

Contabilidade gerencial como estratégia para a tomada de decisões numa organização

NATANAEL SANTANA DE OLIVEIRA

Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum
natanaelsaoli@gmail.com

BRENO EUSTÁQUIO DA SILVA

Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum
brenomonlevade@gmail.com

ANA PAULA COTA MOREIRA

Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum
rubiafraga_jm@yahoo.com.br

RÚBIA MAGALHÃES FRAGA

Instituto Ensinar Brasil - Rede Doctum
rubiafraga_jm@yahoo.com.br



CONTABILIDADE GERENCIAL COMO ESTRATÉGIA PARA A TOMADA DE DECISÕES NUMA ORGANIZAÇÃO

Resumo

O setor contábil desempenha papel de destaque na empresa nos âmbitos patrimonial e financeiro. O objetivo principal deste trabalho é estudar e entender a relevância da Contabilidade dentro da área de planejamento estratégico, identificando o papel contábil e suas possíveis contribuições na melhoria dos processos de tomada de decisão. A metodologia utilizada baseou-se em estudo bibliográfico e na aplicação de um questionário a gestores da instituição financeira denominada Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro LTDA - Sicoob Credimepi, com o intuito de identificar ferramentas contábeis que possam ser úteis no processo de tomada de decisão, bem como correlacionar a área contábil com o setor estratégico da empresa. Os resultados obtidos demonstram que a contabilidade dentro da empresa é relevante, e muitas vezes essencial, e já vem se destacando como fornecedor de recursos de informação para o setor de planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Contabilidade Gerencial. Tomada de Decisão.

Abstract

The accounting department plays a important role within the company in patrimonial and financial scope. The main objective of this work is to study and understand its relevance within the strategic planning area, identifying the accounting role and its possible contributions in the improvement of the decision making process. The methodology used was based on the application of a questionnaire to managers of the financial institution named Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro LTDA - Sicoob Credimepi, with the purpose of identifying possible accounting tools that may be useful in the decision making process, as well as to correlate the accounting area with the strategic sector of the company. The results obtained demonstrate that accounting within the company is relevant, and often essential, and has already been highlighted as a information resources provider for the strategic planning sector.

Keywords: Strategic planning. Management accounting. Decision Making.



1 Introdução

Muitas empresas estão se modernizando em questão de estrutura para permanecerem competitivas no mercado. A partir dessa premissa, esse trabalho visa ressaltar a importância da mudança gerencial e destacar a contabilidade como ferramenta propulsora para tomada de decisão e correção de possíveis erros traçados no planejamento estratégico. A tecnologia da informação é primordial nos dias atuais, pois é com essa ferramenta que todos ganham em agilidade e em minimização do retrabalho.

Com base no que foi exposto, o que se pretende neste trabalho é responder ao seguinte questionamento: qual a real importância da contabilidade gerencial para o negócio e que tipo de contribuições poderiam ser oferecidas para melhorar o processo de tomada de decisão empresarial?

O objetivo central deste trabalho é estudar e entender as principais estratégias utilizadas no processo de tomada de decisão empresarial com intuito de identificar o papel contábil e suas possíveis contribuições na melhoria do mesmo.

Os objetivos específicos são:

- a) Realizar um levantamento bibliográfico referente ao processo de tomada de decisão empresarial;
- b) Estudar e entender o verdadeiro papel do contador no contexto corporativo;
- c) Identificar possíveis ferramentas contábeis e de gestão e análise de informação que possam ser úteis no processo de tomada de decisão;
- d) Correlacionar a área contábil com o setor estratégico da empresa.

Com ênfase na importância de uma informação estruturada e com agilidade no processo de resposta a partir de uma demanda existente, vai-se ao encontro de um dos princípios da contabilidade, a tempestividade, que segundo o Conselho Federal De Contabilidade (2008) ocorre quando há demora indevida na divulgação de uma informação, é possível que ela perca a relevância. É necessário ponderar os méritos relativos entre a tempestividade da divulgação e a confiabilidade da informação fornecida”. Ou seja, mesmo com a contabilidade dentro da empresa, visando uma tomada de decisão estratégica para se manter competitiva no mercado, deve-se considerar que os profissionais da contabilidade envolvidos no processamento das informações tenham em mente a responsabilidade de fornecer dados concretos com base na realidade, confiáveis para tomada de decisão e principalmente que obedeçam ao princípio citado acima.

Muitas são as opiniões relacionadas a importância da contabilidade para a empresa. Ela exerce um papel fundamental de controle na etapa de constituição e pode ser utilizada como ferramenta de apoio na tomada de decisão. Há quem afirme que a contabilidade é a “alma” da empresa e que é indispensável para o funcionamento de todo o sistema.

É sabido que a contabilidade mudou o antigo conceito de simples despachante de escriturações e servidora do fisco. Na atualidade, estes processos representam apenas uma pequena parte burocrática, que não deixa de ser importante, mas que não caracteriza nem define o verdadeiro papel de um contador. Dentro do novo contexto corporativo, a contabilidade vem se tornando uma ferramenta fundamental na empresa, com capacidade de desenvolver relatórios fundamentais de apoio a decisões estratégicas, como por exemplo, precificação dos produtos, desempenho financeiro e econômico da entidade, investimentos realizados, dívidas contraídas, etc., que representam, em suma, informações de comprovada relevância para o bom gerenciamento do negócio.

Outro aspecto importante de ser abordado quando se trata do processo de tomada de decisão diz respeito à temporalidade da informação. Para um efetivo planejamento e posterior deliberação, é necessário que os relatórios sejam disponibilizados em tempo real, possibilitando aos diretores e gestores a planificação imediata de suas ações. Dentro deste



contexto, a localização física do setor contábil como parte integrante dentro da própria empresa pode trazer inúmeros benefícios no que tange à facilidade de acesso à informação e à flexibilidade de conteúdo dos relatórios, fugindo dos padrões adotados pelas empresas terceirizadas e adaptando à real necessidade da empresa e de sua estratégia de negócio.

Ainda no aspecto da relevância da contabilidade gerencial na tomada de decisão, o presente trabalho visa expor as reais ferramentas disponíveis dentro do contexto gerencial, verificando a real utilização desse recurso na prática. Segundo Williams e Seaman (2002) apud Soutes (2006) as alterações nos sistemas de controle e contabilidade Gerencial afetam a performance departamental e este relacionamento é mediado por informação gerencial relevante que é impactada pelas alterações nos mesmos sistemas, gerando um retorno significativo na performance. Ou seja, além de ter uma ferramenta adequada para tomada de decisão em tempo hábil, visa-se, também com esse trabalho, demonstrar a capacidade dos gestores no entendimento das informações geridas pela contabilidade, demonstrando que além de receber esses dados, os profissionais envolvidos irão saber a melhor forma de traçar um plano de ação.

Dentro desse contexto e para atingir o objetivo proposto, serão utilizadas técnicas de pesquisa exploratória através de levantamento bibliográfico do material necessário. Posteriormente, esse material servirá como base para a realização de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Por último, será feita a análise comparativa das entrevistas e o estudo do caso.

A organização deste trabalho está dividida da seguinte forma: a sessão 2 apresenta o referencial teórico que contém a base bibliográfica que auxiliou no desenvolvimento do objetivo proposto. A sessão 3 expõe as características da organização objeto de estudo. Na sessão 4, são discutidas as metodologias aplicadas e, na sessão 5, são apresentados os resultados e discussões. Por último, na sessão 6, as considerações finais e conclusões são mostradas.

2 Referencial Teórico

A Contabilidade gerencial existe no meio administrativo em função dos demonstrativos que a contabilidade fornece. É considerada de grande utilidade para todo o processo gerencial da empresa, porém as informações precisam ser interpretadas por profissionais que dominam os conceitos contábeis, assim como os conceitos de finanças e custos da empresa. Segundo Rosa e Santos (2010), uma organização contém o sistema gerencial se dentro dela tiverem pessoas que consigam demonstrar os conceitos contábeis em atuação prática. A empresa possui a contabilidade, a informação contábil, mas não são utilizadas nos procedimentos administrativos e gerenciais, logo, não ocorre gerenciamento contábil. O contador possui um papel indispensável dentro de uma organização, pois ele tem que saber interpretar de maneira objetiva os registros contábeis. Ainda segundo Rosa e Santos (2010), o contador tem que unir seus próprios conhecimentos com os demais que não estão ligados à área contábil para suprir a administração em seu processo decisório.

A tomada de decisão se dá por meio de uma reação a um problema onde o gestor terá que escolher dentre as alternativas disponíveis, sendo que para que essa decisão seja feita da melhor forma possível, a contabilidade gerencial apresenta as demonstrações e suas implicações de acordo com cada alternativa escolhida. Sendo assim, segundo Jardim et al (2015), a tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e o estado desejável, o que exige uma avaliação dos cursos de ação alternativos para atingir esse estado desejável. Jardim et al (2015) explicam que a tomada de decisão é uma parte importante no comportamento organizacional. Mas a forma como as pessoas tomam decisões e a qualidade de suas escolhas



dependem muito de suas percepções. Ocorre que a maioria dos problemas não se apresenta de forma tão clara, exigindo uma apurada percepção para identificar a causa real da origem da não conformidade.

O uso da contabilidade gerencial para tomada de decisão é importante para a continuidade do sucesso de uma empresa, visto que a ausência dessas informações deixa a empresa em um cenário de risco. Conforme Passos (2010), os dados contábeis são matérias primas de informações, que devem ser tratados para que gerem informações úteis e representem um instrumento gerencial para o processo decisório de forma a alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Assim, esse estudo pretende reafirmar que, para que os processos gerenciais das informações contábeis ocorram, todos os profissionais envolvidos na tomada de decisão precisam ter um conhecimento específico das demonstrações.

2.1 Conceitos

Principais conceitos de contabilidade gerencial e planejamento estratégicos são tratados a seguir.

2.1.1 Contabilidade Gerencial

Existem vários conceitos relacionados à contabilidade gerencial expostos por diversos autores, visando um enquadramento com a realidade abordada por este estudo. Pode-se destacar a contabilidade gerencial como uma ferramenta de mensuração das informações financeiras afim de ajudar aos gestores na tomada de decisão no processo de ação aos objetivos da empresa. Essa afirmativa vai ao encontro com o que afirmam Horngren et al (2000) apud Frezatti et al (2007): “Processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”. Nesse sentido, vale destacar que a contabilidade gerencial visa também a mensuração dos dados, com intuito de fornecer aos gestores uma base confiável para tomada de decisão. Podendo ter como referência os recursos históricos, ou seja, aquilo que já passou e fazer uma projeção com a realidade, para uma possível mudança de cenário ou permanecer no ritmo existente.

Entende-se também que a contabilidade gerencial é participante ativa dos processos rotineiros das instituições, pois ela está em tempo real ligada com o resultado da empresa e sofre modificações de acordo com as decisões dos gestores e também gera um abalo em outras instituições ligadas. Segundo Guerreiro et al (2005), a contabilidade pode ser vista como:

Uma importante rotina no âmbito das organizações, ou ainda, a contabilidade gerencial pode ser enfocada como um conjunto fortemente estruturado de rotinas.

Os orçamentos são elaborados, a performance monitorada e relatórios produzidos de um modo regular e rotineiro por meio de regras e procedimentos claramente especificados. A contabilidade gerencial estabelece uma estrutura fundamental para que os eventos econômicos sejam apresentados e representados para os membros da organização. (Guerreiro et al, 2005, p. 96)

Nesse sentido, a contabilidade gerencial envolve os trabalhos rotineiros de uma organização e também serve de estrutura em eventos econômicos para os membros envolvidos.



2.1.2 Sistema de Informação Contábil

Esse conceito está diretamente ligado à gestão dos dados das empresas, pois é o sistema de informação contábil que irá proporcionar o cruzamento desses dados para transformá-los em informações. Segundo Gil (1995), “os sistemas de informações compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”. Ou seja, é indispensável que a instituição possua uma ferramenta que contribua ativamente no processamento desses dados e que os cruzamentos dos mesmos resultem numa ferramenta gerencial para tomada de decisão. Pois a ferramenta só irá gerar benefícios satisfatórios para as instituições se o conjunto de dados for gerado corretamente, caso contrário a ferramenta não irá condizer com a realidade.

Padoveze (1997, p. 3) destaca que o sistema de informação contábil se define “como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais”.

Embora os autores tenham utilizados termos diferentes para falar do sistema de informação contábil, eles possuem a mesma ideia no que se refere a esse conceito, pois visam ter como foco uma ferramenta de tomada de decisão que possa proporcionar aos gestores uma visão segura para manter a empresa competitiva no mercado. Ainda segundo Padoveze (1997), existe uma necessidade da informação que é demandada não somente pelos contadores, mas também pelos consumidores finais, que são usuários finais dessa informação. Assim, entende-se que essa informação deve ser construída para esses usuários, pois “o contador gerencial é aquele que sabe perfeitamente que a informação que faz parte de seu sistema foi elaborada para atender às necessidades dos outros”.

2.1.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial que proporciona determinar metas e ações para as empresas e visa sempre traçar um caminho a ser seguido dentro da realidade da empresa. De acordo com Terence (2002), “o planejamento estratégico é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização”.

Ainda segundo a autora, no mundo atual, em que se tornou tão complicada a gestão das empresas, torna-se necessário um processo de gerenciamento das ações que previna suas consequências. Segundo Meyer (1997) apud Terence (2002) “o processo de planejamento estratégico atua como instrumento capaz de conduzir racionalmente as organizações na direção almejada”. Nesse sentido, pode-se destacar que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial altamente significativa para a organização, visto que é por ela que serão definidas as direções e metas, através de uma percepção sólida de todo o processo da empresa, os envolvidos no planejamento poderão sempre buscar a eficácia da empresa.

As afirmativas anteriores sobre planejamento estratégico vão de encontro com a fala de Almeida (2001) para quem o “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”. Sendo assim, é a partir dessa “estratégia” que a organização deverá definir suas metas com objetivos claros e aplicados a realidade da empresa.



Em resumo, o planejamento estratégico faz referência dos acontecimentos passados, aplicando as assertividades no presente e fazendo uma projeção de possíveis correções para o futuro. Essa engrenagem está em movimento o tempo todo na organização e tem como combustível o desejo pelo sucesso, a fim de gerar soluções significativas para todos os envolvidos.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Fundada em julho de 1997, a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro (Sicoob/Credimepi) conta com postos de atendimento nas cidades de João Monlevade (onde está sua matriz), Rio Piracicaba, Nova Era, São Domingos do Prata, Bela Vista de Minas, Santa Bárbara, Barão de Cocais, Alvinópolis, Itabira, Ouro Preto, Caeté, Itabirito e Mariana, todas localizadas na região central de Minas Gerais. Os mais de 10.000 associados que fazem parte desta Cooperativa tornaram-se donos de uma instituição financeira que contribui para o desenvolvimento das cidades onde atua. Filiando-se ao Sicoob (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil) em julho de 1998, o Sicoob Credimepi foi a primeira cooperativa regional do Brasil e conta hoje com produtos e serviços que atendem à demanda financeira dos cooperados (SICOOB CREDIMEPI, 2015).

Missão: "Gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e comunidades do Médio Piracicaba e Circuito do Ouro".

Visão: "Ser reconhecida como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados".

Valores: "Transparência, Comprometimento, Respeito, Ética, Solidariedade e Responsabilidade".

4 METODOLOGIA

Esse estudo utilizou-se de pesquisa aplicada, sendo que se trata de um interesse local e bastante específico, gerando conhecimento prático para a solução de um problema (SILVA; MENEZES, 2005). Dentro do contexto de uma pesquisa qualitativa, o intuito é analisar as ações praticadas pela empresa e identificar características marcantes que não podem ser quantificadas em números. A pesquisa qualitativa tem como essência o aperfeiçoamento de um programa para gerar fatos em que possibilitam construir uma intervenção (WINCKLER, 2007).

Essa pesquisa é classificada como exploratória, pois tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, fazendo um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas envolvidas com o problema estudado e análise de exemplos que viabilizem a compreensão. É também um estudo de caso, consistindo na análise de um ou poucos objetos, de forma que demonstre a situação do contexto em que está sendo feito o estudo, podendo formular hipóteses ou desenvolver teorias (GIL, 2002).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para cumprir com os objetivos propostos neste trabalho, foi aplicado um questionário a 15 (quinze) gestores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e do Circuito do Ouro LTDA - Sicoob Credimepi. O questionário contou com 5 (cinco) perguntas estruturadas, elaboradas com o intuito de entender a importância das ferramentas utilizadas no processo de tomada de decisão estratégica dentro da empresa em estudo.



A primeira questão proposta, com suas respectivas opções de múltipla-escolha foi:

- 1) A contabilidade dentro da empresa é considerada:
 - a) Um setor primordial para fornecer relatórios estratégicos para a tomada de decisão.
 - b) É importante, porém existe outros setores mais relevantes para tomada de decisão
 - c) Fundamental, quando as informações são relevantes
 - d) Dispensável, pois consigo essas informações com terceiros

O gráfico a seguir mostra um resumo das respostas obtidas:

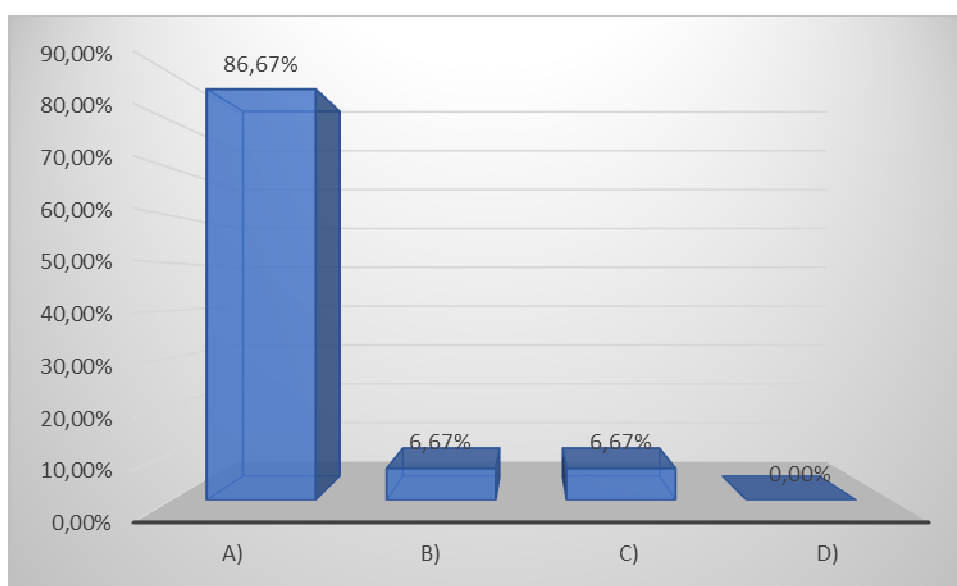


Figura 1. Respostas obtidas para a Pergunta 1
Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Como se observa no gráfico 1, a maioria dos entrevistados considera a contabilidade como sendo um setor primordial dentro da empresa e que contribui diretamente na tomada de decisão. Isso corrobora o que os autores Rosa e Santos (2010) acreditam quando destacam a importância do conhecimento do contador, unido ao conhecimento dos profissionais das demais áreas, para prover informação à administração em seu processo decisório.

A segunda questão proposta aos entrevistados foi a seguinte:

- 2) Dentro da contabilidade, o princípio da tempestividade refere-se ao tempo da divulgação de uma informação e sua confiabilidade. Você como gestor, considera o tempo de retorno da contabilidade:
 - a) Extremamente relevante para a tomada de decisão
 - b) Relevante para tomada de decisão
 - c) Pouco relevante para tomada de decisão
 - d) Não faz diferença para tomada de decisão

As respostas obtidas foram:

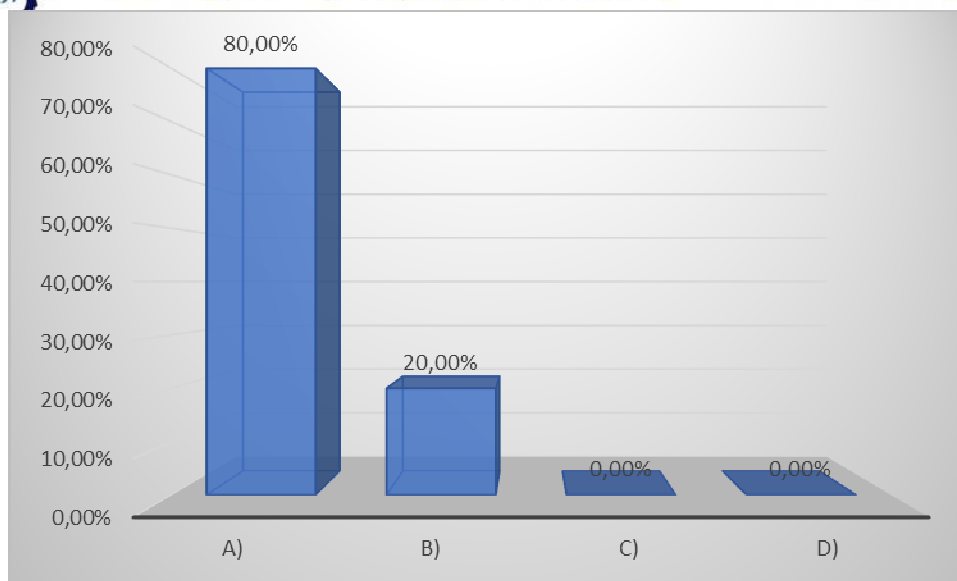


Figura 2. Respostas obtidas para a Pergunta 2

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Semelhantemente à primeira questão, pode-se observar uma tendência majoritária direcionada à extrema relevância do fator tempo no processo de tomada de decisão, neste caso específico, referente ao que diz respeito ao setor contábil. O Conselho Federal De Contabilidade (2008) já alerta sobre a possível perda de relevância da informação quando ocorre uma demora indevida em sua divulgação, sendo essencial o seu processamento dentro dos parâmetros de tempo estabelecidos pela empresa.

Na terceira questão apresentada aos gestores, tem-se o seguinte:

- 3) Você considera o planejamento estratégico da empresa que você trabalha:
- a) Excelente e atende todas as necessidades da empresa
 - b) Muito Bom, porém são feitos ajustes durante sua execução
 - c) Bom, mas existe pontos de melhorias importantes a serem feitos
 - d) Ruim, pois não condiz com a realidade

A seguir é apresentado o gráfico com as respostas:

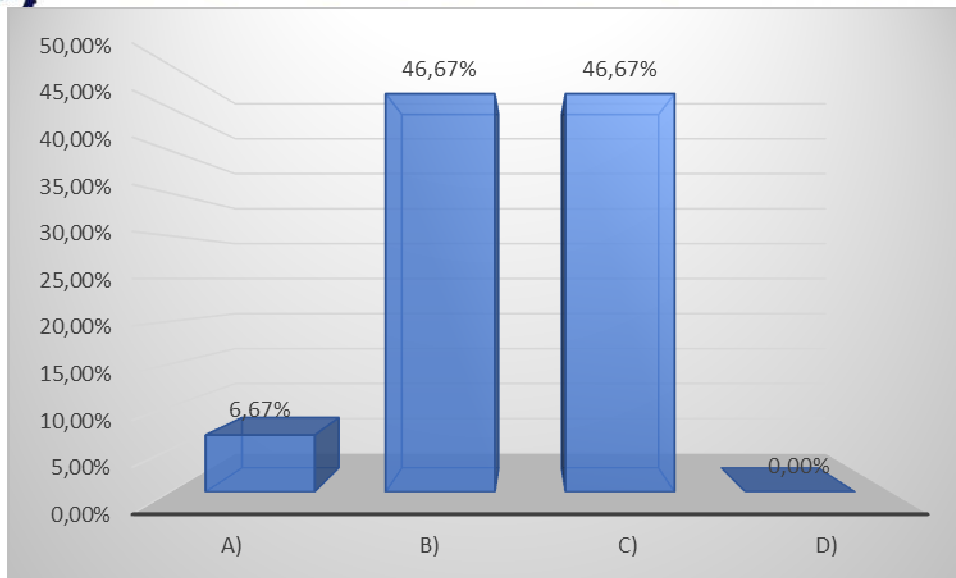


Figura 3. Respostas obtidas para a Pergunta 3)

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Nas respostas obtidas para a terceira questão, é possível notar a necessidade de pequenos ajustes para adequar o planejamento estratégico da empresa às reais necessidades de mercado e do negócio. Almeida (2001) destaca os caminhos que se devem seguir para ordenar as ideias das pessoas, definindo suas metas com objetivos claros e aplicados à realidade da empresa.

A quarta questão formulada trata do seguinte tema:

4) O tipo de sistema de gestão da informação na empresa que você trabalha é considerado:

- a) Atual, com ferramentas adequadas para sua realidade
- b) Conservador, porém atende às necessidades de acordo com sua realidade
- c) Desatualizado e não atende às necessidades para tomada de decisão
- d) Não possui sistema de gestão

No gráfico a seguir, é possível identificar as respostas obtidas:

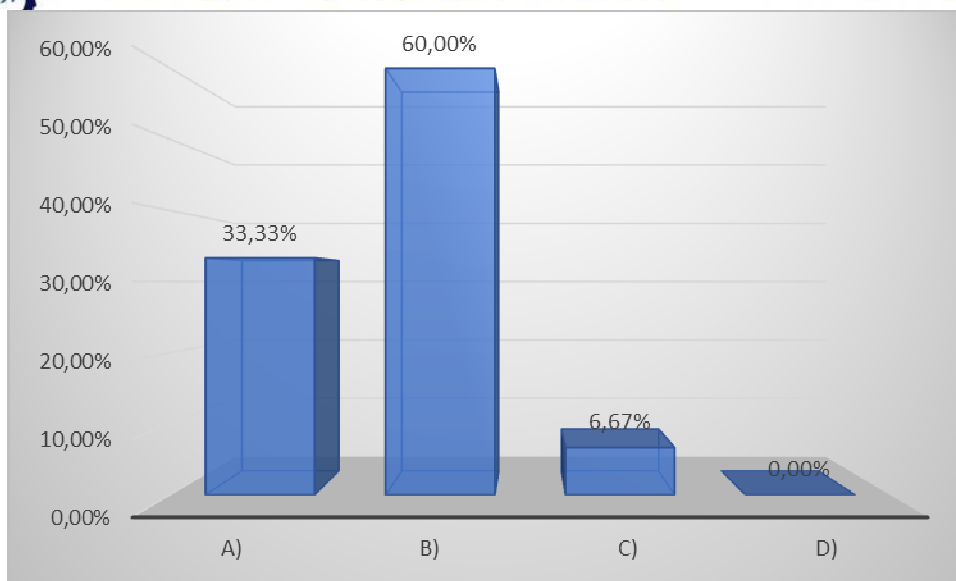


Figura 4. Respostas obtidas para a Pergunta 4)

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Observando o gráfico, identifica-se que 60% dos entrevistados considera que o sistema de gestão da informação utilizado na empresa é conservador, e outros 33,33% o consideram atual. Contudo, estes dois grupos acham que a ferramenta atende às necessidades da empresa e está de acordo com sua realidade. Padoveze (1997) define os sistemas de informação contábil com base em 4 recursos principais: humanos, materiais, tecnológicos e financeiros. É possível que a resposta dos gestores questionados tenha tido foco em algum recurso específico, o que explicaria as possíveis diferenças de opinião. Cabe destacar também os 6,67% que consideram o sistema desatualizado e não condizente com as reais necessidades da empresa, sendo necessários, talvez, maiores detalhes para que se possa efetuar uma melhoria ou adequação.

Por último, a questão 5 diz o seguinte:

- 5) A contabilidade gerencial, assim como suas ferramentas de apoio para tomada de decisão, influencia de que forma no resultado da empresa?
- a) Diretamente e é uma ferramenta essencial para a prosperidade da empresa
 - b) Indiretamente, porém importante para a empresa
 - c) Discretamente no resultado da empresa
 - d) Não influenciam no resultado da empresa

As respostas são apresentadas a seguir:

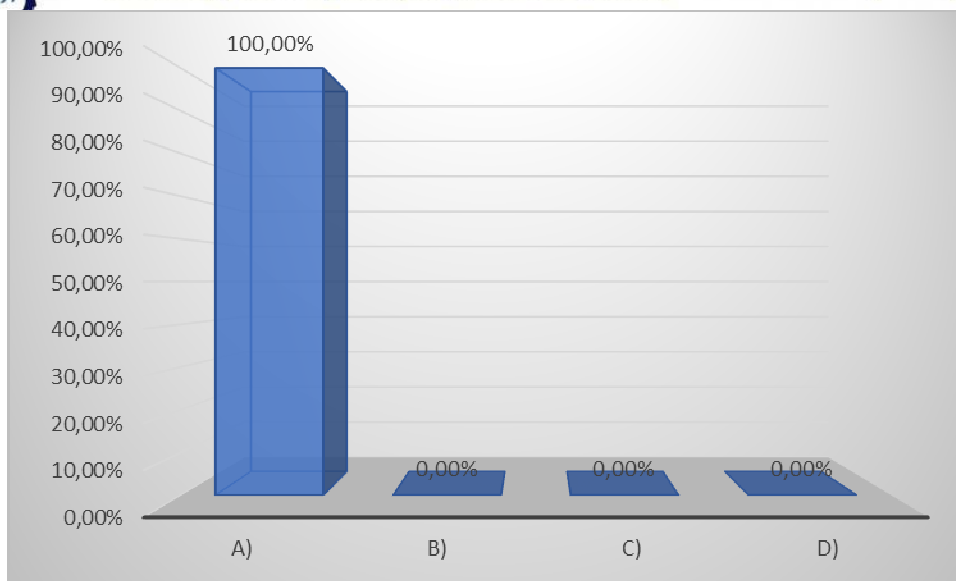


Figura 5. Respostas obtidas para a Pergunta 5)
Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

A unanimidade de resposta observada para esta questão sugere que os gestores estão cientes da importância da importância e relevância da contabilidade gerencial dentro da empresa, tanto no aspecto estratégico como no cenário geral do negócio como um todo. Essa mentalidade vai de encontro com as ideias de Guerreiro et al (2005) quando afirma que a contabilidade gerencial estabelece uma estrutura fundamental para que os eventos econômicos sejam apresentados e representados para os membros da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a atual dinâmica de negócio do mundo globalizado, cada vez mais as empresas que querem sobreviver e seguir competindo por uma fatia de mercado devem se preocupar em unir esforços de todos os seus setores para suprir as demandas de informação que são essenciais no processo de tomada de decisões e no planejamento estratégico. O setor contábil vem se mostrando um componente primordial e cada vez mais importante para o sucesso da empresa, tanto no exercício de suas funções essenciais como no auxílio a outras tarefas antes consideradas fora de sua alçada.

Este trabalho se preocupou em apontar quais são as reais contribuições do setor contábil dentro da empresa, em especial no que se refere a seus aportes para suprir as necessidades de informação demandadas no planejamento estratégico. Para tal, realizou-se um levantamento bibliográfico para entender melhor o processo de tomada de decisão empresarial e identificar o verdadeiro papel do contador no contexto corporativo. Posteriormente, aplicou-se um questionário a gestores de uma empresa com o intuito de identificar possíveis ferramentas contábeis e de gestão e análise de informação que possam ser úteis no processo de tomada de decisão, bem como correlacionar a área contábil com setor estratégico da empresa.

Com as respostas obtidas, foi possível observar que o setor contábil já vem sendo considerado importante e, muitas vezes, primordial para o planejamento estratégico da empresa, dada a relevância das informações de negócio que o mesmo pode proporcionar, desde que essas sejam supridas em tempo hábil e adequado às necessidades de mercado. Os gestores destacam também que, apesar de adequadas, as ferramentas utilizadas podem e devem sofrer melhorias que facilitem e aprimorem o complexo fluxo de informações



estratégicas, tão essenciais para a tomada de decisões de negócio. A tendência é que cada vez mais a área contábil ganhe espaço dentro da empresa e contribua de forma direta e ativa com outros setores.

Como possíveis trabalhos futuros, sugere-se um estudo aprofundado para avaliar em detalhes e separadamente cada um dos quatro recursos que formam a base dos sistemas de informação contábil (humano, material, tecnológico e financeiro), a fim de identificar as discrepâncias de importância dada a cada um deles, o que possibilitaria encontrar e definir um modelo de equilíbrio entre os mesmos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. D (2001). **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (2008). **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade/ Conselho Federal de Contabilidade**. Brasília (DF).

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. D.; GUERREIRO, R (2007). Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, p. 9-22. ISSN 1519-7077. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772007000200002&nrm=iso >.

GIL, A. C (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GIL, A. D. L (1995). **Sistemas de informação contábil/financeiros**. São Paulo: Atlas.

GUERREIRO, R. et al (2005). O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. **Organizações & Sociedade**, v. 12, p. 91-106. ISSN 1984-9230. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302005000400005&nrm=iso >.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; M., D. S (2000). **Cost accounting**. São Paulo: Prentice-Hall.

JARDIM, A. M. et al (2015). TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO AO NÍVEL GERENCIAL NA EMPRESA ELÉTRICA COPEL. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 4, n. 6.

MEYER, C. A (1997). Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso. **Caderno de pesquisa em Administração**, v. 5, p. 39-46.



PADOVEZE, C. L. (1997). **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas S.A.

PASSOS, Q. C. D. (2010). **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas**. (Trabalho de conclusão de graduação). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul

ROSA, L. L. S.; SANTOS, S. V. D. (2010). A importância da contabilidade gerencial para a administração. **Revista Eletrônica Administração e Ciências Contábeis**, v. 3.

SICOOB CREDIMEPI (2016). Missão, Visão e Valores. 2015. Disponível em: < <http://www.sicooob.com.br/missao-visao-e-valores> >. Acesso em: Outubro/2016.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. (2005). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC.

SOUTES, D. O. (2006). **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 116p. Dissertação de Mestrado. Departamento de Contabilidade e Ciências Atuariais da Universidade de São Paulo (São Paulo - SP)

TERENCE, A. C. F. (2002). **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 238 Mestrado Escola de Engenharia, Universidade de São Paulo, São Carlos.

WILLIAMS, J. J.; SEAMAN, A. E. (2002). Management accounting systems change and departmental performance: the influence of managerial information and task uncertainty. **Management Accounting Research**, v. 13, p. 419-445.

WINCKLER, C. N., G. ABBADE, E. (2007). **Administração do Estresse: um estudo de caso na empresa Vivo-RS**. V Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios - SIMGEN: Seropédica.