresas:



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Sob este aspecto, nota-se que o setor que mais utiliza a contabilidade para tomar decisão é o administrativo, o que pode ser justificado por meio das informações do gráfico 3 que trata a contabilidade como uma ferramenta primordial para a tomada de decisão e alcance de objetivos, bem como pelo gráfico 2 no qual prevalece as microempresas e empresas de pequeno porte. Por consequência disso, tal aspecto pode estar ligado ao fato, de que nas micro e pequenas empresas quem assume o papel do setor administrativo é o próprio empresário, dono do negócio, o qual tem uma visão ampla da empresa, bem como realiza planejamentos e toma decisões, utilizando-se da contabilidade neste processo.

Diante deste contexto, percebe-se que para as empresas tomarem decisões, primeiramente estas necessitam definir seus objetivos, pois é por meio destes que todo processo de planejamento se inicia. Com base no exposto, questionou-se acerca do principal objetivo estratégico da empresa no atual momento, identificando-se assim como principais resultados, conforme Quadro 6 que 39% estão buscando aumentar a receita, 22% crescendo por meio do fornecimento contínuo de produtos e serviços e 14% estão proporcionando mais valor aos clientes.

Quadro 6: Principal objetivo estratégico da empresa no atual momento

Principal objetivo estratégico da empresa	%
Aumentar a receita através da ampliação da nossa fatia de mercado, crescer com solidez, captar novos clientes, usar nossos lucros e capacidades para desenvolver e gerar produtos, serviços e soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes.	39%
Aumentar a satisfação dos clientes	3%
Crescer por meio do fornecimento contínuo de produtos, serviços e soluções úteis e significativos para os segmentos que já servimos e expandir para novas áreas que se baseiem em nossa tecnologia, competência e interesses do cliente	22%
Melhorar continuamente nossa eficiência operacional.	10%
Produzir com poucos custos obtendo o maior lucro possível	10%
Proporcionar mais valor a nossos clientes para conquistar seu respeito e fidelidade	14%
Outros	2%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Ainda, de acordo com o Quadro 6 entende-se que os gestores, além da busca por maior receita financeira, almejam uma posição mais estável no mercado, captando novos clientes e desenvolvendo novos produtos e serviços, buscando com isso a satisfação de todos os públicos envolvidos no negócio. Isto posto, conforme Cavalcante (2013), um objetivo estratégico refere-se onde a empresa pretende chegar, sendo um fim que foi estabelecido para o cumprimento da missão e alcance da visão da empresa no futuro, ou seja, trata-se da necessidade da empresa, bem como as expectativas e desafios estabelecidos para os próximos anos.

Noutra perspectiva, além de ter objetivos bem definidos para se manterem de forma atuante no mercado as organizações precisam ter vantagens competitivas que possibilitem seu crescimento e fortalecimento. Diante disto, questionou-se as empresas no que tange a sua vantagem competitiva frente aos concorrentes, uma vez que, dentre a totalidade das respostas, 29% elencam o atendimento diferenciado, 16% a qualidade dos produtos e serviços, 11% a diversidade de produtos/serviços e 7% conhecimento da área em que atuam, como fatores competitivos de permanência no mercado. No entanto, algumas empresas ainda classificaram suas vantagens como outros, que mediante as respostas obtidas, estas as identificaram como a organização ter propósitos, ser prestadora de serviços, ter gestão, foco em resultados e ser cooperativa, compreendendo a 5% da amostra estudada, conforme Quadro 7

Quadro 7: Vantagem competitiva da empresa frente aos concorrentes.

Vantagens competitivas	%
Atendimento diferenciado	29%
Capital humano	1%
Capital humano e know-how	1%
Conhecimento na área	7%
Diversidade de produtos/serviços	11%
Entrega dos produtos/serviços	4%
Know-how	2%
Localização	2%
Não há concorrência	2%
Outros	5%
Preços justos	2%
Produção própria	1%
Qualidade dos produtos/serviços	16%
Qualidade dos produtos/serviços e atendimento diferenciado	4%
Qualidade dos produtos/serviços e preços justos	4%
Qualidade dos produtos/serviços, atendimento diferenciado e preços justos	4%
Tecnologia	2%
Tempo de atuação no mercado	3%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

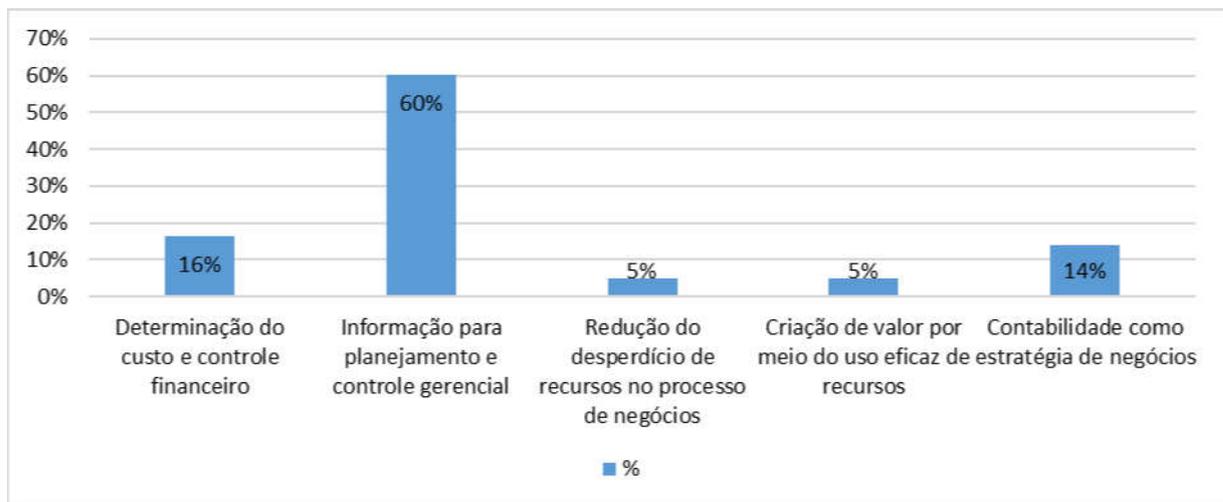
Assim sendo, cabe em primeiro momento salientar que as vantagens contidas no Quadro 7 foram agrupadas por aproximação de significados, visto a dimensão que estas ocupariam em sua totalidade dentro do presente estudo. Neste contexto, percebe-se que os gestores das empresas em análise, entendem como vantagem competitiva um atendimento diferenciado, os quais caracterizam esta vantagem como agilidade, comprometimento, confiança, exclusividade, facilidade em garantias e fidelização do cliente, com isso, a empresa tendo vantagens competitivas e utilizando da contabilidade gerencial estratégica para implantar estratégias no negócio adquire diferenciais frente aos concorrentes, e possibilita seu crescimento e fortalecimento no mercado empresarial e no local aonde esta inserida.

Corroborando com o exposto, Costa, et al (2015), abordam em seu estudo que os desafios do mercado estão exigindo das organizações uma postura estratégica, frente aos negócios, sendo necessário compreender que os clientes são importantes e impactam diretamente no crescimento das empresas, com isso estas, tendem a vender mais, conquistando novos clientes e tendo um atendimento de qualidade. Ademais, Alves (2014), já entendia que quando a qualidade está relacionada com o atendimento, ela assume uma posição estratégica de competitividade, tendo a qualidade como uma busca permanente por excelência na organização.

Diante do exposto, além da empresa possuir objetivos e vantagens competitivas, esta necessita de informações contábeis que a auxiliem no planejamento de seus processos

internos e externos de forma eficiente para a melhoria de seus resultados. Nesse sentido, de acordo com a percepção do gestor quanto ao entendimento da contabilidade gerencial e o suporte prestado por esta, dentre os principais resultados encontrados no Gráfico 4, 60% afirmam que a mesma serve de informação para planejamento e controle, 16% como determinação de custo e controle financeiro e 14% que a contabilidade auxilia de maneira estratégica nos negócios.

Gráfico 4: Percepção dos gestores acerca da contabilidade gerencial.



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

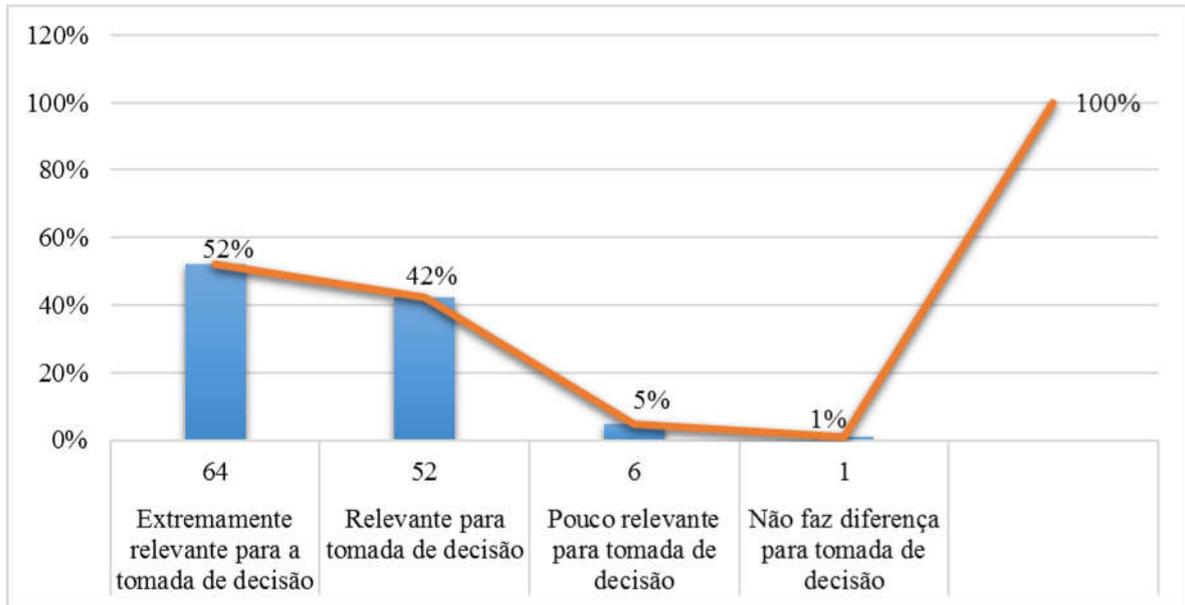
Com isso percebe-se que na concepção dos gestores estes estão iniciando uma percepção mais gerencial da contabilidade, pensando nesta como um meio para planejar as ações para o futuro da empresa, bem como estudar formas de controlar os processos internos e externos desta. No entanto, apenas 14% entende a contabilidade como fator estratégico nos negócios, desconsiderando o fato de que esta pode ser mais abrangente do que apenas controles e mensuração de custos, mas ser utilizada estrategicamente no processo decisório.

Complementando o exposto, Laurentino, et al (2008) afirma que a contabilidade gerencial desempenha na vida das empresas um papel relevante, pois além de melhorar os controles e planejamentos desta, a mesma proporciona ao gestor maiores competitividades para encarar os desafios no mercado, auxiliando-o no atingimento de metas e possibilitando ter uma visão ampla dos negócios da organização, visando uma posição de mercado efetiva.

Destarte, quanto ao retorno da informação da contabilidade para o processo decisório, questionou-se aos gestores, a sua relevância e rapidez para que possa ser utilizada com maior eficiência para tomar decisões. Assim, no Gráfico 5, dos resultados mais significativos

percebe-se que 52% dos gestores afirmam que os retornos mais rápidos dos dados contábeis são extremamente importantes para a tomada de decisão e 42% relevante para a tomada de decisão.

Gráfico 5: Relevância da rapidez no retorno das informações contábeis



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

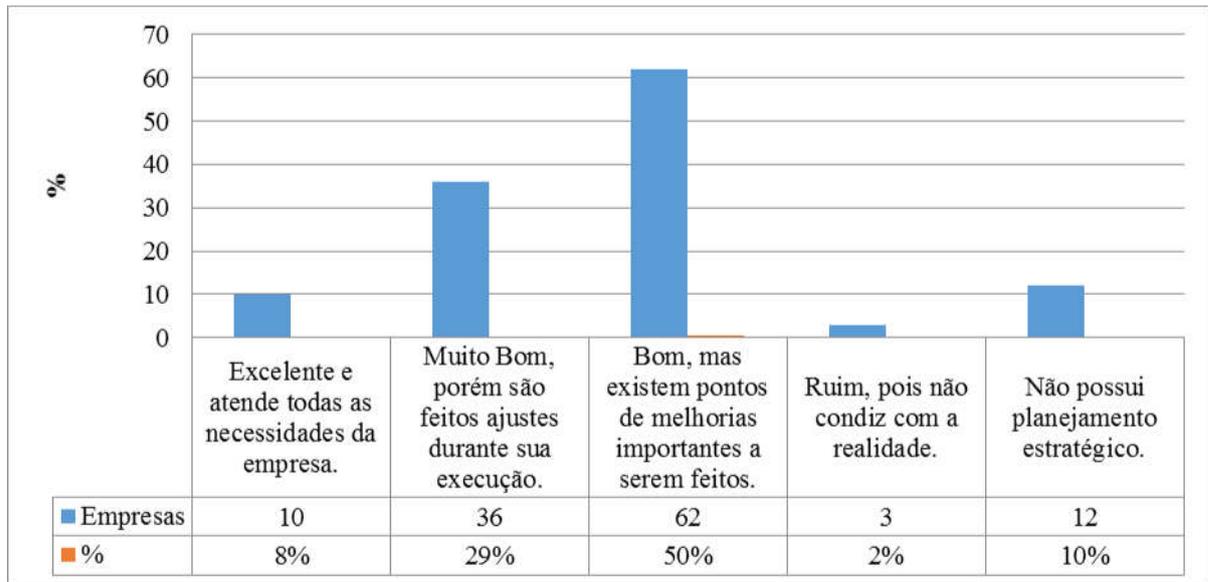
Sob este aspecto, percebe-se que as empresas participantes consideram a contabilidade um fator importante para tomar decisão, no entanto entende-se que ao utilizar as informações da contabilidade estas precisam de um maior planejamento, bem como entender qual seu papel fundamental, e o quanto esta pode auxiliar o gestor. Tal fator justifica-se devido ao fato de algumas empresas ainda acharem irrelevante a rapidez na utilização da contabilidade no processo decisório.

Complementando o exposto, Paiva (2000) ratifica a importância do processo decisório, devido o mesmo estar ligado a todos os processos da empresa, fazendo com que os responsáveis por tomar decisões diminuam os riscos das suas atitudes, através de terem informações e dados que auxiliem neste processo. Ademais segundo Filho et al (2015), torna-se importante o rápido retorno das informações contábeis, pois atualmente com o avanço da tecnologia, ter um sistema de informações que seja ágil e eficaz, facilita o processo decisório de uma forma rápida e confiável, podendo reduzir custos e erros.

No que tange a relevância de informações contábeis de forma ágil, estas podem ser utilizadas para o planejamento estratégico. Neste sentido, questionou-se aos participantes como estes qualificam o planejamento estratégico da sua empresa, no qual, por meio do

Gráfico 6, percebe-se que 50% destes consideram bom, mas existem pontos de melhorias importantes a serem feitos, 29% afirmam que é muito bom, porém são feitos ajustes durante a sua execução, 10% não possuem planejamento estratégico, 8% excelente e atende todas as necessidades da empresa e 2 % dizem ser ruim e não condizer com a realidade.

Gráfico 6: Qualificação do planejamento estratégico



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Mediante as informações contidas no Gráfico 6, a maioria das empresas até possuem um planejamento estratégico, porém estão em constantes adaptações. Essas alterações podem ser justificadas devido ao fato da maioria das empresas deste estudo, possuírem uma estrutura menor e que para terem resultados melhores acabam criando planos somente por necessidade do mercado empresarial, no momento em que o mercado impõe. Em acordo ao exposto, Barbosa e Teixeira (2003) apontam que existem estudos que justificam que as pequenas e médias empresas só criam estratégias quando o mercado as impõe e assim vão adaptando seus objetivos e processos de acordo com este, fazendo com que os objetivos empresariais aconteçam por imposição do mercado e não por vontade da empresa.

Em síntese, ao encontro do exposto neste capítulo, entende-se que os gestores possuem uma percepção de que a contabilidade torna-se relevante para a empresa, pois através da utilização de relatórios estratégicos e ferramentas gerenciais, estas auxiliam no processo de tomada de decisão, alcance de objetivos e criação de vantagens competitivas frente aos concorrentes, quando utilizadas em acordo com o planejamento organizacional. Nesse sentido, estas informações precisam ser confiáveis, tempestivas, compreensíveis e possuírem

um rápido e eficaz retorno para que a administração compreenda o cenário em que está atuando.

Corroborando com o exposto, Laurentino et al (2008), afirma que a necessidade de ter informações na empresa que são úteis e confiáveis tornou-se indispensável, pois estas auxiliam os gestores a conduzir os processos diários, planejar operações futuras e desenvolver estratégias empresariais, as quais tornam-se possíveis serem realizadas por meio do auxílio da contabilidade, a qual possibilita as empresas uma maior adaptabilidade frente os novos paradigmas do mercado, exigindo inovação, rapidez, produtividade e qualidade, tornando cada vez mais necessário processos estratégicos e efetivos.

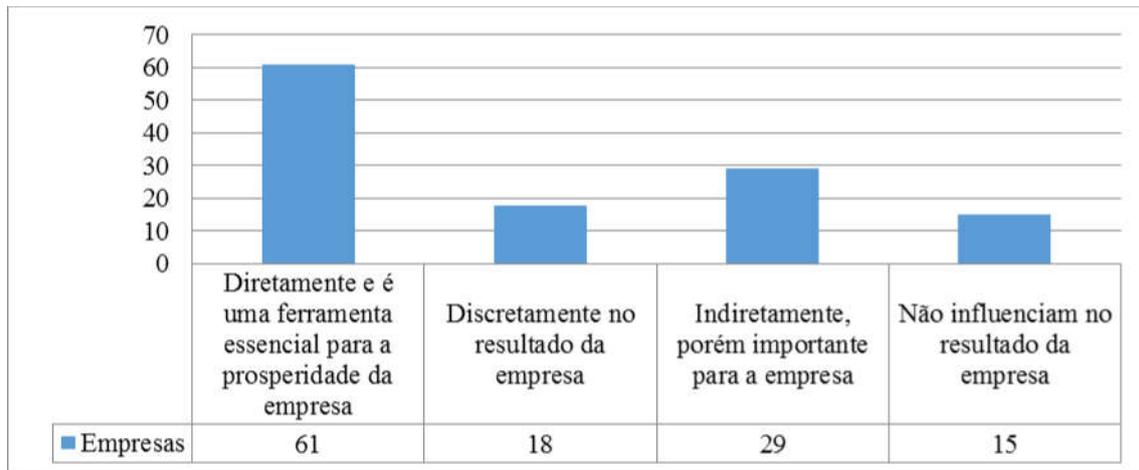
No entanto, cabe aqui ressaltar que parece haver, ainda, uma resistência dos gestores quanto à utilização da contabilidade gerencial estratégica em sua totalidade, pois as empresas até possuem como objetivo estratégico aumentar a receita através do seu crescimento no mercado de forma estável, mas ainda compreendem que a contabilidade gerencial auxilia apenas com informações para planejamento e controle, deixando de lado o fato de que esta pode ser mais abrangente, auxiliando nas estratégias de negócio de curto e longo prazo e estruturando o planejamento estratégico para que torne os processos mais eficazes.

#### **4.2 Identificação das Práticas de Gestão Contábil das Empresas Pesquisadas**

A contabilidade tem ligação direta com o processo de informação e comunicação nas empresas, esta não se limita apenas em registrar os fatos que afetam o patrimônio das organizações, mas sim esta voltada para transformar esses números através das práticas de gestão contábil, em dados que possam auxiliar na projeção, comparação, controle, planejamento, auxiliando assim os administradores da empresa no desempenho do seu negócio (LAURENTINO, et al, 2008).

Assim, neste tópico buscou-se identificar as práticas de gestão contábil utilizadas pelas empresas pesquisadas. Diante disso, questionou-se aos participantes se a contabilidade gerencial e suas ferramentas de apoio para tomada de decisão influenciam no resultado da empresa e como isso ocorre, o qual constatou-se por meio do Gráfico 7 que 50% afirmam que estas afetam diretamente, sendo uma ferramenta essencial para a prosperidade da empresa, 24% indiretamente, porém são importantes para a empresa, 15% influenciam discretamente no resultado da empresa e 12% não influenciam no resultado da empresa.

Gráfico 7: A influência da contabilidade gerencial e suas ferramentas de apoio para a tomada de decisão



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Sendo assim, nota-se no Gráfico 7 que a metade dos participantes consideram que a contabilidade gerencial tem influência na prosperidade do negócio, sendo uma ferramenta necessária no dia a dia da empresa, auxiliando com suas ferramentas o processo de tomada de decisões. Porém percebe-se que ainda há um número significativo de empresas que não utilizam a mesma de maneira efetiva, mesmo que a tenham como um fator importante para seu crescimento no mercado empresarial.

Sob este enfoque, com o intuito de identificar quais ferramentas da contabilidade gerencial que auxiliam a empresa nos seus processos diários e na tomada de decisão, questionou-se aos participantes quanto a utilização de práticas da contabilidade tradicional na gestão da organização. Diante das respostas, identificou-se como principais resultados, que as empresas mais utilizam em suas atividades, as práticas voltadas para gestão financeira, ou seja, 96% destas fazem uso do controle de contas a pagar, 90% do controle de contas a receber, 85% controle de caixa (diário) e 74% fluxo de caixa.

Quadro 8: Utilização das ferramentas da contabilidade gerencial tradicional na gestão da empresa

Utilização das ferramentas da contabilidade gerencial tradicional	Sim	Não	Às vezes
Controle de caixa (diário)	85%	8%	7%
Controle de contas a pagar	96%	2%	2%
Controle de contas a receber	90%	2%	8%
Controle de estoques mínimo e máximo	47%	33%	20%
Fluxo de caixa	74%	15%	11%
Escrituração contábil contratada de terceiros	61%	33%	6%
A empresa faz análise econômica financeira mensalmente	53%	20%	27%
Escrituração contábil na própria empresa, por pessoal qualificado	49%	40%	11%
A empresa tem um plano de negócios e atualiza sempre que necessário	37%	41%	22%
Pequena participação de capital de giro próprio	40%	40%	20%
Análise na queda da lucratividade	62%	16%	22%
Desconhece a lucratividade da empresa	15%	71%	14%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Nesta perspectiva, percebe-se no Quadro 8 que as empresas estão utilizando das práticas de contabilidade gerencial para realizar a gestão dos seus processos internos. Assim, verifica-se que as organizações utilizam o controle de caixa, de contas a pagar e receber, o fluxo de caixa e o controle de estoque, o que supõem-se que estas, encontram-se focadas no gerenciamento financeiro da organização, pois necessitam de um controle efetivo das receitas e despesas, para que possam melhorar os processos diários e futuros do negócio.

Sendo assim, Bertolletti (2015), entende que a área administrativa em uma organização pode ser considerada como combustível do negócio, pois possibilita o funcionamento desta de maneira clara, ordenada e sinérgica. Corroborando com o exposto, Morais (2010) já afirmava que a empresa sendo bem administrada, pode auxiliar os demais setores, possibilitando que as atividades necessárias sejam realizadas, objetivando o lucro, potencializando os investimentos, mas, além disso, realizando o controle eficaz das entradas e saídas de recursos. Diante disso, infere-se também que, das empresas participantes 61% tem sua escrituração contábil contratada de terceiros, enquanto 49% afirmam ter pessoal qualificado para desempenhar na própria empresa tais atividades. Estas informações podem-se justificar devido ao fato de que as organizações já realizam alguns controles voltados para a área financeira, as quais executam, de certa forma, procedimentos mínimos de contabilidade em um algum sistema, possuindo pessoal qualificado para desempenhar tais processos.

Noutra perspectiva de análise, verifica-se que 41% das organizações não possuem um plano de negócios estruturado, porém as empresas passam por diversos ciclos de vida, enfrentando desafios e dificuldades, sendo necessário ter um plano de negócio adequado, com

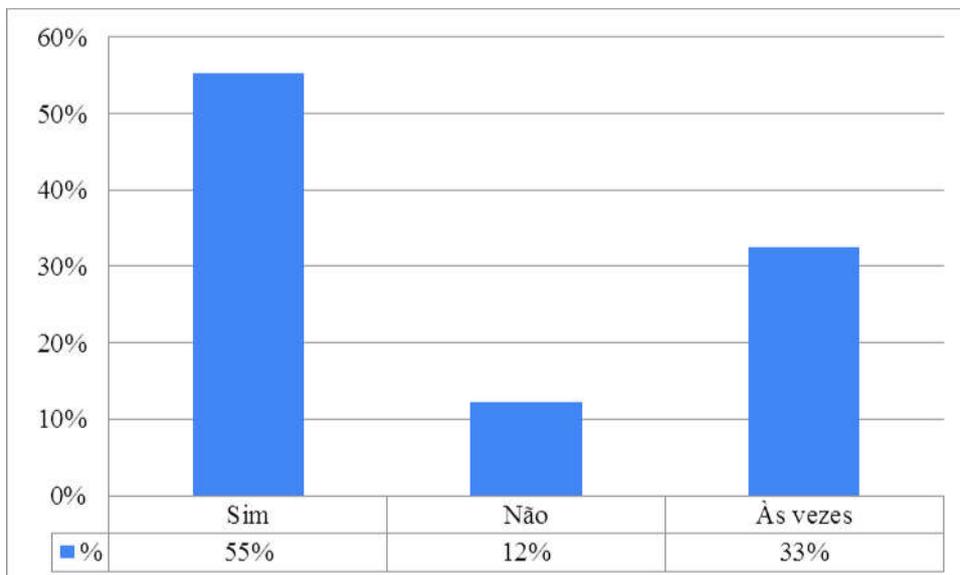
estratégias objetivas e bem estruturadas que venham a auxiliar o gestor no alcance de seus objetivos. No entanto, este não garante que a empresa tenha sucesso, mas se elaborado com qualidade, aumenta as oportunidades do negócio, pois ao ser observado e entendido, desenvolve fortes bases para monitorá-lo (BERNARDI,2008)

Outra análise realizada acerca do Quadro 8, é quanto a lucratividade das empresas, na qual 71% das organizações conhecem a sua lucratividade, dentre as quais possuem o hábito de analisar quando há uma queda nesta lucratividades, como também verificam mensalmente sua economia financeira. No entanto compreende-se que não ter um plano de negócios bem estruturado e possuírem uma pequena participação de capital de giro próprio, os negócios podem estar sendo prejudicados.

A vista disso, Zouain, et al (2011) explanam em seus estudos que uma organização ao ter falta de capital de giro, pode vir a falência, sendo necessário que o gestor do negócio tenha conhecimento de todos os processos financeiros, comandando e avaliando todas as etapas, para que funcione normalmente a empresa.

Sob este enfoque, devido à relevância da empresa utilizar informações da contabilidade para que o negócio prospere e se fortaleça no mercado empresarial, objetivou-se entender se o gestor utiliza as informações extraídas da contabilidade no auxílio da performance e alcance dos objetivos da empresa. Onde identificou-se no Gráfico 8 que 55% afirmam que utilizam; 33% utilizam às vezes e 12% não utilizam.

Gráfico 8: Utilização de informações extraídas da contabilidade para auxiliar na performance e alcance dos objetivos da empresa

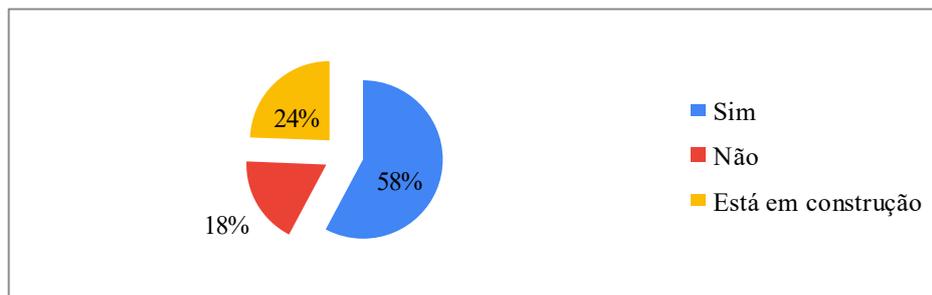


Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Com isso percebe-se que em geral as empresas participantes estão utilizando as informações que são extraídas da contabilidade no desenvolvimento dos processos empresariais, possibilitando uma melhora no desempenho dos processos e consequentemente alcançando os objetivos que são estabelecidos.

Porém, para alcançar os objetivos organizacionais, primeiramente às empresas precisam ter uma missão, visão e valores bem estruturados, pois estes são ferramentas que auxiliam o empresário na definição de estratégias que orientam a busca pelos resultados traçados. Diante do exposto levantou-se junto aos participantes se estes possuíam de forma estruturada sua missão, visão e valores, no qual percebe-se, por meio do Gráfico 9, que 58% afirmam que sim; 24% dizem que está em construção e 18% não possuem tal estrutura.

Gráfico 9: Concepção de missão, visão e valores



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Á vista disso, por mais que a maioria dos participantes tenham estruturado a sua missão, visão e valores, visualiza-se que algumas empresas não possuem ou estão em construção destas, o que influencia diretamente na criação de estratégias pela organização, devido ao fato de estarem ligadas aos objetivos e metas do negócio, voltadas para uma orientação tanto interna, quanto externa.

Sobe esta esteira de pensamento, torna-se importante que a organização estruture suas estratégias para que estas estejam de acordo com seus propósitos, pois este último representa a forma que a organização tem de ser e agir além de englobar a missão, visão, seus princípios e valores, que possibilitam otimizar a relação da empresa e seu ambiente de atuação. Nesta perspectiva, torna-se necessário estruturar o planejamento de maneira que os recursos organizacionais estejam de acordo (SILVA; LEON, 2015).

Ao encontro do exposto, além de ter uma missão, visão e valores bem estruturados estes precisam ser reavaliados de tempos em tempos bem como os processos diários da

empresa, para que estejam sempre de acordo com os objetivos estabelecidos pelos gestores. Deste modo, questionou-se aos gestores, a forma com que estes percebem qualitativamente o sistema de gestão integrado da empresa, no qual 38% afirmam que é atual, com ferramentas adequadas para a realidade; 38% dizem ser conservador, porém que atende as necessidades de acordo com a realidade; 17% não possuem sistema de gestão e 7% possuem um sistema desatualizado que não atende as necessidades para a tomada de decisão, conforme Quadro 9.

Quadro 9: Percepção qualitativa acerca do sistema de gestão integrada

<b>Sistema de gestão integrado da empresa para fins gerenciais</b>	<b>%</b>
Atual, com ferramentas adequadas para sua realidade.	38%
Conservador, porém atende as necessidades de acordo com sua realidade.	38%
Desatualizado e não atende às necessidades para tomada de decisão.	7%
Não possui sistema de gestão.	17%
Outros	0%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Com isso, percebe-se no Quadro 9, que algumas empresas até possuem um sistema de gestão integrado atual, porém estes apresentam-se conservadores, desatualizados ou até mesmo nem possuem sistema de gestão. Tal fator implica no desempenho dos processos, pois ter um sistema de gestão é necessário para as organizações, uma vez que, por meio deste as empresas estruturam de uma forma mais efetiva as informações que são extraídas da contabilidade para desempenhar seus processos internos e externos, possibilitando que as decisões sejam mais assertivas.

Em vista disso, os processos citados podem ser desempenhados tendo por base a contabilidade gerencial estratégica, a qual auxilia a empresa fornecendo informações que tornam possíveis a criação de estratégias para o negócio. Neste sentido, a fim de identificar a abrangência da contabilidade gerencial estratégica dentro dos negócios, realizou-se alguns questionamentos junto aos gestores para identificar o envolvimento das situações mencionadas, no ambiente da empresa, conforme Quadro 10.

Quadro 10: Percepção acerca da abrangência da contabilidade gerencial estratégica

<b>Quanto a abrangência da Contabilidade Gerencial Estratégica:</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
A empresa realiza avaliação de desempenho por meio de informações contábeis?	58%	42%
A empresa realiza a prática do Benchmarking, ou seja, analisa os concorrentes e adapta as práticas que estão dando certo para eles em sua empresa?	54%	46%

A formação de preço de seus produtos e/ou serviços leva em consideração os praticados pelos concorrentes?	67%	33%
A empresa costuma avaliar e monitorar estrategicamente os ganhos acima da marca?	57%	43%
A empresa costuma fazer avaliação do desempenho dos concorrentes?	31%	69%
A empresa costuma fazer a análise de rentabilidade dos clientes?	46%	54%
A empresa costuma fazer a análise do custo do ciclo de vida dos produtos ou serviços?	53%	47%
A empresa se planeja quanto às oportunidades e ameaças advindas do mercado?	80%	20%
Esse planejamento usa informações da contabilidade?	63%	37%
A empresa possui planejamento estratégico?	61%	39%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

De acordo com o Quadro 10 compreende-se que as empresas possuem planejamento estratégico e utilizam-se da contabilidade para criá-lo a fim de estarem preparadas para as oportunidades e ameaças do mercado, podendo ser justificado devido ao fato de que o mesmo proporciona agilidade no processo decisório, melhoraria no conhecimento acerca dos concorrentes, possibilita a motivação dos colaboradores além de tornar o processo de relacionamento com o ambiente interno e externo à empresa mais efetivo.

Conseqüentemente também identificou-se no Quadro 10 que as empresas realizam a prática do *Benchmarking*, ou seja, que analisam seus concorrentes e adaptam as práticas que estão dando certo para seu negócio. Tais práticas auxiliam no crescimento e desenvolvimento da empresa, pois quando utilizam-se do *Benchmarking*, podem comparar as práticas destes concorrentes, adaptando estas dentro da empresa e com isso podem identificar novos posicionamentos no mercado empresarial.

Noutra perspectiva, percebe-se também que os gestores não costumam fazer a avaliação do desempenho dos concorrentes e não analisam a rentabilidade dos clientes e levam somente em consideração o preço dos produtos e/ou serviços dos concorrentes para formação do preço de venda, o que faz com que não utilizem-se da contabilidade gerencial estratégica em sua totalidade, muito menos do suporte que esta pode proporcionar na criação de estratégias de sustentação empresarial.

Contudo, visualiza-se que os gestores estão utilizando as informações da contabilidade geral para se planejar estrategicamente, porém não utilizam-se de informações geradas pela contabilidade gerencial estratégica de uma maneira eficaz dentro dos seus negócios, uma vez que, na concepção de Ferreira et. al., (2010) tanto a Contabilidade Gerencial Estratégica quanto a Contabilidade Estratégica estão voltadas para o ambiente externo a empresa, ou seja, geram informações sobre concorrência, fornecedores, clientes como também consumidores.

Nesta perspectiva, após abordar a abrangência da SMA (Contabilidade Gerencial Estratégica) buscou-se identificar junto aos participantes quanto à adoção das práticas

gerenciais na gestão organizacional dentro da empresa, julgando as informações descritas quanto a sua utilização, conforme Quadro 11.

Quadro 11: Utilização de práticas gerenciais na gestão organizacional da empresa

Utilização de práticas gerenciais na gestão organizacional da empresa	Sim	Não	Às vezes
A empresa adota práticas para gerenciamento de informações, preços, custos e capacidade produtiva dos concorrentes para auxiliar na tomada de decisão?	39%	23%	38%
A empresa adota práticas de gestão contábil para apoiar os gestores nos relacionamentos com fornecedores, clientes e acionistas, entre outros?	38%	29%	33%
A empresa possui conhecimento da margem de contribuição de seus produtos?	68%	15%	17%
A empresa adota práticas contábeis para controle e acompanhamento de custos no seu processo produtivo de bens e/ou serviços?	67%	15%	18%
A empresa apura os custos das atividades executadas na produção de produtos e/ou serviços?	74%	6,5%	19,5%
A empresa utiliza-se do custo do produto para a formação do seu preço de venda?	77%	11%	12%
Ao formar o preço de venda é considerado o grau de concorrência do mercado?	52%	19%	29%
Ao formar o preço de venda são consideradas as características do produto, como qualidade e design?	64%	20%	16%
Ao formar o preço de venda são considerados os preços praticados pelo mercado?	70%	14%	16%
Há a adoção de práticas para apoiar os gestores no enfrentamento de incertezas ambientais internas para a tomada de decisão em ambientes conflituosos?	31%	29%	40%
Há a adoção de práticas orçamentárias e sua influência na tomada de decisão frente a concorrência?	46%	27%	27%
A empresa adota práticas contábeis para apoiar a avaliação da participação da empresa no mercado ( <i>Market Share</i> )?	24%	47%	29%
A empresa utiliza-se da contabilidade gerencial estratégica como fator para posicionamento no mercado?	37,5%	41,5%	21%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Conforme exposto no Quadro 11, quanto à utilização de práticas gerenciais na gestão organizacional da empresa percebe-se que estas utilizam-se de tais práticas contábeis mais voltadas para seus produtos e/ou serviços, ou seja, para controlar os custos de produção, estruturar e avaliar o processo de venda, buscando monitorar as informações para que tenham conhecimento da margem de contribuição dos produtos que estão ofertando, isso pode estar ocorrendo devido ao fato dos gestores, estarem interessados em saber se o preço que está sendo cobrado é um preço justo, que cubra as despesas e possibilite que a empresa tenha lucro.

Além disso, ao que parece, as empresas também estão utilizando as práticas gerenciais como forma de apoio ao gestor, no que tange o enfrentamento de incertezas ambientais que vem ocorrendo cada vez mais e também para avaliarem seu desempenho no mercado, na obtenção de dados que facilitem e melhorem o processo de tomada de decisão, auxiliem a

empresa frente à concorrência, bem como tornem os negócios mais fortes no mercado o qual estão inseridas.

Destarte, percebe-se o quão relevante é utilizar-se de práticas da contabilidade gerencial estratégica na realização do planejamento da empresa, visto que este, se bem estruturado auxilia diretamente nos processos diários e também futuros da organização. Assim após identificar no Quadro 11 as práticas gerenciais que são adotadas pelas empresas, buscou-se no Quadro 12 projetar o grau de importância que estas têm no futuro empresarial.

Quadro 12: Relevância das práticas da contabilidade gerencial estratégica no processo de projeção da empresa

As práticas da contabilidade gerencial estratégica no processo de projeção da empresa	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Realizar projeções acerca da estrutura de custos e despesas da empresa.	2%	6%	5%	44%	43%
Utilizar as informações contábeis para planejar decisões de longo prazo.	4%	7%	7%	42%	40%
Utilizar Informações contábeis para entender a posição da empresa no mercado.	3%	11%	18%	45%	23%
Utilizar a gestão contábil para mensurar e avaliar a execução de estratégias da empresa.	5%	7%	15%	44%	29%
Analisar os fatores estratégicos na precificação dos produtos e serviços.	5%	7%	14%	46%	28%
Utilizar a contabilidade para a criação de estratégias adequadas ao seu nível do negócio	4%	10%	11%	52%	23%
Avaliar a posição dos concorrentes com base em demonstrações contábeis.	6%	11%	37%	35%	11%
Utilizar a informação contábil na definição, execução e controle de estratégias existentes e na criação de novas.	5%	6%	10%	57%	23%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

De forma geral, visualiza-se no Quadro 12, por meio das escolhas dos gestores que as empresas estão se preocupando com o futuro de seus negócios e utilizando das práticas da contabilidade gerencial estratégica como ferramentas de suporte para planejar e projetar o futuro da organização. Ou seja, consideram em sua maioria importante e muito importante a avaliação de processos e criação de estratégias que visam definir o alcance dos objetivos propostos e desempenho do negócio em longo prazo.

Assim, no Quadro 12, dentre os resultados mais significativos percebe-se, que dos respondentes, 57% consideram importante utilizar de informações contábeis na definição,

execução e controle de estratégias existentes e na criação das novas, 52% concordam ser importante aplicar a contabilidade para criar estratégias adequadas para os níveis de negócio, 46% acham importante analisar fatores estratégicos na precificação dos produtos e serviços e 45% consideram importante usar as informações contábeis para entender a posição da empresa no mercado.

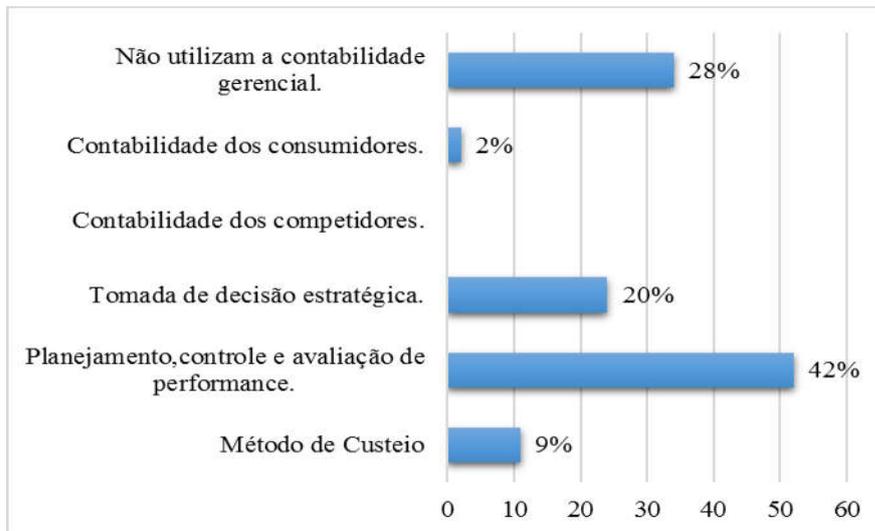
Diante deste contexto, nota-se que as organizações estão tendo a contabilidade como uma ferramenta que auxilia com fatores estratégicos, a qual possibilita que as estratégias sejam definidas, executadas e controladas, criando-as conforme os níveis de negócio, auxiliando a empresa para que esta consiga entender sua posição no mercado e obtenha informações que auxiliem no planejamento das suas ações futuras, de forma mais objetiva, mensurável e principalmente alcançáveis.

Ainda, pode-se inferir que as empresas consideram importante a realização de projeções acerca da sua estrutura de custos e despesas, bem como a análise dos fatores estratégicos que influenciam na precificação dos seus produtos e serviços. Porém, para estruturar um planejamento estratégico que traga benefícios futuros vários fatores devem ser levados em consideração para que a empresa tenha sucesso nas suas ações, que vão desde analisar as empresas nos seus processos internos a externos.

Outros fatores levantados nesta pesquisa é quanto a utilização, por parte das empresas, das informações acerca de seus clientes, concorrentes e fornecedores, para definir as ações que devem ser realizadas pela organização na obtenção de um bom posicionamento no mercado futuro. No entanto, percebe-se também que estas não consideram importante avaliar a posição dos concorrentes com base nas demonstrações contábeis dos mesmos, o que pode-se justificar devido ao fato das empresas participantes serem de pequeno e médio porte e conseqüentemente não terem acesso a essas informações com facilidade.

Ao encontro do exposto até o presente momento, com o intuito de constatar se as empresas estão utilizando atualmente as práticas da contabilidade gerencial estratégica estabeleceu-se, de acordo com a literatura, algumas destas práticas quanto ao uso pelos gestores das empresas participantes, de acordo com o Gráfico 10. Assim, dentre as respondentes, 42% afirmam que utilizam a prática de planejamento, controle e avaliação de performance; 28% não possuem como prática a contabilidade gerencial; 19% realizam a prática de tomada de decisão estratégica; 9% utilizam da prática do método de custeio, 2% a prática de contabilidade dos consumidores e nenhuma das empresas participantes utiliza a contabilidade dos competidores/concorrentes.

Gráfico 10: Práticas da Contabilidade Gerencial Estratégica utilizadas pelas empresas



Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Em análise ao Gráfico 10, percebe-se em geral que as empresas estão se preocupando com as práticas da contabilidade gerencial estratégica para planejamento, controle e avaliação da performance dentro e fora da empresa, mostrando assim que os gestores buscam formas de organizar seus processos, para que se tornem efetivos e fortaleçam os negócios no mercado empresarial. Sob este enfoque, nota-se um movimento quanto a utilização de estratégias para tomar decisões sobre o negócio, como também a realização de práticas de método de custeio ao desenvolverem suas atividades, porém dentre as participantes, 28% não utilizam a contabilidade gerencial estratégica, podendo estar ligado ao fato, de não possuírem conhecimento sobre os benefícios destas e/ou como devem ser realizadas.

Em síntese, identifica-se, de forma geral que as empresas estão utilizando as práticas da contabilidade gerencial tradicional, como também as práticas da contabilidade gerencial estratégica nos seus processos diários e na criação dos futuros. Nota-se que as práticas da SMA, não estão sendo utilizadas em totalidade, devido ao fato das empresas não terem acesso a muitas informações sobre seus concorrentes, mas configurando-se por meio das ferramentas estratégicas, o que as possibilita manterem-se competitivas e atuantes no mercado empresarial, planejem suas ações buscando mensurar o desempenho das atividades que são realizadas para o alcance dos objetivos definidos pela organização.

Assim sendo, como as empresas encontram-se em um ambiente altamente competitivo tais práticas da contabilidade gerencial estratégica auxiliam a organização no planejamento dos seus processos, para que as decisões sejam tomadas de maneira mais assertiva, devido a impactarem diretamente no desempenho das atividades da empresa. Com isso, conforme

exposto por Callado et al (2009), os gestores tendo informações específicas para fins gerenciais, podem planejar suas decisões de maneira mais segura, em acordo com as estratégias da empresa, podendo verificá-las por meio de indicadores de desempenho.

### 4.3 Comparação das Práticas da SMA propostas pela Literatura com as utilizadas pelas empresas

Neste capítulo realizou-se uma análise teórica comparativa das práticas gerenciais estratégicas propostas pela literatura, contidas no Quadro 2 do Referencial Teórico, com as práticas identificadas nas empresas participantes deste estudo. Cabe aqui lembrar que tais práticas da SMA se encontram divididas em custeio, planejamento, controle e avaliação de performance, tomada de decisão estratégica, contabilidade dos competidores e contabilidade dos consumidores.

Assim, como passo inicial da análise teórica comparativa proposta, utilizou-se como base as informações encontradas no instrumento de pesquisa aplicado, compreendendo as seguintes categorias:

Quadro 13: Categorias da análise teórica comparativa

CATEGORIA	ÊNFASE
<b>Orientação Externa</b>	➤ Objetivos Estratégicos.
<b>Abrangência da Contabilidade Gerencial Estratégica</b>	➤ Abrangência da SMA
<b>Práticas da Contabilidade Gerencial Estratégica</b>	Adoção de práticas gerenciais estratégicas; ➤ Utilização das práticas no processo de projeção; Utilização de indicadores de desempenho para performance empresarial.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, cabe salientar que as práticas da contabilidade gerencial estratégica das empresas participantes foram estruturadas com base nas categorias e também nas práticas propostas pela literatura. Assim, elaborou-se o Quadro 14, o qual demonstra a comparação das práticas da SMA propostas pela literatura com as utilizadas pelas empresas, a fim de demonstrar como as empresas utilizam as práticas da SMA nos seus processos.

Quadro 14 – Comparação das práticas da SMA propostas pela literatura com as utilizadas pelas empresas

Práticas Sma	Relação Das Práticas Utilizadas Pelas Empresas
Custeio	57% Avaliam ganhos em cima da marca
	39% Buscam maior receita através do crescimento no mercado
	53% Analisam o custo do ciclo de vida
	85% Possuem conhecimento da margem de contribuição dos seus produtos
	94% Apuram os custos da produção
	89% Utilizam o custo do produto na formação do preço de venda
	80% Consideram as características dos produtos na formação do preço de venda
	89,5% Avaliam a produtividade e redução de custo
	61% Avaliam a lucratividade por funcionário
	95% Avaliam a lucratividade geral
Planejamento, Controle e Avaliação de Performance	58% Avaliam desempenho através da contabilidade
	54% Realizam a prática de Benchmarking
	80% Realizam planejamento quanto as ameaças do mercado
	63% Utilizam informações contábeis na realização do planejamento
	61% Realizam planejamento estratégico
	85% Adotam práticas para controlar os custos da produção.
	82% Utilizam informações contábeis no planejamento de longo prazo
	73% Utilizam a gestão contábil para mensurar, avaliar e executar estratégias
	42% Utilizam as práticas, para planejamento, controle e avaliação da performance
83% Avaliam a satisfação dos funcionários	
Tomada de Decisão Estratégica	71% Adotam as práticas para apoiar no relacionamento com fornecedores, clientes e acionistas
	71% Adotam práticas para apoiar os gestores nas incertezas ambientais.
	53% Adotam práticas contábeis para avaliar o Market Share
	58% Utilizam a SMA para se posicionarem no mercado
	87% Realizam projeções dos custos e despesas da empresa
	68% Utilizam informações contábeis para entender a posição no mercado
	74% Analisam fatores estratégicos na precificação
	75% Utilizam a contabilidade para criar estratégias
	57% Utilizar a contabilidade na definição, execução e controle de estratégias
	20% Tomada de decisão estratégica
67% Avaliam a participação de mercado	
Contabilidade dos Competidores	62% Formam seus preços através dos concorrentes
	77% Utilizam as práticas para gerir as informações de preços e custos dos concorrentes
	81% Consideram o grau de concorrência do mercado na formação do preço de venda
	86% Consideram os preços praticados pelo mercado para formar o preço de venda.
	73% Adotam práticas orçamentárias para tomar decisões frente aos concorrentes
Contabilidade dos Consumidores	14% Proporcionam valor ao cliente
	22% Crescimento através dos produtos/serviços e soluções úteis
	92% Avaliam a satisfação dos clientes
	83% Avaliam a taxa de aceitação do produto e/ou serviço

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 14, averigua-se que dentre as principais variáveis utilizadas pelas empresas, de acordo com , as categorias, tem-se na prática do Custeio que 95% do respondentes “Avaliam a lucratividade geral”, na prática do Planejamento, controle e avaliação de performance, 63% “Utilizam informações contábeis na realização do planejamento”, na prática da Tomada de decisão estratégica, 87% “Realizam projeções dos

custos e despesas da empresa”, na prática da Contabilidade dos competidores, 62% “Formam seus preços através dos concorrentes” e na prática da Contabilidade dos consumidores, 22% “Crescimento através dos produtos/serviços e soluções úteis”.

Sendo assim, ao realizar a comparação das práticas da contabilidade gerencial estratégica propostas pela literatura, com as que são realizadas pelas empresas em análise, percebe-se, conforme Quadro 14, quanto à prática de custeio, que as organizações estão analisando seus processos de produtividade, apurando seus custos e buscando a redução destes. Diante este fato e pela empresa estar mensurando a sua lucratividade geral, sugere-se que estas, estão realizando planejamentos sobre os gastos, a fim de estruturarem suas atividades, e conseguirem avaliar seus ganhos em cima da marca e com isso se posicionarem estrategicamente no mercado.

Além disso, verifica-se que as organizações estão utilizando das informações da SMA, na formação do preço de venda dos seus produtos e/ou serviços e avaliação do ciclo de vida dos mesmos, ou seja, utilizam-se de processos que possibilitam visualizar a margem de contribuição dos seus produtos, além das características destes, as quais influenciam na formação do preço de venda, para que estes sejam bem estruturados, o qual, juntamente com a lucratividade por funcionário, podem possibilitar a elevação das receitas da empresa e alcance de objetivos.

Neste sentido, Santos e Rocha (2010), abordam em seu estudo que há uma preocupação dos gestores, no processo de alinhamento dos sistemas de custo à estratégia empresarial. Corroborando com o exposto, Diehl e Souza (2007), justificam que a situação ocorre, devido ao aumento da competição nos negócios, que forçam as empresas a ficarem mais inovadoras e criativas, não apenas em termos de uma produção melhor e mais barata, como também em relação a Marketing e Finanças, tornando a busca por competitividade presente nos processos da empresa.

Em vista disto, com o alto nível de competitividade no mercado, torna-se necessário que as empresas tenham suas ações planejadas, para que consigam adquirir diferenciais frente a seus concorrentes. Destarte, quanto as práticas voltadas para planejamento, controle e avaliação de performance, identifica-se ainda conforme Quadro 14 que as empresas estão utilizando-se de informações da contabilidade, para se planejarem estrategicamente a curto e longo prazo, como também em relação as ameaças impostas pelo mercado, o que auxilia estas no desempenho dos processos, tornando-os mais efetivos.

Conseqüentemente, nota-se, que o negócio tendo um planejamento bem estruturado com base em estratégias de sustentação, possibilita que as empresas utilizem-se de práticas da

SMA também nos demais processos da organização, o que pode justificar as participantes estarem fazendo uso destas para avaliarem a satisfação dos seus funcionários e para controlarem os custos incorridos na produção.

Ademais, as respondentes utilizam-se da gestão contábil para mensurar e executar estratégias na empresa, o que demonstra que estas estão preocupadas em avaliarem os processos que estão desempenhando, para que estes possam ser melhorados e tragam benefícios perante o mercado empresarial. Sendo assim, outro fator que auxilia a ter um melhor posicionamento no mercado é a prática de *Benchmarking*, a qual percebe-se que as empresas deste estudo estão utilizando, ou seja, analisando a concorrência, observando as práticas desenvolvidas por estas, para que possam implantá-las no seu negócio e consigam buscar um posicionamento competitivo no mercado.

Ainda neste sentido, como os processos da empresa necessitam de decisões a todo instante, estas precisam estar bem embasadas, para que os riscos na execução das atividades sejam menores, vindo ao encontro da necessidade de ter informações na contabilidade de forma tempestivas e fidedignas para com a realidade da empresa, possibilitando que estas tomem decisões estratégicas no negócio. Diante disso, quanto à prática de tomada de decisão estratégica, nota-se no Quadro 14 que as empresas estão realizando projeções dos seus custos e despesas, para que possam tomar decisões que sejam mais seguras em direção ao alcance de metas e planejamento futuro.

À vista disso, as participantes utilizam-se da contabilidade para criar estratégias, adotando de práticas da SMA como suporte no relacionamento com fornecedores, clientes e acionistas e também para a precificação dos seus produtos e/ou serviços, apoiando assim os gestores nas incertezas ambientais.

Dessa forma, compreende-se que as organizações estão preocupadas com seu posicionamento no mercado, buscando se fortalecerem frente a este para que possam tornarem-se competitivas. Assim, as empresas estão avaliando o *Market Share*, ou seja, seu grau de participação no mercado, com o auxílio das práticas da SMA e tomando decisões estratégicas, para que assim tornem-se fortes no cenário empresarial.

Logo, quanto à prática de contabilidade dos competidores, ou seja, informações que estão voltadas para os concorrentes, percebe-se no Quadro 14 que as empresas buscam fatores que a auxiliem neste processo, devido a estes estarem ligados diretamente ao desempenho do negócio.

Desta forma, verifica-se que as organizações avaliam seus concorrentes, bem como buscam entender seus preços e custos, para que ao formarem seu preço de venda, este além de

suprir seus custos internos, estejam em acordo com os que estão sendo praticados externamente. Com isso, por meio das práticas voltadas aos concorrentes, as empresas tem a possibilidade de conhecer quais estratégias são utilizadas por estes, e ao avaliá-las, podem tornar o processo de tomada de decisão frente ao mundo externo, mais próximo da realidade, tendo um maior grau de assertividade.

Sob esta esteira de pensamento, Heinen e Hoffjan (2005, p. 18) afirmam em seus estudos que a utilização de análises de custos dos concorrentes, possibilita que as organizações tenham uma visão atualizada da situação financeira e de custos dos concorrentes, o que é um determinante para sua posição competitiva além de prever como irá se comportar futuramente as estratégias de custos dos concorrentes.

Em visto disso, além de utilizar de práticas voltadas para os concorrentes, as organizações necessitam utilizar estas voltadas para os consumidores, pois ambos influenciam nos processos empresariais. Sendo assim, verifica-se no Quadro 14, quanto à contabilidade dos consumidores, ou seja, práticas da contabilidade gerencial estratégica que são voltadas para os clientes, que estão proporcionando valor a estes na busca pela sua satisfação, por meio da oferta de produtos e/ou serviços, como também soluções úteis que vão satisfazer suas necessidades e desejos.

Desta forma, além de buscar a satisfação dos clientes, nota-se que as empresas avaliam a taxa de aceitação dos seus produtos e/ou serviços, e também buscam seu crescimento, através do fornecimento destes. Destarte, para Junior (2017), a competitividade do mercado e as mudanças dos gostos dos consumidores estão impondo as empresas aprimoramento e atualizações constantes, pois isto que irá determinar o valor da organização perante o mercado empresarial, sendo necessário ter foco no cliente, ao desempenharem seus negócios, tornando-se um desafio para os gestores despertar interesse nas pessoas pelos seus produtos e/ou serviços.

Ademais, sintetizando o que foi exposto neste capítulo, percebe-se que dentre as práticas da contabilidade gerencial estratégica mais utilizadas pelas empresas em análise, encontram-se as voltadas para seus custos, planejamentos, controles e avaliação de performance dos processos e tomada de decisão estratégica. Tais escolhas se justifica devido à preocupação destas, quanto ao planejamento e estruturação de seus processos e melhoria da gestão empresarial, para que possam auxiliar no desenvolvimento da empresa perante ao mercado empresarial.

Isto posto, nota-se ainda que as organizações estão utilizando as práticas da contabilidade gerencial estratégica nos seus negócios, devido ao fato de que estas possibilitem

a preparação da empresa para as diversas imposições do mercado empresarial, como também torna possível que o processo de decisões seja planejado com antecedência, gerando informações que são cruciais na organização dos processos para que o resultado final da organização seja eficaz.

No entanto, cabe salientar que as empresas não estão utilizando-se de muitas práticas voltadas para os concorrentes e clientes, sugerindo-se assim, neste caso, a possível ocorrência da maioria das empresas serem microempresas e empresas de pequeno porte, aumentando a dificuldade de acesso às informações tratadas neste estudo, ficando mais atreladas a uma contabilidade mais básica.

#### **4.4 Entendimento das práticas da SMA na performance empresarial e objetivos organizacionais**

As empresas estão atuando em um ambiente altamente competitivo, onde manter diferencial por muito tempo torna-se difícil, o que de certa forma pode comprometer a sobrevivência no mercado em relação à capacidade de gerenciar e potencializar o retorno do capital investido. Logo, para encarar os desafios impostos pelo mercado, torna-se necessário que o gerenciamento dos processos da organização, estejam apoiados a indicadores que auxiliem na performance empresarial, para assim atingirem os objetivos que foram estabelecidos (MARTINS, 2006)

Tendo por base o exposto, neste capítulo buscou-se entender a influência das práticas da SMA, na melhoria da performance empresarial, para alcance dos objetivos organizacionais, o qual verificou-se, que as organizações classificam os indicadores de desempenho como ferramentas relevantes nos processos da empresa, tendo como resultados mais significativos, de acordo com o Quadro 15, que dentre as participantes, 75% consideram o indicador de satisfação dos clientes, 63% o de produtividade e redução de custos e 61 % a lucratividade geral.

Quadro 15: Grau de importância dos indicadores de desempenho,

<b>Grau de importância dos indicadores de desempenho, independente da utilização ou não pela empresa</b>	<b>Sem Importância</b>	<b>Pouco Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito Importante</b>
Lucratividade Geral	1,5%	4%	1,5%	32%	61%
Produtividade e da redução de custo	2%	4%	0%	31%	63%
Participação de mercado	3%	4%	9%	42%	42%
Satisfação dos clientes	2%	2%	2%	20%	75%
Taxa de aceitação de produto ou serviço	2%	1,5%	6,5%	39%	51%
Satisfação dos funcionários	4%	4%	2%	33%	57%
Lucratividade por funcionário.	3%	8%	10%	43%	36%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Diante do exposto no Quadro 15, devido ao mercado estar cada vez mais competitivo, este fator pode justificar às empresas estarem preocupando-se com a satisfação de seus clientes. Assim, estas necessitam cada vez mais de ferramentas que auxiliam na medição do desempenho dos seus processos, para que mantenham seus clientes satisfeitos, fornecendo a estes produtos e serviços que atinjam as necessidades. Além disso, as organizações também consideram relevantes os indicadores de produtividade e redução de custos, como também o de lucratividade geral, sugerindo-se com isso, que a ocorrência deste fato venha a impactar diretamente no sucesso do negócio.

Além disso, nota-se que as participantes consideram muito importante ter indicadores que permitam entender a satisfação dos funcionários e a taxa de aceitação dos produtos e/ou serviços, visto que, estes direcionam a organização no mercado empresarial, e permitem que consigam medir a participação da empresa no mundo dos negócios, também consideram relevante medir a lucratividade por funcionário, uma vez que este impacta na receita da empresa e nas projeções futuras.

Corroborando com o exposto, Gonçalves (2002) aborda em seu estudo que as empresas, de uma forma geral, precisam ter um sistema de avaliação de desempenho, em virtude, que a realização contínua de processos de avaliação, permite que a organização tenha conhecimento sobre a eficácia e eficiência das suas ações, como também conhecimento dos programas, processos e pessoas que estão ligados à empresa.

Por conseguinte, devido à necessidade das organizações medirem suas performances, buscou-se identificar no Quadro 16, quais indicadores de desempenho que as empresas utilizam nos seus processos, identificando como resultados mais significativos, que 78% destas utilizam o de lucratividade geral, 76,5% a satisfação dos clientes e 66% o de produtividade e redução de custos.

Quadro 16: Utilização dos indicadores de desempenho quanto a mensuração de performance empresarial

Utilização dos indicadores de desempenho na mensuração da performance empresarial	Sim	Não	Às vezes
Lucratividade Geral	78%	5%	17%
Produtividade e da redução de custo	66%	10,5%	23,5%
Participação de mercado	39%	33%	28%
Satisfação dos clientes	76%	8%	16%
Taxa de aceitação de produto ou serviço	54,5%	17,0%	28,5%
Satisfação dos funcionários	62%	17%	21%
Lucratividade por funcionário.	35%	39%	26%

Fonte: Dados da pesquisa 2019.

Assim, nota-se que as empresas estão avaliando seus processos, para que consigam ter um melhor resultado, por meio da melhoria na produtividade, redução de custos e satisfação dos clientes. Com isso, entende-se que estas utilizam-se dos indicadores devido a estes possibilitarem mensurar o desempenho que as atividades estão tendo, e por estarem ligadas ao alcance dos objetivos da empresa, precisando assim, serem analisadas constantemente.

Desta maneira, entende-se que a utilização de ferramentas como as que possibilitam mensurar a satisfação dos seus funcionários podem estarem ligadas ao alcance das metas e objetivos organizacionais, uma vez que, os funcionários precisam estar satisfeitos com as atividades que desempenham, pois isso também resulta na posição mais forte da empresa frente aos concorrentes no mercado.

Além disso, as respondentes ao que parece, analisam a taxa de aceitação dos seus produtos e/ou serviços perante ao mercado, para que possam estruturar seus planejamentos e atender a necessidade dos clientes. Porém, nota-se que as organizações não utilizam o indicador de lucratividade por funcionário, o que se justifica que ocorra devido as participantes serem empresas de pequeno e médio porte, tendo muitas vezes poucos funcionários, falta de tempo e até mesmo conhecimentos limitados.

Contextualizando o exposto, na concepção de Zilber e Fischmann (2002), a utilização de indicadores de desempenho permite que as empresas possam identificar a evolução dos reais resultados que decorreram as suas atividades, verificando as decisões já realizadas para que possam corrigir e redirecionar os processos.

Dessa forma, outros fatores que contribuem juntamente com os indicadores de desempenho, para que as empresas atinjam seus objetivos, são as práticas da contabilidade gerencial estratégica, as quais são ferramentas que auxiliam as empresas na criação de estratégias para melhor desenvolverem suas atividades, a fim dos processos tornarem-se mais

efetivos possibilitando ao gestor informações confiáveis ao tomar decisões frente o mercado acirrado e competitivo.

Tendo por base o exposto, compreende-se que para os negócios terem melhores resultados, há uma necessidade da utilização de um planejamento estratégico, ou seja, criar uma base mais sólida com informações fornecidas pelas práticas da contabilidade gerencial estratégica, para estruturarem o planejamento da organização e formularem as estratégias competitivas, para a definição das ações que precisam ser realizadas para que os objetivos estabelecidos sejam atingidos.

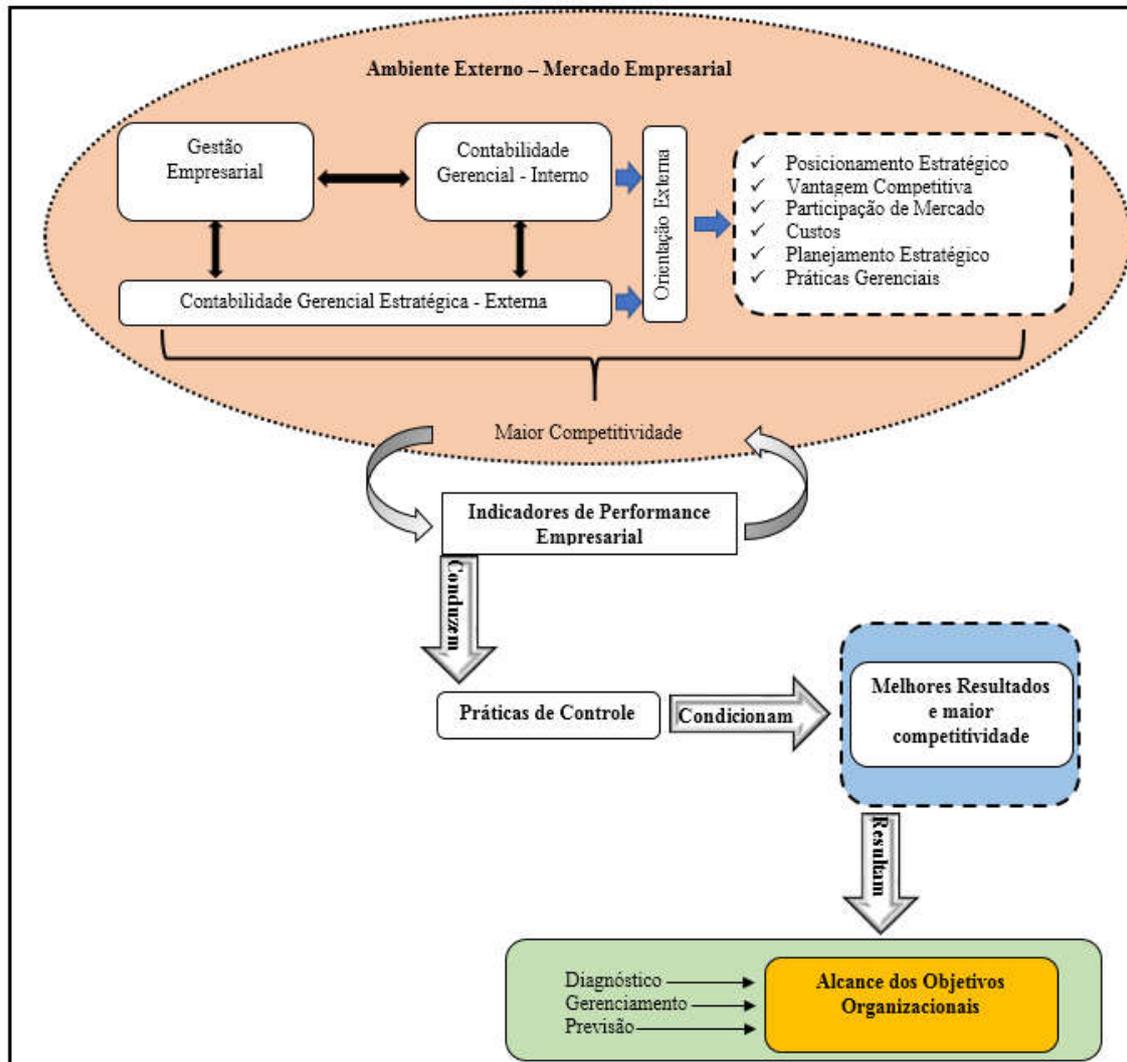
Em síntese, entende-se que medir o desempenho dos processos organizacionais por meio de indicadores, pode estar ligado as práticas de contabilidade gerencial estratégica, e que estes, conjuntamente possibilitam a empresa o alcance dos objetivos. No entanto, torna-se importante que a empresa tenha um planejamento e utilize-se da SMA, para estruturar seus processos, avaliando estes por indicadores de desempenho, a fim de identificarem possíveis falhas e se reestruturarem, mantendo-as competitivas frente ao mercado empresarial.

Diante disso, a contabilidade gerencial estratégica, procura fornecer informações que auxiliem no processo de formulação de estratégias e controle do desempenho da empresa em relação às estratégias já utilizadas, permitindo a criação de vantagens competitivas para a organização (GUILDING, et al, 2000).

Corroborando com o exposto, Hall (2008), afirma que as pessoas somente conseguem executar as tarefas de forma adequada, se tiverem informações satisfatórias para isso, tornando-se assim possível o gerenciamento dos negócios, através das informações fornecidas pela avaliação de desempenho. Ademais, para o autor, torna-se relevante avaliar o desempenho da organização, de forma dinâmica e abrangente, demonstrando informações que sejam associadas às estratégias do negócio.

Sendo assim, como forma de sintetizar o entendimento das práticas da SMA na performance empresarial e objetivos organizacionais tem-se na Figura 3 a integração das variáveis e práticas que delineiam a aplicabilidade dos fatores condicionantes e resultantes das práticas nas ações dentro das empresas analisadas.

Figura 3: Delineamento das práticas da SMA na performance e objetivos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Sob este enfoque, a construção da Figura 3 parte de uma integração teórica das práticas da SMA com a contabilidade tradicional na visão dos autores da área, que imbricada com a gestão praticada pelas empresas em análise conduzem, condicionam, e resultam numa maior competitividade e melhoria da performance empresarial. No entanto, nota-se que o mercado empresarial encontra-se cada vez mais competitivo, sendo necessário que as empresas pratiquem sua gestão atrelada à uma contabilidade gerencial interna e também, estrategicamente com enfoque externo para auxiliar na sua orientação quanto ao alcance dos objetivos, desenvolvendo posicionamento estratégico, vantagem competitiva, participação de mercado, análises de custos, planejamento estratégico e práticas gerenciais, tornando-se mais competitiva.

Deste modo, a organização utilizando das práticas da contabilidade gerencial orientação interna e orientação externa, viabiliza esta a ser mais competitiva. Além disso, por meio da aplicação dos indicadores de performance empresarial juntamente com suas práticas de controle, possibilitam que a empresa tenha melhores resultados e tornem-se mais competitivas, alcançando seus objetivos, com ações voltadas para sua definição, gerenciamento e previsão.

## 5 CONCLUSÕES

O presente trabalho que teve como objetivo geral analisar como as práticas da contabilidade gerencial estratégica podem auxiliar as empresas na melhoria da performance empresarial quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, constitui-se de uma pesquisa de levantamento – survey, realizada com 123 (cento e vinte e três) empresas de diferentes setores do estado do Rio Grande do Sul, tendo como respondentes os gestores responsáveis por estas.

No que tange as empresas participantes, compreendeu-se que estas em sua maioria são microempresas e empresas de pequeno porte, as quais se encontram alocadas no setor de comércio e serviços e utilizam-se da contabilidade na maioria das vezes no setor administrativo, com o intuito de tomar decisões, criar metas e alcançar seus objetivos organizacionais. Sob este enfoque, devido ao mercado empresarial encontrar-se cada vez mais competitivo, conclui-se que as organizações participantes deste estudo utilizam-se da contabilidade com um viés mais tradicional, porém não descartam a utilização e aproximação desta para as práticas da contabilidade gerencial estratégica, pois conforme os resultados construídos, é perceptível a relevância que estas possuem no desempenho dos seus processos.

Sendo assim, mediante os resultados apresentados na presente pesquisa, entende-se que os gestores das empresas em análise concordam que a contabilidade é importante para os negócios, pois fornece relatórios e ferramentas estratégicas que possibilitam a tomada de decisões coerentes para alcançar seus objetivos, criando vantagens competitivas perante seus concorrentes e tendo objetivos estratégicos para os negócios. No entanto percebeu-se também que existe uma resistência dos gestores quanto à utilização total de práticas da SMA, pois as mesmas até buscam crescimento no mercado, mas visualizam a contabilidade gerencial estratégica como um meio de ter informações de planejamento e controle, deixando de lado, os demais benefícios que esta possibilita aos negócios.

Em vista disso, devido à identificação das práticas de gestão contábil nas empresas, verificou-se que as organizações consideram importantes tais práticas e que estas possibilitam uma prosperidade nos negócios. Outro fator percebido é quanto à utilização das práticas da contabilidade tradicional como forma de mensurarem e executarem seus processos financeiros, visando à melhoria de suas atividades diárias e fazendo com que a empresa se fortaleça no mercado empresarial.

Sob este enfoque, conclui-se que o planejamento das empresas, quanto a sua missão, visão e valores, ainda está em construção, influenciando diretamente na criação de estratégias pelas organizações, as quais, quando atreladas à utilização das práticas da contabilidade

gerencial estratégica na estruturação de suas ações a fim de tornarem seus processos mais efetivos, possibilitaria um maior posicionamento de mercado e minimização das ameaças do ambiente externo.

Nesta esteira de pensamento, averiguou-se conforme as respostas dos gestores, que as empresas não estão utilizando em totalidade as práticas da contabilidade gerencial estratégica levantadas neste estudo, o que pode influenciar negativamente no desenvolvimento financeiro e operacional do negócio. Conclui-se que as empresas não se utilizam, também, da avaliação de desempenho de seus concorrentes e avaliação da rentabilidade dos clientes deixando de atender as práticas da orientação externa da SMA, a qual tem reflexo no planejamento estratégico realizado pela empresa. Por outro lado, entende-se que possuindo um planejamento estratégico voltado à uma orientação externa, analisando seus concorrentes e mensurando seu desempenho, as empresas possuem maiores chances de adaptar as práticas estratégicas de forma mais assertivas para seu negócio.

Ademais, compreende-se que, por mais que as empresas não utilizem a SMA em sua totalidade, a possível utilização no planejamento das ações internas da empresa, as quais encontram-se em implementação pela maioria das participantes, possibilita a criação de estratégias que auxiliem na formação do preço de venda, redução de custos e avaliação da lucratividade do negócio. Ainda, ao que se percebe, existe uma aproximação por parte das empresas no que tange a utilização das práticas da SMA, pois estas sinalizam que encontram em preparação as adversidades do mercado empresarial, obtendo informações seguras para planejar as decisões com antecedência, fazendo melhores escolhas e preocupadas com o avanço do *marketsahre*.

Outro fator conclusivo neste estudo é quanto as empresas estarem analisando os processos que são voltados para os seus custos, buscando uma maior lucratividade, planejando seus gastos, para que possam obter uma posição estratégica no mercado. Além disso, nota-se um movimento que as leva a uma maior projeção de suas ações com o intuito de minimizar às ameaças advindas do mercado, avaliando o desempenho das suas atividades para que tornem-se mais eficientes. Ainda, conclui-se que as empresas em análise utilizam-se de uma gestão contábil para mensurar e executar as estratégias da empresa de modo que consigam realizar projeções dos seus custos e despesas, afim de que possam tomar decisões que sejam mais seguras, as quais possam permitir avaliar seus concorrentes e clientes.

Contudo, além de utilizarem, mesmo que não em sua totalidade, as práticas da SMA, para melhorarem os seus processos, as organizações também estão utilizando-se de indicadores de desempenho como forma de mensurar sua performance empresarial, buscando

alternativas que melhorem suas atividades financeiras e operacionais, identifiquem informações relevantes do mercado externo para melhor entender o ambiente interno e tomar as decisões com maior segurança e tempestividade.

Por fim, entende-se que as empresas utilizando-se conjuntamente da contabilidade gerencial orientação interna e externa criam possibilidades na definição de estratégias mais concretas, aumentando sua participação de mercado, compreendendo melhor o cenário onde encontram-se inseridas e criando vantagens competitivas frente aos concorrentes. Além disso, em conjunto com as práticas da contabilidade, a utilização de indicadores de performance empresarial possibilita que estas reavaliem seus processos, meçam seus resultados e alcancem seus objetivos.

Quanto às limitações encontradas na realização deste trabalho, deu-se mediante a dificuldade de encontrar estudos brasileiros que abordassem a contabilidade gerencial estratégica e a sua aplicação nos processos da empresa, bem como as práticas da contabilidade gerencial estratégica em conjunto com os indicadores de performance empresarial. Outro fator limitante desta pesquisa foi quanto a demora de retorno dos questionários e sua baixa adesão por parte dos respondentes, o que impediu que a amostra de empresas fosse maior e os resultados mais abrangentes. Tais fatores limitaram a pesquisa, mas não descaracterizaram sua relevância frente ao que se propôs neste estudo.

Quanto à elaboração deste trabalho, algumas oportunidades para futuras pesquisas foram percebidas, tais como: a ampliação da pesquisa para outros estados do Brasil, a verificação do fornecimento de informações de práticas da contabilidade gerencial estratégica pelos escritórios de contabilidade aos clientes e aplicabilidade desta com outros construtos da contabilidade na descoberta de novos conhecimentos e ampliação do campo teórico em que a ciência se encontra.

## REFERÊNCIAS

- ALMARYANI, Majeed A. Hatif.; SADIK, Hamza. H. Strategic management accounting techniques in Romanian companies: Some survey evidence. **Procedia Economics and Finance**, n. 3, p. 387-396, 2012.
- ALVES, Anderson. **Qualidade no atendimento como diferencial competitivo: um estudo de caso na empresa AlôCell**. Universidade Estadual da Paraíba, 2014.
- ALVES, Jesimar da Cruz; DIAS, Nathália Teixeira; MONSORES, Geneci Leme. Consultoria Empresarial como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas. **XII SEGeT: Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia**. Associação Educacional Dom Bosco. p. 1-15, 2015.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.
- BERNARDI, L. A. Manual de plano de negócios: fundamento, processos e estruturação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNSTEIN, L.A.; WILD, J.J. Analysis of Financial Statements. 5º ed. New York: McGraw-Hill, 2000.
- BERTOLETTI, Juliana Vieira Martos. **A importância de uma boa gestão financeira nas empresas**. Revista Inter Atividade, v.3, n.1, p. 79-89, 2015.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRONDANI, Gilberto, et al. As informações contábeis provenientes dos escritórios de contabilidade e sua utilização como ferramenta de gestão. In: **XI SEGeT: Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão do conhecimento para a sociedade**. Associação Educacional Dom Bosco, p 1-16. 2014.
- BROMWICH. Michael. The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. **Accounting, Organizations and Society**, v.15, p. 27-46, 1990.
- CADEZ, Simon; GUILDING, Chris. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v.33, p.836-863, 2008.
- CADEZ, Simon.; GUILDING, Chris. Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. **Journal of Accounting and Organizational Change**, v. 3, p. 126.146, 2007.

CALLADO, Antônio, et al. **Relações entre indicadores de desempenho: um estudo exploratório em empresas localizadas em serra talhada/PE<sup>1</sup>**. Revista de Negócios da FURB, v.14, n.1, p. 100-114,2009.

CARVALHO, A.M.R.; NAKAGAWA, M. **Informações contábeis: um olhar fenomenológico**. CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 17., 2004, Santos. Resumos... Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, p. 1-160, 2004.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão da estratégia com uso do BSC**. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial Coordenação Geral de Educação a Distância, 2013.

CINQUINI, Lino; TENUCCI, Andrea. **Is the adoption of Strategic Management Accounting techniques really “strategy driven”?** Evidence from a survey. Munich Personal RePEc Archive, p. 1-27, 2007.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORDEIRO. M. B. V. J.; RIBEIRO, V. R. **Gestão Empresarial**. Economia Empresarial. Curitiba: Fae Business School ,2002.

COSTA, Ariana, et al. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica, v. 2, n.2, p.155-172, 2015.

CRAVENS, Karen S.; GUILDING, Chris. **An empirical study of the application of strategic management accounting techniques**. Advances in Management Accounting, v. 10, p. 95-124, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, p. 1-316. 2000

DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. de. **Formação, certificação e educação continuada: um estudo exploratório do profissional contábil sob a óptica das empresas head hunters**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, Vol. 4(3), p. 233-248, setembro/dezembro, 2007.

DRURY, Colin. **Management and cost accounting**. Thomson: London, 2002.

DUARTE, Roberto Dias. **Big Brother Fiscal III: O Brasil na era do conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Ideas@work, 2009.

EIDELWEIN, Maiara; VIEIRA, Eusélia. **Estratégias de Posicionamento de Mercado na Comercialização de Produtos Naturais**. Curso de pós graduação lato sensu em controladoria e gestão empresarial. Unijuí, p. 1-29. 2016.

FERNANDES, Djair. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista FAE, Curitiba, v. 7, n.1, p. 17-18, jan-jun, 2004.

FERREIRA, Araceli, et al. **Contabilidade Estratégica: Três décadas de evolução**. XXV Congresso Brasileiro de Custos. p. 1-15. 2010.

FILHO, et al. **Importância da Contabilidade Gerencial e dos Sistemas de Informações para as Empresas**. Revista Científica, v.11, n.2, p.97-103, 2015

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1 ed, 1994.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GOLDENBERG, Marta da Conceição Louro. **Contabilidade estratégica: o papel do controller no processo de planejamento estratégico**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, SP. 1994.

GOLLO, Silvana Saionara. O sistema de gestão de custos como suporte à formulação e alinhamento das estratégias organizacionais. **Revista ConTexto**, v. 2, n. 3, p.1-24, 2002.

GONÇALVES, J. P. **Desempenho Organizacional**. Seminário Econômico. São Paulo, n. 815, ago/2002.

GONÇALVES, J. P. **Desempenho Organizacional**. Seminário Econômico. São Paulo, n. 815, ago/2002.

GRZESZESZYN, Gilberto. **Contabilidade Gerencial Estratégica: Conceito e Caracterização**. Revista Unicentro, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2005.

GUERREIRO, Reinaldo; FREZATTI, Fábio; CASADO, Tania. **Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial**. Congresso USP, p. 1-16, 2004.

GUILDING, Chris.; CRAVENS, Karen S.; TAYLES, M. An international comparison of strategic management accounting practices. **Management Accounting Research**, v.11, n.1, p.113-135,2000.

HALL, M.. **The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance**. Accounting, Organizations and Society, 33(2-3), p. 141–163, 2008

HEINEN, K.C.; HOFFJAN, A. **The strategic relevance of competitor cost assessment – An empirical study regarding competitor accounting**. Jamar, vol. 3 – number 1, 2005, p.17-34.

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

ICAN, Study Pack. **Management accounting**. VI Publishers, Lagos, 2010.

JUNIOR, Antônio Everton. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, p.1-98, 2017.

JUNIOR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lucia. **Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas**. RAP, Rio de Janeiro, p.49-70, 2011.

JURAS, A. Strategic management accounting - what is the current state of the concept? **Economy Transdisciplinarity Cognition**, v.17, p. 76-83, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAURENTINO, et al. **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil**. FAE Centro Universitário, 2008.

LIMA, Edmilson. **Estratégica de pequenas e médias empresas: uma revisão**. REGE, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2008.

LOPEZ, José Blanco; IBARRA, Felipe. **El marco de la contabilidad de gestión: la contabilidad de dirección estratégica**. Técnica Contable, v. 42, p.545-552, 1990.

MACEDO, Marcelo; SOUZA, Marco; OLIVEIRA, Murilo. **Análise de desempenho organizacional no setor varejista brasileiro**. 2004.

MACHADO, Janaina Resende; RAPÉ, Sara Ferreira de Lima; SOUZA, Sinval Roberto. **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas**. Revista eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis, n. 11, p. 1-11, 2015.

MAHL, Eliana Maria. **Relatórios gerenciais como ferramenta na tomada de decisões em um empreendimento hoteleiro**. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, p. 1-66, 2005.

MARCONI, Marina Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Helder Henrique; GIMENES, Régio Marcio Toesca; SHIKIDA, Pery Francisco Assis. **Contabilidade Gerencial Estratégica na Agroindústria Canavieira Paranaense**. Revista Ciências Empresariais, v. 16, n. 1, p. 71-86, 2015.

MARTINS, Marco. **Avaliação de Desempenho Empresarial como Ferramenta para Agregar Valor ao Negócio**. Contexto, UFRGS, v. 6, n. 10, p. 1-27, 2006.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho**. In: SCHMIDT, P (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORAIS, Jhonattan Ferreira. **A relevância da contabilidade gerencial na gestão de uma loja de confecções (trabalho de conclusão de curso)**. Bibliodigital, UNIJUI, p. 1-115, 2011.

MORAIS, Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOORES, K. **Strategic features of management accounting systems: An examination of the relationship between practice, research, and education**. School of Business Discussion Papers, p. 1-29, 1992.

OBAH, Collins; AJIBOLADE, Solabomi. **Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks**. Future Business Journal, v. 3, n. 2, p. 119-137 2017.

OKOYE, Emmanuel I.; AKENBOR, Cletus . **Strategic management accounting practices in a competitive environment: Theoretical exposition**. ABSU Journal of Management Sciences, v.4, n. 2, p. 1-18, 2008.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves et al. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsidio aos processos administrativos nas pequenas empresas**. Revista FAE, v. 3, n. 3, p. 1-12, 2000.

OLIVEIRA, Bruna; BENETTI, Juliana. **Importância do Profissional da Contabilidade na Gestão de Micro e Pequenas empresas localizadas em Chapeco/SC**. Tecnológica revista científica, v. 5, n. 2, p. 1-19, 2016.

OLIVEIRA, Leticia de. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico**. REAd - Revista Eletrônica de Administração, v. 10, n. 4, p.1-23, 2004.

OTT, Ernani. **Contabilidade gerencial estratégica: inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial**. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, p. 35-46, 2004.

PAIVA, Simone Bastos. **O processo decisório e a informação contábil: entre objetividades e subjetividades**. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXIX, nº 123, p.76-83, mai./jun.2000.

PASSOS, Quismara Correa dos. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas**. (Trabalho de conclusão de graduação). UFRGS, Lume repositório digital, p. 1-29, 2010.

PINHEIRO, Tiza Cardoso. **Contabilidade Gerencial Estratégica como auxílio na gestão e controle das empresas**. Universidade Federal do Pará, p. 1-13, 2007

PORTO, Maria; BANDEIRA, Anselmo. **O processo decisório nas organizações**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, p. 1-11, 2006.

RIBEIRO, Andressa; FREIRE, Eduardo José; BARELLA, Lauriano Antonio. **A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos**

**gestores de micro e pequenas empresas de Paranaíta–MT, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão.** Semana acadêmica revista científica, p. 1-14, 2012.

RIBEIRO NETO, A. B. **Fatores que impactam o desempenho de pequenas empresas.** Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, UFRJ, p. 1-279. 2008.

ROSA, Liliâne Lessa Santos; SANTOS, Sheyla Veruska A importância da contabilidade Gerencial para a Administração. **Revista Administração e Ciências Contábeis**, n. 3, p. 1-11, 2010.

ROSLENDER, Robin. **Accounting for strategic positioning: Responding to the crisis in management accounting.** British Journal of Management, p. 45-57. 1995.

ROSLENDER, Robin; HART, Susan J. **In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives.** Management Accounting Research, v.14, n. 3, p. 255-279. 2003.

ROSLENDER, Robin.; HART, Susan J. **Strategic management accounting: Lots in a name.** Accountancy Research Group, Heriot Watt University, p. 1-29, 2010.

SANTOS, Rodrigo, Rocha, Welington. **Contabilidade focada nos concorrentes: um estudo exploratório no setor de agronegócios.** XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte, 2010.

SILVA, Esliane, LEON, Márcia. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial.** Revista Conexão, 2013.

SILVA, Paula; SANTOS, Odilanei; FERREIRA, Aracéli. **A Percepção dos Docentes quanto às Práticas de Contabilidade Estratégica: Um Estudo Comparativo.** Revista Contabilidade Financeira, n. 44, p. 44 - 59, 2007

SIMMONDS, Kenneth. **Strategic management accounting.** Management Accounting, v. 59, n. 4, p. 26-30, 1981.

STROEHER, Ângela Maria, FREITAS, Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão das pequenas empresas.** Revista RAUSP-e, v.1, n.1, p. 1-33, 2008.

TILMANN, K. **Strategic management accounting and sense making: A grounded theory study.** (Doctoral dissertation), 2003.

VEIGA, Walmir. **Contabilidade Gerencial Estratégica: O uso da Contabilidade Gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica.** Unopar, Cient. Ciênc. Juríd. Empres, Londrina, v. 2, n. 2, p. 99-118, 2001.

WEGNER, Douglas, DAHMER, Luciane. **Avaliação de desempenho em redes de empresas.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, 2004.

WICKERT, Patrícia; CERUTTI, Bernardete. **Perfil Profissional dos Trabalhadores na Percepção de Gestores de Empresas do Vale do Taquari-RS**. UNIVATES, p. 1-25, 2016.

ZIKMUND, William G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. **Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência**. Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2002.

ZOUAIN, et al. **Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de administração pública, v. 45. 2011.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário aplicado às Empresas Participantes

Prezado (a).

Está pesquisa faz parte de um trabalho final de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Franciscana e visa analisar a percepção e entendimento dos gestores de empresas do Rio Grande do Sul de diferentes ramos da economia quanto à possível utilização de práticas da contabilidade gerencial estratégica, e os seus impactos na performance empresarial e alcance de objetivos. Ao aceitar participar, estará contribuindo e colaborando com a execução desta pesquisa e caso depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração ao responder o presente questionário. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, porém sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. O questionário pode ser respondido pelos proprietários das empresas, bem como por gerentes da mesma. **POR FAVOR, ATENTE PARA QUE APENAS UM QUESTIONÁRIO SEJA RESPONDIDO POR EMPRESA.**

1- Qual é o segmento da empresa?

- Comércio
- Serviços
- Indústria
- Outro \_\_\_\_\_

2- Qual o porte de sua empresa?

- Microempresa (ME)
- Empresa de Pequeno Porte (EPP)
- Empresa de médio porte
- Empresa de Grande Porte
- Outros: \_\_\_\_\_

3.A contabilidade elaborada para sua empresa é considerada:

- Uma ferramenta primordial a qual fornecer relatórios estratégicos para a tomada de decisão e alcance de objetivos.
- É importante, porém existem outros setores mais relevantes para tomada de decisão e alcance de objetivos.
- Fundamental, quando as informações são relevantes.
- Dispensável, pois consigo essas informações com terceiros.
- Importante apenas para cumprimento das obrigações com o fisco.

4) Qual setor que a empresa mais utiliza informações extraídas da contabilidade para tomar decisões e criar metas para alcançar os objetivos?

- Vendas
- Gerência
- Recursos Humanos
- Administrativo
- Outros: \_\_\_\_\_

### 1º Categoria: Orientação externa

5) Qual o principal objetivo estratégico da sua empresa no atual momento?

- Produzir com poucos custos obtendo o maior lucro possível
- Aumentar a satisfação dos clientes
- Crescer por meio do fornecimento contínuo de produtos, serviços e soluções úteis e significativos para os segmentos que já servimos e expandir para novas áreas que se baseiem em nossa tecnologia, competência e interesses do cliente
- Proporcionar mais valor a nossos clientes para conquistar seu respeito e fidelidade
- Aumentar a receita através da ampliação da nossa fatia de mercado, crescer com solidez, captar novos clientes, usar nossos lucros e capacidades para desenvolver e gerar produtos, serviços e soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes.
- Melhorar continuamente nossa eficiência operacional.

Outros: \_\_\_\_\_

6) Você utiliza informações extraídas da contabilidade para auxiliar na performance e alcançar os objetivos da empresa?

- Sim
- Não
- Às vezes

7) A empresa possui de forma estruturada, missão, visão e valores?

- Sim
- Não
- Está em construção

8) Qual a vantagem competitiva que sua empresa possui frente os concorrentes?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9- Na sua concepção, a contabilidade gerencial pode ser entendida como:

- Determinação do Custo e Controle Financeiro
- Informação para Planejamento e Controle Gerencial
- Redução do Desperdício de Recursos no Processo de Negócios
- Criação de Valor por meio do Uso Eficaz de Recursos
- Contabilidade como estratégia de negócios

10 Ao solicitar uma informação a contabilidade para o processo decisório, o rápido retorno desta pode ser considerado na sua percepção como sendo:

- Extremamente relevante para a tomada de decisão
- Relevante para tomada de decisão
- Pouco relevante para tomada de decisão
- Não faz diferença para tomada de decisão

11 Você considera o planejamento estratégico da sua empresa como:

- Excelente e atende todas as necessidades da empresa.
- Muito Bom, porém são feitos ajustes durante sua execução.
- Bom, mas existem pontos de melhorias importantes a serem feitos.

- ( ) Ruim, pois não condiz com a realidade.  
 ( ) Não possui planejamento estratégico.

**2º Categoria: Abrangência da SMA (Contabilidade Gerencial Estratégica)**

12) O sistema de gestão integrado da sua empresa para fins gerenciais pode ser considerado:

- ( ) Atual, com ferramentas adequadas para sua realidade.  
 ( ) Conservador, porém atende as necessidades de acordo com sua realidade.  
 ( ) Desatualizado e não atende às necessidades para tomada de decisão.  
 ( ) Não possui sistema de gestão.

13) Quanto a abrangência da Contabilidade Gerencial Estratégica, julgue os itens abaixo:

Questão	Sim	Não
A empresa realiza avaliação de desempenho por meio de informações contábeis?		
A empresa realiza a prática do Benchmarking, ou seja, analisa os concorrentes e adapta as práticas que estão dando certo para eles em sua empresa?		
A formação de preço de seus produtos e/ou serviços leva em consideração os praticados pelos concorrentes?		
A empresa costuma avaliar e monitorar estrategicamente os ganhos em cima da marca?		
A empresa costuma fazer avaliação do desempenho dos concorrentes?		
A empresa costuma fazer a análise de rentabilidade dos clientes?		
A empresa costuma fazer a análise do custo do ciclo de vida dos produtos ou serviços?		
A empresa se planeja quanto às oportunidades e ameaças advindas do mercado?		
Esse planejamento usa		

informações da contabilidade?		
A empresa possui planejamento estratégico?		

### 3º Categoria: Práticas da SMA ( Contabilidade Gerencial Estratégica)

14) Quanto a adoção de práticas gerenciais na gestão organizacional dentro da sua empresa, julgue os itens abaixo quanto a sua utilização:

Questão	Sim	Não	Às vezes
A empresa adota práticas para gerenciamento de informações, preços, custos e capacidade produtiva dos concorrentes para auxiliar na tomada de decisão?			
A empresa adota práticas de gestão contábil para apoiar os gestores nos relacionamentos com fornecedores, clientes e acionistas, entre outros?			
A empresa possui conhecimento da margem de contribuição de seus produtos?			
A empresa adota práticas contábeis para controle e acompanhamento de custos no seu processo produtivo de bens e/ou serviços?			
A empresa apura os custos das atividades executadas na produção de produtos e/ou serviços? A empresa apura os custos das atividades executadas na produção de produtos e/ou serviços?			
A empresa utiliza-se do custo do produto para a formação do seu preço de venda?			
Ao formar o preço de venda é considerado o grau de concorrência do mercado?			
Ao formar o preço de venda são consideradas as características do produto, como qualidade e design?			
Ao formar o preço de venda são considerados os preços praticados pelo mercado?			
Há a adoção de práticas para apoiar os gestores no enfrentamento de incertezas ambientais internas para a tomada de decisão em ambientes conflituosos?			
Há a adoção de práticas orçamentárias e sua influência na tomada de decisão frente a concorrência?			
A empresa adota práticas contábeis para apoiar a avaliação da participação da empresa no mercado (Market Share)?			
A empresa utiliza-se da contabilidade gerencial estratégica como fator para posicionamento no mercado?			

15) No que tange as práticas da contabilidade gerencial estratégica, julgue os itens abaixo quanto a utilização destas no processo de projeção de sua empresa:

Questão	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Realizar projeções acerca					

da estrutura de custos e despesas da empresa.					
Utilizar as informações contábeis para planejar decisões de longo prazo.					
Utilizar Informações contábeis para entender a posição da empresa no mercado.					
Utilizar a gestão contábil para mensurar e avaliar a execução de estratégias da empresa.					
Analisar os fatores estratégicos na precificação dos produtos e serviços.					
Utilizar a contabilidade para a criação de estratégias adequadas ao seu nível do negócio					
Avaliar a posição dos concorrentes com base em demonstrações contábeis.					
Utilizar a informação contábil na definição, execução e controle de estratégias existentes e na criação de novas.					

16) Quanto a utilização da Contabilidade Gerencial Estratégica, qual das práticas abaixo sua empresa costuma utilizar?

- Método de Custeio  
 Planejamento, controle e avaliação de performance  
 Tomada de decisão estratégica.  
 Contabilidade dos competidores.  
 Contabilidade dos consumidores.  
 Não utiliza a contabilidade gerencial.  
 Outro: \_\_\_\_\_

17) A contabilidade gerencial, assim como suas ferramentas de apoio para tomada de decisão influencia de que forma no resultado da empresa?

- Diretamente e é uma ferramenta essencial para a prosperidade da empresa  
 Indiretamente, porém importante para a empresa  
 Discretamente no resultado da empresa  
 Não influenciam no resultado da empresa

#### 4º Categoria: Práticas da contabilidade Gerencial Tradicional.

18) Quanto as ferramentas da contabilidade gerencial tradicional, julgue os itens a seguir quanto a utilização destas na sua empresa

Questão	Sim	Não	Às vezes
Controle de caixa (diário)			
Controle de contas a pagar			
Controle de contas a receber			
Controle de estoques mínimo e máximo			
Fluxo de caixa			
Escrituração contábil contratada de terceiros			
A empresa faz análise econômica financeira mensalmente			
Escrituração contábil na própria empresa, por pessoal qualificado			
A empresa tem um plano de negócios e atualiza sempre que necessário			
Pequena participação de capital de giro próprio			
Análise na queda da lucratividade			
Desconhece a lucratividade da empresa			

19- Dos indicadores de desempenho abaixo, aponte a utilização destes pela empresa quanto a mensuração da performance empresarial?

Questão	Sim	Não	As vezes
Lucratividade Geral			
Produtividade e da redução de custo			
Participação de mercado			
Satisfação dos clientes			
Taxa de aceitação de produto ou serviço			
Satisfação dos funcionários			
Lucratividade por funcionário.			

20- Dos indicadores abaixo, aponte o grau de importância destes, de acordo com sua percepção, independente da utilização ou não pela sua empresa.

Questão	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Sem importância
Lucratividade Geral					
Produtividade e da redução de custo					
Participação de mercado					
Satisfação dos clientes					
Taxa de aceitação de produto ou serviço					
Satisfação dos funcionários					
Lucratividade por funcionário.					

21. Gostaria de receber o resultado final desta pesquisa assim que os dados forem tabulados e analisados. Se sim, por favor deixe seu e-mail abaixo: \_\_\_\_\_