



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



O papel da Contabilidade Gerencial Estratégica na performance de empresas de diferentes setores da economia

Patrícia Severo Toaldo

Universidade Franciscana (UFN)

E-mail: severopatricia1502@gmail.com

Lucas Almeida dos Santos

Universidade Franciscana (UFN)

E-mail: luksanttos@gmail.com

Jaqueline Carla Guse

Universidade Franciscana (UFN)

E-mail: Jacqueline_guse@hotmail.com

Bruna Faccin Camargo

Universidade Franciscana (UFN)

E-mail: brunafaccinlor@hotmail.com

Resumo

O ambiente empresarial encontra-se cada vez mais competitivo, condicionando as organizações quanto ao gerenciamento de seus processos internos e externos, ferramentas da contabilidade gerencial estratégica no que tange a um processo decisório mais assertivo, quanto ao alcance de seus objetivos organizacionais numa melhor performance empresarial. Assim, este estudo que 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 123 empresas de diferentes ramos da economia do estado do Rio Grande do Sul, possuindo uma abordagem qualitativa, descritiva, explicativa e bibliográfica, tendo seus dados coletados por meio de questionário. Os principais resultados denotam que as empresas estão utilizando, de forma ainda tímida, 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 a utilização de indicadores para a avaliação de desempenho em conjunto com as práticas da contabilidade, pode maximizar a performance empresarial e possibilitar as empresas reavaliarem seus processos, mensurarem seus resultados e criarem estratégias competitivas para o alcance dos seus objetivos.

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

Linha Temática: Contabilidade Gerencial



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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). Sob este viés, entende-se que esta 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).

Neste estudo, utiliza-se da Contabilidade Gerencial Estratégica tratada internacionalmente como *Strategic Management Accounting* (SMA), a qual 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 (Roslender; Hart, 2003; Roslender; Hart, 2010; Juras, 2014).

Nesta esteira de pensamento, Simmonds (1981), em seus estudos preliminares compreende 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, havendo um dinamismo externo da prática da contabilidade gerencial de sua tradição antiquada, traduzindo-se numa técnica que ajudará as empresas a coletar estrategicamente informações de seus concorrentes sobre participações de mercado, fluxos de caixa e utilização de recursos. Para tanto, a mescla da estratégia com contabilidade gerencial chegou-se a um novo conceito conhecido como contabilidade gerencial estratégica, sendo proposto por diversos autores (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 foi aplicado a empresas em diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul e 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. Ainda, acredita-se que este estudo possa auxiliar as empresas quanto a criação de uma nova mentalidade que inclua a utilização da contabilidade como ferramenta de maximização de processos, criação de estratégias empresariais, posicionamento do negócio, criação de diferenciais competitivos, bem como o desenvolvimento da performance empresarial e alcance de objetivos.

2. Referencial Teórico

2.1 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 principais pensadores. 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,



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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.

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 (Roslender; Hart, 2010). 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 (Ican, 2010).

Para 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, uma vez 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).

2.2 SMA e a orientação externa empresarial

A contabilidade gerencial estratégica aborda aspectos mais externos da empresa, visto que esta possui as duas orientações bem definidas. Para Pinheiro (2007) 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.

A gestão estratégica, presente na SMA 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 (Junior; Pascussi; Mangolin, 2011). Guilding, Craves e Tayles (2000) argumentam que a contabilidade gerencial estratégica auxilia na formulação de estratégias gerando informações



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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).

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, uma vez que estes fatores permitem os gestores tomarem decisões, bem como qual estratégia utilizar para alcançar a vantagem competitiva que objetivam (Gollo, 2002). 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.

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).

Quanto ao 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 organizações 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.

2.3 Práticas gerencias estratégicas



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 (Roslender; Hart, 2003).

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) relatam que escolher práticas de contabilidade gerencial estratégica envolve diferentes interpretações, com foco ao externo e voltadas para o futuro empresarial, enfoque ao ambiente ou orientadas para o mercado, enfoque nos concorrentes e voltadas para o longo prazo. Cadez e Guilding (2008) 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 1.

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

Quadro 1. Práticas Gerenciais Estratégicas
Fonte: Adaptado de Cadez e Guilding (2008).

Comparando os 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 auxilie no processo decisório estratégico dentro das organizações (Silva; Santos; Fereira, 2007).



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 (Pinheiro, 2007).

3 Metodologia

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*, que na concepção de Gil (2010) 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.

Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva e explicativa. 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 de determinada situação. Já 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 (ANDRADE, 2002) enquanto a pesquisa explicativa pode ser a continuidade de outra descritiva, já que identifica fatores que indicam eventos, estabelecendo que este esteja descrito e detalhado de forma suficiente (GIL, 2010).

Os dados foram coletados por meio de um questionário *online* 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 dos pesquisadores. Desse total, obteve-se um retorno de 123 questionários válidos para análise. A construção do questionário está baseada na literatura pesquisada acerca do tema principal, a Contabilidade Gerencial Estratégica, tendo foco na orientação externa, correspondente as variáveis posicionamento estratégico, vantagem competitiva e participação de mercado, além de perguntas que tenham um embasamento na abrangência da SMA, e práticas gerenciais estratégicas conforme, servindo estas como fator para a comparação e posicionamento das empresas quanto a sua utilização.

Para fins de análise de dados utilizou-se das técnicas descritivas e explicativas, possibilitando descrever e explicar os resultados encontrados na aplicação dos questionários nas empresas participantes, demonstrados por meio de gráficos, quadros e estatística básica. Utilizou-se também a 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.

4 Resultados e Discussões



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



A partir dos dados coletados, a classificação econômica das 123 empresas participantes deste estudo são as seguintes: 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 2% encontram-se nos setores comércio, serviços e transporte; 1% indústria e comércio, 2% comércio e serviços e 3% enquadraram-se como “outros”. Quanto ao porte das empresas pesquisadas, identificou-se que 33 % são consideradas microempresas (ME), 31% empresas de pequeno porte (EPP), 22% empresas de médio porte e 7% empresas de grande porte, 2% MEI.

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

Sob este enfoque, neste tópico objetivou-se entender a percepção dos gestores das empresas quanto à contabilidade gerencial estratégica. Assim no Quadro 2 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, o principal objetivo estratégico da empresa e as vantagens competitivas na visão dos gestores.

Grau de importância da contabilidade para a empresa	%
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%
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%
Vantagens competitivas	%
Atendimento diferenciado	29%



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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%

Quadro2. Percepção dos gestores quanto a contabilidade gerencial estratégica

Fonte: Dados da Pesquisa

À vista do exposto no Quadro 2, 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. Sob este viés, é perceptível na ótica dos gestores, que além da busca por maior receita financeira, estes 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. Ainda, os gestores questionados 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 diferenças frente aos concorrentes, e possibilita seu crescimento e fortalecimento no mercado empresarial e no local aonde esta inserida.

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, conforme Figura 1.

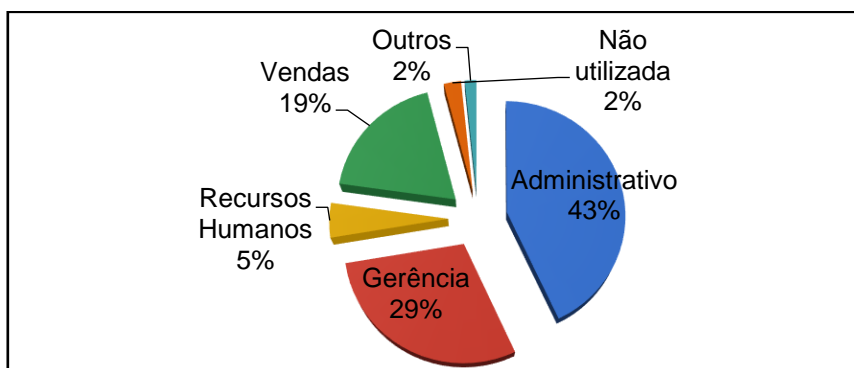


Figura 1. Utilização da contabilidade nos setores das empresas

Fonte: Dados da pesquisa.

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 das Figuras 2 e 3 que trata a contabilidade como uma ferramenta primordial para a tomada de decisão e alcance de objetivos, bem como 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.

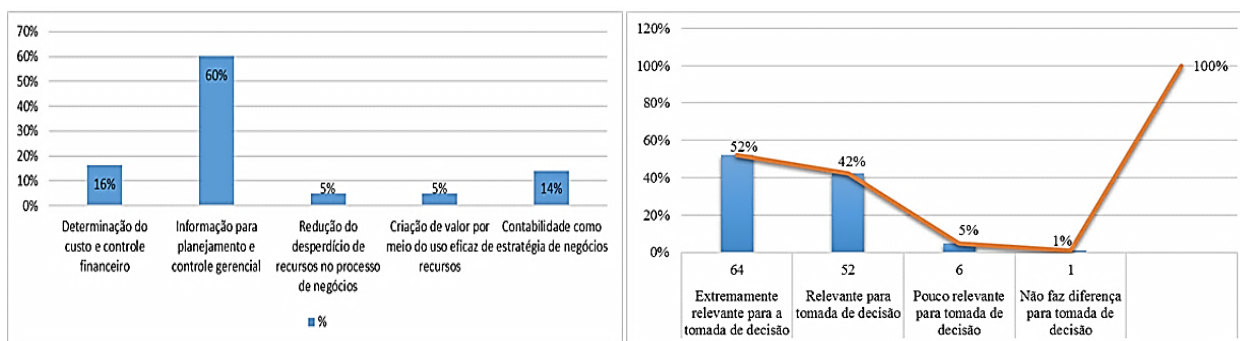


Figura 2 e 3. Utilização da contabilidade

Fonte: Dados da pesquisa

Mediante as informações contidas nas Figuras 2 e 3, 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. De forma geral, 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.

Em síntese, ao encontro do exposto nesta seção, entende-se que os gestores possuem uma



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



percepção de que a contabilidade se torna 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. Contudo, 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.

4.2 Identificação das Práticas de Gestão Contábil das Empresas Pesquisadas

Neste tópico buscou-se identificar as práticas de gestão contábil utilizadas pelas empresas pesquisadas. Assim, no Quadro 4 tem-se um compilado com as informações coletadas quanto a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial tradicional, a percepção qualitativa acerca do sistema de gestão integrada das empresas, a percepção quanto a abrangência da contabilidade gerencial estratégica, a utilização de práticas gerenciais na gestão organizacional da empresa e a relevância das práticas da contabilidade gerencial estratégica no processo de projeção 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%
Sistema de gestão integrado da empresa para fins gerenciais	%		
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%		
Quanto a abrangência da Contabilidade Gerencial Estratégica:	Sim	Não	
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%	



100% ON-LINE

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting CongressA Contabilidade e as
Novas Tecnologias

7 a 9 de setembro



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%			
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 (Market Share)?	24%	47%	29%		
A empresa utiliza-se da contabilidade gerencial estratégica como fator para posicionamento no mercado?	37,5%	41,5%	21%		
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%



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Utilizar a informação contábil na definição, execução e controle de estratégias existentes e na criação de novas.	5%	6%	10%	57%	23%
---	----	----	-----	-----	-----

Quadro 4. Identificação das práticas de gestão contábil

Fonte: Dados da Pesquisa.

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. Nesta esteira de pensamento, 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 das atividades que são realizadas para o alcance dos objetivos definidos pela organização.

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 rememorar 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, conforme Quadro 5.

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



100% ON-LINE

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting CongressA Contabilidade e as
Novas Tecnologias

7 a 9 de setembro



Tomada de Decisão Estratégica	42% Utilizam as práticas, para planejamento, controle e avaliação da performance
	83% Avaliam a satisfação dos funcionários
	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

Quadro 5. Comparação das práticas da SMA com as utilizadas pelas empresas

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com as respostas levantadas, 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 justificam 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.

Neste viés, 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.

Ademais, buscou-se ainda compreender a influência das práticas da SMA na melhoria da performance empresarial para alcance dos objetivos organizacionais por meio da importância dos indicadores de desempenho como ferramentas relevantes nos processos gerenciais da empresa e dentre estes, quais indicadores de desempenho que as empresas utilizam nos seus processos, conforme Quadro 6.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Grau de importância dos indicadores de desempenho, independente da utilização ou não pela empresa	Sem importância	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
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%
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%

Quadro 6. Grau de importância e utilização dos indicadores de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados, a maioria dos respondentes 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. Ainda, 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 com o intuito de identificarem possíveis falhas e se reestruturarem, mantendo-as competitivas frente ao mercado empresarial.

Sob o viés da teoria abordada e as informações coletadas junto às empresas participantes, como forma de sintetizar o entendimento das práticas da SMA na performance empresarial e objetivos organizacionais, construiu-se na Figura 4 uma proposta de integração das variáveis e práticas que delineiam a aplicabilidade dos fatores condicionantes e resultantes das práticas nas ações dentro das empresas analisadas.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro

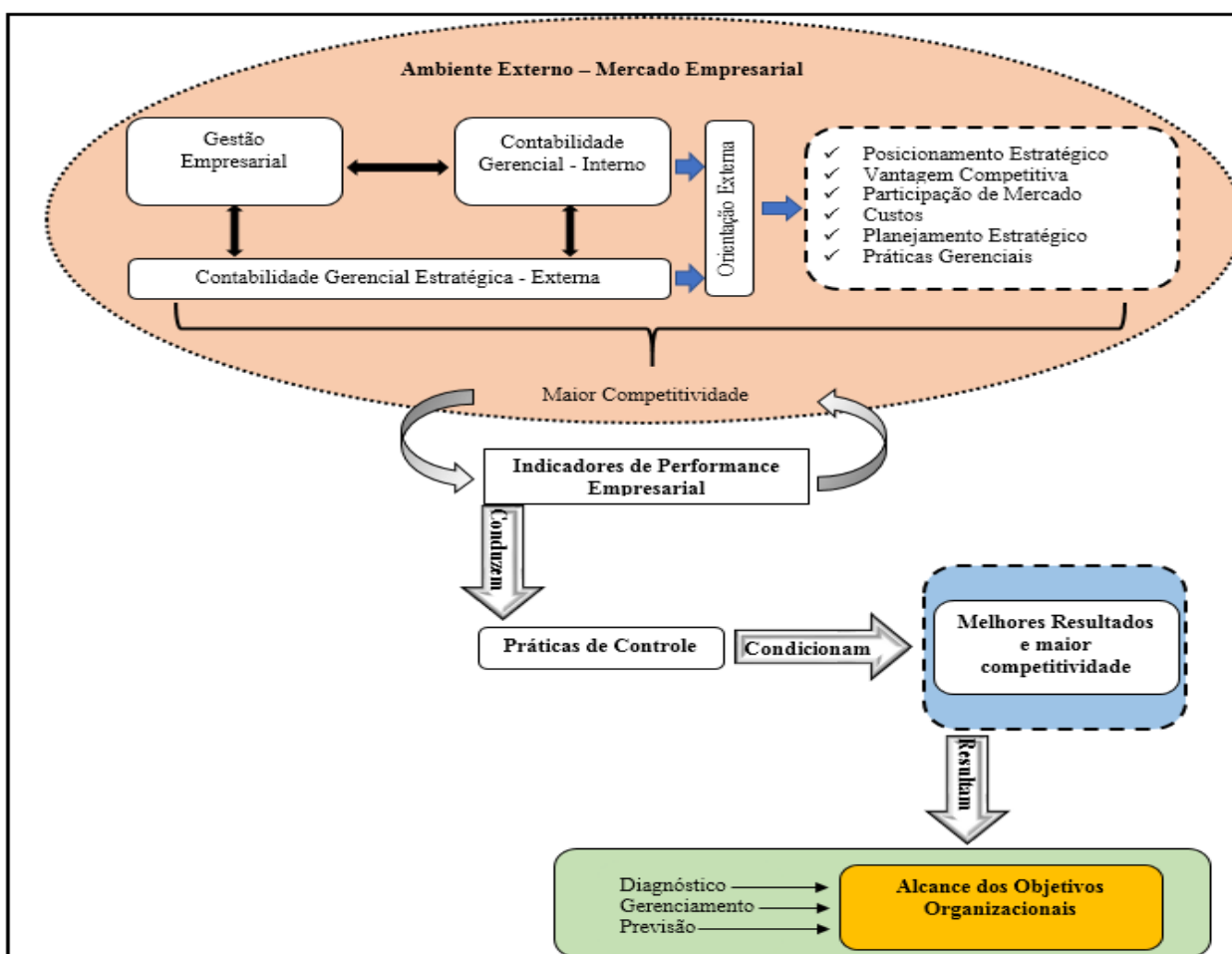


Figura 4. Delineamento das práticas da SMA na performance e objetivos empresariais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste sentido, a construção da Figura 4 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 assim, mais competitiva.

Por fim, ressalta-se que ao utilizar-se das práticas da contabilidade gerencial, orientação interna e orientação externa, pode trazer para a empresa uma maior competitividade. 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 produtivas, alcançando seus objetivos, com ações voltadas para sua definição, gerenciamento e previsão.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



5 Considerações Finais

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, demonstrou que as empresas, 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, as quais 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.

Ainda, 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 notou-se uma certa resistência dos gestores quanto à utilização total de práticas da SMA, pois as empresas 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, apesar destas não utilizarem 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 terão maiores chances de adaptar as práticas estratégicas de forma mais assertivas para seu negócio.

No que tange os indicadores de desempenho, percebe-se que a utilização destes, por parte das empresas, podendo estas 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 acordo 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. Ainda, no que tange à



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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 Bibliográficas

- Almaryani, M. A. H., & Sadik, H. H. (2012). Strategic management accounting techniques in Romanian companies: Some survey evidence. *Procedia Economics and Finance*, 3 (1), p. 387-396.
- Alves, J. C., Dias, N. T., & Monsorens, G. L. (2015). *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.
- Andrade, M., M. (2002). Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 7(1), p. 99-120.
- Brondani, G., et al. (2014). *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.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15, p. 27-46.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 33, p.836-863.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2007). Benchmarking the incidence of strategic management accounting in Slovenia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 3 (1), p. 126-146.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2007). Is the adoption of Strategic Management Accounting techniques really “strategy driven”? Evidence from a survey. *Munich Personal RePEc Archive*, p. 1-27.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 12. ed. Porto Alegre: AMGH.
- Cravens, K., S., & Guilding, C. (2001). An empirical study of the application of strategic management accounting techniques. *Advances in Management Accounting*, 10, p. 95-124.
- Drury, C. (2002). *Management and cost accounting*. Thomson: London.
- Duarte, R., D. (2009). *Big Brother Fiscal III: O Brasil na era do conhecimento*. 3. ed. São Paulo: Ideas@work.
- Eidelwein, M., & Vieira, E. (2016). *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.
- Ferreira, A., et al. (2010). *Contabilidade Estratégica: Três décadas de evolução*. XXV Congresso Brasileiro de Custos. p. 1-15.
- Gil, A., C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Gil Flores, J. (1994). *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Gollo, S., S. (2002). O sistema de gestão de custos como suporte à formulação e alinhamento das estratégias organizacionais. *Revista ConTexto*, 2(3), p.1-24.
- Guerreiro, R., Frezatti, F., & Casado, T. (2004). *Em busca do entendimento da formação dos hábitos, rotinas e instituições da contabilidade gerencial*. Congresso USP, p. 1-16.
- Guilding, C.; Cravens, K., S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), p.113-135.
- Ican, S., P. (2010). *Management accounting*. VI Publishers, Lagos.
- Junior, V., Pascucci, L., & Mangolin, I. (2011). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *RAP*, Rio de Janeiro, p.49-70.
- Juras, A. (2014). Strategic management accounting - what is the current state of the concept? *Economy Transdisciplinarity Cognition*, v.17, p. 76-83.
- Machado, J., R., Rapé, S., R., L., & Souza, S., R. (2015) Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas. *Revista eletrônica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis*, 11, p. 1-11.
- Martins, H., H., Gimenes, R., M., T., & SHIKIDA, P., F., A. (2015). Contabilidade Gerencial Estratégica na Agroindústria Canavieira Paranaense. *Revista Ciências Empresariais*, 16(1), p. 71-86.
- Moore, K. (1992). Strategic features of management accounting systems: An examination of the relationship between practice, research, and education. *School of Business Discussion Papers*, p. 1-29.
- Okoye, E., I., & Akenbor, C. (2008). Strategic management accounting practices in a competitive environment: Theoretical exposition. *ABSU Journal of Management Sciences*, 4(2), p. 1-18, 2008.
- Oliveira, L. (2004). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 10(4), p.1-23.
- Pinheiro, T., C. (2007). *Contabilidade Gerencial Estratégica como auxílio na gestão e controle das empresas*. Universidade Federal do Pará, p. 1-13.
- Roslender, R. (1995). Accounting for strategic positioning: Responding to the crisis in management accounting. *British Journal of Management*, p. 45-57.
- Roslender, R., & Hart, S., J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management Accounting Research*, 14 (3), p. 255-279.
- Roslender, R., & Hart, S., J. (2010). *Strategic management accounting: Lots in a name*. Accountancy Research Group, Heriot Watt University, p. 1-29.
- Silva, P., Santos, O., & Ferreira, A. (2007). A Percepção dos Docentes quanto às Práticas de Contabilidade Estratégica: Um Estudo Comparativo. *Revista Contabilidade Financeira*, 44, p. 44 – 59.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, 59(4), p. 26-30.
- Tilmann, K. (2003). *Strategic management accounting and sense making: A grounded theory study*. (Doctoral dissertation).