



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

AYRTON SILVA DE SENA

**RELEVÂNCIA DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS PARA FINS GERENCIAIS:
UMA REVISÃO NA LITERATURA**

**CAMPINA GRANDE-PB
2017**

AYRTON SILVA DE SENA

**RELEVÂNCIA DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS PARA FINS GERENCIAIS:
UMA REVISÃO NA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Msc. Sidney Soares de Toledo.

**CAMPINA GRANDE-PB
2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S474r Sena, Ayrton Silva de.
Relevância das ferramentas contábeis para fins gerenciais
[manuscrito] : uma revisão na literatura / Ayrton Silva de Sena. -
2017.

17 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências
Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação: Prof. Me. Sidney Soares de Toledo,
Departamento de Ciências Contábeis".

1. Contabilidade gerencial. 2. Ferramentas contábeis. 3.
Gestão empresarial. I. Título.

21. ed. CDD 658.151

AYRTON SILVA DE SENA

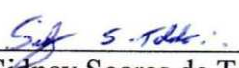
RELEVÂNCIA DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS PARA FINS GERENCIAIS: UMA
REVISÃO NA LITERATURA

Artigo, apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.


Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Aprovada em: 12/05/2017.

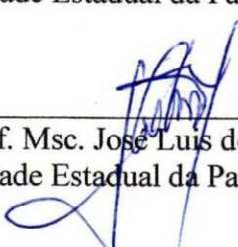
BANCA EXAMINADORA



Prof. Msc. Sidney Soares de Toledo (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Msc. Vânia Vilma Nunes Teixeira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Msc. José Luis de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	04
2	REFERENCIAL TEÓRICO	05
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	06
2.1.1	Evolução da Contabilidade Gerencial.....	07
2.2	APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS.....	08
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	10
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	13
5	CONCLUSÃO	15
	REFERÊNCIAS	17

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma revisão de literatura em artigos publicados em periódicos da área que contemplem estudo de caso sobre o tema: Contabilidade Gerencial, identificando as principais ferramentas contábeis utilizadas para fins gerenciais nos casos pesquisados. O estudo foi realizado por meio de uma revisão na literatura, em que foram selecionados dez artigos que apresentam estudos de caso publicados no período de 2013 a 2016, nos quais a Contabilidade Gerencial contribuiu para a melhoria da gestão de uma empresa. Pode-se observar de forma geral uma inclinação por parte de empresários para a utilização de ferramentas contábeis gerenciais, todavia, os custos, pouca oferta de mão-de-obra e falta de conhecimento dos próprios administradores são entraves para utilização da Contabilidade Gerencial.

Palavras-Chave: Contabilidade Gerencial. Ferramentas Contábeis. Revisão da Literatura.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a Contabilidade vem sofrendo otimizações com a adoção de ferramentas gerenciais, por isso as empresas precisam estar preparadas para atuar num ramo cada vez mais competitivo, em que busca-se a melhoria de resultados. Assim sendo, dentre do campo de atuação da Ciência Contábil, o modelo gerencial pode ser uma das ferramentas auxiliar no processo de gestão por sua vantagem competitiva.

A ciência contábil, que existe desde os primórdios da humanidade, atua no estudo das variações quantitativas realizadas no patrimônio, seja de pessoa jurídica (empresa) ou física. Esta difere da contabilidade gerencial, que surgiu nos Estados Unidos, no século XIX, quando as empresas passaram a conduzir trocas econômicas internas. De modo geral, esse ramo da contabilidade objetiva principalmente simplificar a organização, o gerenciamento dos dados e a tomada de decisão pelas empresas (ATKINSON *et al.*, 2000).

Neste estudo, abordou-se a contabilidade gerencial, a qual é recente e, apesar de relatos de experiências em que as empresas a utilizam na melhoria da gestão, há autores que ressaltam que ela não é muito utilizada no Brasil, chegando inclusive a enfrentar períodos de inércia (FREZATTI, *et al.*, 2014).

Dessa maneira, este artigo teve como objetivo realizar uma revisão de literatura em artigos publicados em periódicos da área que contemplem estudo de caso sobre o tema: Contabilidade Gerencial, identificando as principais ferramentas contábeis utilizadas para fins gerenciais nos casos pesquisados, demonstrando a importância da utilização das ferramentas

contábeis no gerenciamento das empresas, apresentando e analisando os modelos de gestão com base na contabilidade gerencial. Assim, tendo em vista esta intenção, uma questão é apresentada: Quais ferramentas são disponibilizadas pela contabilidade gerencial que auxiliam na gestão da empresa?

Esta questão será desenvolvida mediante um estudo de revisão na literatura apresentando artigos originais, publicados no período compreendido entre 2013 e 2016, que apresentam estudos de caso nos quais a contabilidade gerencial contribui para a melhoria da gestão de uma empresa.

Dentro desta ótica, e para possibilitar a compreensão do que seja Contabilidade Gerencial, bem como a aplicação das ferramentas gerenciais no desenvolvimento da gestão, faz-se necessário apresentar-se os conceitos e a evolução deste segmento da contabilidade ao longo do tempo. Na sequência do texto, apresenta-se também algumas ferramentas gerenciais e sua aplicação. Dando continuidade o estudo apresenta o método, o procedimento da pesquisa e a descrição dos dados coletados, no tópico seguinte são analisados os dados obtidos. Por fim, são tecidas algumas considerações sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo dos anos a Contabilidade tem agregado valores e ferramentas que auxiliam os gestores a conquistar os objetivos organizacionais. Sendo assim, neste tópico, apresenta-se as definições do conceito de Contabilidade Gerencial e sua evolução nesse tempo. Discorre-se também sobre a aplicação das ferramentas gerenciais.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Contabilidade é definida como uma ciência e que, de maneira ampla, tem a função de prestar informações de controle das operações e custos de uma empresa, para clientes externos (BARRETO, 2013) e, ela difere da contabilidade gerencial.

Segundo Neves (1997), o *management accounting*, traduzido para o português como contabilidade gerencial, surgiu nos Estados Unidos, e “leva em conta os parâmetros de caráter econômico-financeiro”, no processo de tomada de decisão nas empresas.

O *Institute of Managements Account* (IMA), define a Contabilidade Gerencial como:

O processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras utilizadas pelos gestores para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização (ROSSATO, UHLMANN, 2008, p.2).

A Contabilidade Gerencial envolve, portanto, diversos saberes, dentre os quais economia, estatística, comunicação interpessoal, ou seja, engloba conhecimentos que auxiliam os gestores na tomada de decisões. Sendo assim, entende-se que ela é utilizada como uma ferramenta de administração e como tal, Iudícibus (2010), afirma que a Contabilidade Gerencial, consiste em procedimentos, técnicas e informações que podem ser utilizadas tanto na tomada de decisões quanto na avaliação de desempenho dentro da empresa.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido as várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços etc. Colocados numa perspectiva [...] e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 2010, p.21).

Nesse sentido, o autor amplia a aplicação e conceituação, pois apresenta a Contabilidade Gerencial como um procedimento ou estratégia que se utiliza de dados de vários segmentos da empresa e não apenas informações contábeis. Esses dados são de origem administrativa e contábil e se complementam, porque agregam um valor considerável à informação contábil, tendo em vista que conferem aos procedimentos clareza à tomada de decisão.

Miranda (2010) assinala que a Contabilidade Gerencial é um apoio para os gestores na tomada de decisão, entendendo-se que seu objetivo é a produção de informações que viabiliza a administração e desenvolvimento de operações nas empresas.

Nessa direção, Atkinson *et al.*, (2009), diz que as informações geradas são tanto para gestores quanto para os funcionários, porque são de ordem operacional e financeira. O autor complementa, que as informações são de uso interno servem para orientar as decisões operacionais e de investimentos da empresa.

Nesse sentido, Iudícibus (2010), assinala que a contabilidade gerencial caracteriza-se por utilizar noções administrativas e de custos, além disso ela é analítica, porque visa primariamente à administração da empresa. Para Padoveze (2009), ela está relacionada a produção de informações para os gestores dentro da empresa.

Para Brizolla (2008), a contabilidade Gerencial fornece informações que serão utilizadas pelo gestor numa perspectiva de avaliação econômico-financeira. Em síntese, as definições de Contabilidade Gerencial mostram que é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da gestão empresarial, podendo ser considerada um “termomentro” que aponta para quais decisões precisam ser tomadas.

2.1.1 Evolução da Contabilidade Gerencial

Atualmente, a Contabilidade Gerencial, vem buscando complementar as informações que ajudam para a gestão de empresas, pois ela é utilizada para a tomada de decisão dos gestores.

A respeito da evolução da Contabilidade Gerencial, o *International Federation of Accountants-IFAC* (1998), estabeleceu quatro estágios evolutivos, a saber: o período anterior a 1950 é definido como o primeiro estágio, no qual o foco era a determinação do custo e o controle financeiro. Após 1965, entra-se num segundo estágio, em que a informação passou a ser utilizada para o controle e planejamento gerenciado. Num terceiro estágio, na década de 1980, o foco da Contabilidade Gerencial passa a ser a redução dos desperdícios dos recursos no processo de negócios, com a utilização de análises de processos e gestão estratégica de custos. No que denomina-se de quarto estágio de evolução, o foco é a mensuração da criação de valor na utilização dos recursos, por meio da implementação de um modelo de gestão econômico (ADELEGAN, 2001).

De acordo com Ribeiro e Espejo (2013), esse estágio da Contabilidade Gerencial é linear, e ao longo do tempo não apresentou descontinuidade em suas características, pois foi seguindo as necessidades dos usuários. Nesse aspecto, os autores destacam que “O foco migrou da simples prestação de informações para a gestão de informações, aqui aceita como um recurso organizacional” (p.53)

Assim sendo, nota-se que ao longo do tempo a contabilidade gerencial foi agregando valores, conforme ia evoluindo em seu conceito e aplicação, suas ferramentas geram hoje mais informações que ajudam nas decisões do gestor empresarial.

2.2 APLICAÇÕES DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS

Enquanto instrumento de informações, considerada por diversos autores, como necessária para tomada de decisão, a contabilidade gerencial pode ser aplicada em vários setores de uma organização, pois de acordo com Padoveze (2009), cada um desses setores utiliza as informações contábeis de uma maneira diferenciada.

Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia. (PADOVEZE, 2009, p.34).

Nesse aspecto, sua aplicação sistematiza o processo gerencial, porque as informações contábeis englobam o controle operacional, custeio do produto e do cliente, além de controle administrativo e controle estratégico (ATKINSON *et al.*, 2000).

A utilização das ferramentas gerenciais contribui internamente nas empresas na medida em que sistematiza os processos agregando valor em todo o contexto gerencial. Por esse ângulo, Atkinson *et al.*, (2000), assinala que as informações geradas pela por meio da contabilidade gerencial contribuem para o aperfeiçoamento e qualidade das operações, tanto na redução dos custos quanto na adequação das operações às necessidades dos clientes, sendo assim uma ferramenta flexível.

Sobre esta flexibilidade da Contabilidade Gerencial, Campiglia (1995), reitera que:

Como cada nível de administração dentro da empresa utiliza a informação contábil de maneira diversa, cada qual com um nível de agregação diferente, o sistema de informação contábil gerencial deverá providenciar que a informação contábil seja trabalhada de forma específica para cada segmento hierárquico da companhia. (PADOVEZE, 2009, p.34).

Os critérios a que se refere o autor ensejaram trabalhos que recomendam a utilização das ferramentas da Contabilidade Gerencial como determinante para potencializar o processo de organização dos fluxos operacionais nas empresas para fins gerenciais e na atuação dos agentes envolvidos na gestão.

Beuren, Barp e Filipin (2013), investigaram possibilidades da aplicação de ferramentas gerenciais em empresas e constataram que dentre as necessidades estão uma contabilidade voltada ao processo de gestão e que há receptividade das empresas para a prática da contabilidade gerencial.

Outro estudo realizado por Santos *et al.*, (2014), também verificou a aplicação dos instrumentos da contabilidade gerencial na tomada de decisão e constatou que a maioria das empresas investigadas utilizam os controles operacionais de gestão. Contudo, os autores observaram que ainda é pequeno o percentual de artefatos da contabilidade gerencial utilizados pelas empresas.

Calaça e Nunes (2014) ressaltam que diferentemente dos demonstrativos da contabilidade geral, a Gerencial utiliza-se de relatórios, os quais são elaborados de forma a facilitar o entendimento dos gestores ao analisarem, pois desse modo os relatórios terão maior relevância na tomada de decisão na empresa. Os autores também ressaltam que a construção do relatório depende do histórico de valores e de quanto se produziu, por exemplo.

Sendo assim, considera-se que a contabilidade gerencial visa principalmente fornecer informações acerca da vida operacional da empresa para que a partir destes dados os gestores possam planejar o desenvolvimento da empresa.

Dentre as ferramentas da Contabilidade Gerencial que auxiliam nos processos de tomada de decisão, destacam-se o orçamento, que engloba o processo de elaboração, as relações custo-volume-lucro, ponto de equilíbrio e custeio variável; a análise de balanços; os indicadores rotatividades estoques e; os sistemas de informações gerenciais.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a realização desse artigo, optou-se pelo estudo descritivo, na modalidade revisão da literatura com abordagem qualitativa. Para Gil (2002), na análise qualitativa vários fatores norteiam a pesquisa, como “a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos”.

Nessa direção, foi realizada uma busca em Periódicos Científicos Eletrônicos, como o Scielo e, nos principais periódicos da área Contábil, como a Revista Brasileira de Contabilidade-RBC, resultando em um total de dez artigos científicos, os quais estão descritos no Quadro 1, que detalharemos no presente estudo. Gil (2002) considera que o procedimento de coleta de dados é o elemento mais importante para um delineamento da pesquisa bibliográfica e documental.

Sendo assim, foi incluído na pesquisa artigos originais publicados no período de 2013 a 2016, que abordam a relevância das ferramentas contábeis para fins gerenciais. Foram utilizados como critérios de exclusão os trabalhos publicados antes de 2013 e artigos que não

tratassem diretamente do assunto. Ressalta-se, porém, que os periódicos destacados não encerram o conjunto produção científica da área contábil no Brasil.

Quadro 1 – Periódicos Científicos Eletrônicos utilizados na revisão da literatura.

Autor	Pesquisa
Bilac <i>et al.</i> , (2016)	Realizou estudo de caso com o objetivo de identificar as ferramentas de gestão da Contabilidade Gerencial. A pesquisa foi realizada numa empresa de material de construção. Os dados foram coletados por meio de questionário semiestruturado no ano de 2015.
Frezatti, Barroso e Carter (2015)	Desenvolveu estudo de caso em uma organização industrial do setor de autopeças. A abordagem metodológica teve como foco a maneira como os diretores e executivos percebem a figura dos relatórios gerenciais. Foram realizadas pesquisas e entrevistas na coleta de dados.
Fonseca <i>et al.</i> , (2013)	O estudo descreveu de que forma as pressões ambientais de caráter técnico e institucional influenciaram o processo de adoção do BSC em uma organização do setor elétrico da região sul do Brasil.
Santos <i>et al.</i> , (2014)	O estudo verificou os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas na tomada de decisão e a disponibilização desses instrumentos por parte de uma empresa de serviços contábeis. A amostra constou com 39 empresas. Também foram entrevistados o diretor, a gerente e a gestora contábil do escritório de contabilidade.
Beuren, Barp e Filipin (2013)	O estudo investigou as barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços

	contábeis. Um questionário foi enviado para os clientes de 35 empresas de serviços contábeis de um município da região sul do Brasil, compreendendo a amostra por acessibilidade 109 micro e pequenas empresas.
Russo, Parisi e Pereira (2016)	Trata-se de uma pesquisa qualitativa através da investigação por meio de entrevista semiestruturada realizada em uma empresa de água e esgoto, a respeito de uma prática de planejamento que no estudo foi denominada “Processo de Gestão Integrado” (PGI). Foram aplicadas as técnicas de análise de conteúdo e análise do discurso.
Almeida e Leal (2016)	Pesquisa descritiva sobre a implementação da Contabilidade Gerencial em micro e pequenas empresas. Utilizou abordagem quantitativa, e foi aplicado um questionário a 54 clientes (micro e pequenas empresas) vinculados a três empresas prestadoras de serviços contábeis em Uberlândia (MG).
Beuren, Rengel, Rodrigues Junior (2013)	O estudo verificou se há relação entre o uso dos atributos da contabilidade gerencial e os estágios do ciclo de vida organizacional. A população da pesquisa compreendeu as 264 empresas do segmento industrial de máquinas, aparelhos e materiais elétricos listadas na Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, Brasil, e a amostra constituiu-se dos 40 gestores que responderam o questionário.
Godoi e Cruz (2015)	O artigo analisou o uso das informações extraídas da mensuração do valor de uma marca e verificar sua aplicabilidade como gerador de informações que apoiem a gestão empresarial, sendo utilizado, em um estudo de caso, o método denominado Scorecard da marca.
Da Luz (2016)	Verificou o uso de artefatos modernos de contabilidade gerencial. A pesquisa envolveu sete empresas do

	segmento de materiais de construção instaladas na cidade de Ubajara-CE.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa utilizou-se assim, de uma revisão na literatura a respeito da Contabilidade Gerencial e suas ferramentas, no intuito de apresentar estudos de caso que abordam essa temática e sua utilização nas empresas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação das ferramentas contábeis para fins gerenciais, mostra-se conforme os artigos analisados (descritos no quadro 1), relevante na busca de soluções para a tomada de decisão e os instrumentos de controle. Em dois estudos a prevalência do fator tomada de decisão foram apontados como fundamentais para o nível gerencial e para organização como um todo (DA LUZ, 2016; FREZATTI, BARROSO e CARTER, 2015).

Uma das pesquisas investigou o uso das informações extraídas da mensuração do valor e sua aplicabilidade como gerador de informações que apoiem a gestão empresarial (GODOI e CRUZ, 2015), confirmando a utilidade das ferramentas contábeis, pois o estudo de caso aponta que os indicadores obtidos, por meio do Scorecard da marca, conseguem detectar importantes aspectos da empresa.

A pesquisa de Beuren, Rengel, Rodrigues Junior (2013), concluiu que apesar das barreiras na aplicação da contabilidade gerencial há disponibilidade dos gestores na sua implementação, acredita-se que essa aceitação se dar em face do ambiente empresarial mais competitivo.

Na pesquisa realizada por Bilac *et al.*, (2016), foi constatado que a empresa pesquisada já utiliza as ferramentas gerenciais, a exemplo do controle interno, entretanto, verificou-se que os gestores precisam se aprofundar quanto aplicação destas.

Entretanto, na percepção de Almeida e Leal (2016), verificaram que entre os obstáculos relacionados à aplicação da Contabilidade Gerencial está a reduzida oferta dos serviços contábeis gerenciais. Contudo, os gestores se mostram receptivos a implantação destas ferramentas.

Os resultados apresentados sobre a relevância das ferramentas contábeis para fins gerenciais, especificamente nos estudos desenvolvidos por Russo, Parisi e Pereira (2016), Santos *et al.*, (2014) e Fonseca *et al.*, (2013), para o desenvolvimento da gestão nas empresas mostram que os instrumentos da contabilidade gerencial utilizados pelas micros, pequenas e médias empresas na tomada de decisão são essenciais, porém há necessidade de um suporte aos gestores no que concerne aos instrumentos gerenciais. Nestas pesquisas destaca-se: que sendo o mercado cada vez mais competitivo é essencial que o gestor e a equipe de colaboradores conheçam bem as ferramentas gerenciais pois estas podem agregar valor à empresa.

As pesquisas analisadas permitem pressupor que, sob diferentes aspectos, as questões relativas aos benefícios das ferramentas contábeis na gestão são evidentes, havendo uma convergência de pesquisas que coadunam com Almeida e Leal (2016), em que são apresentados dados que demonstram que informações contábeis gerenciais não são oferecidas com frequência pelos contadores, embora tais participantes declaram também não estar dispostos a pagar mais pelo recebimento dessas informações.

Associando-se aos estudos analisados, Mario *et al.* (2013), numa pesquisa sobre a utilização de instrumentos de Contabilidade Gerencial por entidades do Terceiro Setor, considerou que a utilização de instrumentos gerenciais auxilia no processo de gestão e nos controles internos das mesmas, e conseqüentemente em sua continuidade.

Junqueira *et al.*,(2016), também investigou o efeito das escolhas estratégicas genéricas e dos sistemas de controle gerencial (SCG) no desempenho organizacional de empresas de médio e grande porte, cujos resultados indicaram que:

[...] as forças competitivas moldam a estratégia adotada pelas organizações pesquisadas, porém, de forma contrária à prevista na literatura, ou seja, as empresas que atuam em ambientes com maior competição escolhem como estratégia a busca pela liderança em custo, ao invés da diferenciação (JUNQUEIRA *et al.*, 2016, p.334).

Nos trabalhos analisados, em sua maioria, sobressaem a tomada de decisão e os instrumentos de controle como as ferramentas mais relevantes para fins gerenciais. Nesse sentido, sugere-se o uso de relatórios gerenciais periódicos, pois estes instrumentos possibilitam ao gestor tomar decisões de forma segura e adotar métodos de correção.

5 CONCLUSÃO

Observa-se nos artigos analisados, que as pequenas empresas têm aplicado as ferramentas gerenciais, sobretudo, as micros, pequenas e médias empresas. Nota-se também, que embora existam estudos de casos relacionados à aplicação das ferramentas contábeis para fins gerenciais, como resultado da análise dos artigos selecionados verificou-se que esse processo, por ainda ser recente para muitos gestores está em fase de consolidação e nem todas as ferramentas vêm sendo implantadas, restando ainda alguns pontos a serem analisados e vencidos para colocar em prática as ferramentas contábeis na gestão.

Todavia, observa-se que iniciar o processo de utilização das ferramentas contábeis para fins gerenciais não é fácil, pois tal processo engloba várias categorias, que implicitamente, agregam subcategorias. Um exemplo é a tomada de decisão, que envolve identificação dos problemas, avaliação e formulação de planos.

Descobriu-se também a partir dos artigos analisados, que das ferramentas adotadas para a gestão, nem todas são aplicadas, ainda, contudo, muitas empresas estão trilhando o caminho de gerenciamento, utilizando-se de relatórios financeiros para tomar decisões, sendo este um fator determinante para a continuidade dos negócios.

Pode-se inferir também, que a falta de conhecimento das ferramentas e sua aplicabilidade para fins gerenciais é um dos entraves para as empresas. Contudo, com um mercado cada vez mais competitivo, a utilização das ferramentas contábeis gerenciais, pode inclusive potencializar os lucros da empresa, por isso, esta pesquisa objetivou demonstrar a importância da utilização destas ferramentas.

Em síntese, as ferramentas contábeis gerenciais são importantíssimas na atualidade para as empresas, porque sua implantação agrega valores no desenvolvimento da empresa no mercado, proporciona benefícios e, ameniza os possíveis problemas que possam vir a ocorrer por não se ter dados para uma tomada de decisão concreta.

Fica sugerido pesquisas em setores e estados diversos, para se ter uma melhor noção dos pontos fortes e fracos das empresas, assim como alertar profissionais da contabilidade para as necessidades de seus clientes, sendo observado como limitações da pesquisa, a insuficiência de dados relevantes, e a falta de confiança em algumas informações reveladas.

ABSTRACT

RELEVANCE OF ACCOUNTING TOOLS FOR MANAGEMENT PURPOSES: A REVIEW IN THE LITERATURE

The objective of this research was to carry out a literature review of articles published in periodicals of the area that contemplate a case study on the topic: Management Accounting, identifying the main accounting tools used for managerial purposes in the researched cases. The study was carried out through a literature review, in which ten articles were selected that present case studies published in the period from 2013 to 2016, in which Management Accounting contributed to the improvement of the management of a company. One can generally observe a tendency on the part of entrepreneurs to use management accounting tools, however, the costs, low labor supply and lack of knowledge of the managers themselves are obstacles to the use of Managerial Accounting.

Keywords: Managerial Accounting. Accounting Tools. Literature revision.

REFERÊNCIAS

- ADELEGAN, O. J. **Management Accounting Practices in Nigerian Companies**. IFAC, 2001.
- ALMEIDA, F.F; LEAL, E.A. Obstáculos e oportunidades na implementação da Contabilidade Gerencial em micro e pequenas empresas. **RBC** n.º 220 (2016).
- ATKINSON, A. A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, I.M.; BARP, A.D.; FILIPIN, R. Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. **ConTexto**, v. 13, n. 24, p. 79-92, 2013.
- BEUREN, I.M; RENGEL, S; RODRIGUES JUNIOR, M.M. Relação dos atributos da contabilidade gerencial com os estágios do ciclo de vida organizacional. **Innovar**, 25(57), 63-78. doi: 110.15446/innovar.v25n57.50328.
- BILAC, D.B.N, et al. Aplicabilidade da Contabilidade Gerencial: um estudo de caso em empresa de materiais para construção. **Revista Humanidades e Inovação** v.3, n. 3 – 2016.
- BRIZOLLA, M. M. B. **Contabilidade gerencial**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008. 110 p. (Coleção educação a distância. Série livro texto).
- CALAÇA, R. B; NUNES, J.C. **A Contabilidade Gerencial no controle das despesas da Höhl Máquinas Agrícolas Ltda**. Associação de Educação e Cultura de Goiás-AECG, Goiânia, 2014.
- CAMPIGLIA, A. O; CAMPIGLIA, O.R P. **Controles de Gestão: Controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DA LUZ, T.G.G. Utilização de artefatos modernos de Contabilidade Gerencial: uma análise em empresas do segmento de material de construção localizadas no município de Ubajara-Ce no ano de 2014. **20º Congresso Brasileiro de Contabilidade**. Fortaleza, CE, 2016.
- FREZATTI, F; BARROSO, M.F.G; CARTER, D.B. **Discursos internos se sustentam sem suporte da contabilidade gerencial?** um estudo de caso no setor de autopeças. o&s - Salvador, v. 22 - n. 75, p. 485-504 - Out./Dez. – 2015.
- FREZATTI, F; *et al.*; A Pesquisa em Contabilidade Gerencial no Brasil: Desenvolvimento, Dificuldades e Oportunidades. **Revista Universo Contábil**, vol. 11, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 47-68.
- GODOI, W.C; A.A.M, CRUZ. A mensuração de marcas como ferramenta gerencial: um estudo de caso com o método Scorecard da marca. **RBC** n.º 215.
- IUDÍCIBUS, S., de *et al.* **Manual de contabilidade societária: aplicada a todas as sociedades** – De acordo com as normas internacionais e do CPC. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNQUEIRA, E., *et al.*; Efeito das Escolhas Estratégicas e dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho Organizacional. **R. Cont. Fin.** – USP, São Paulo, v. 27, n. 72, p. 334-348, set./out./nov./dez. 2016.

MARIO, P.C., et al. A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, jan/abr 2013.

MIRANDA, C.S. **Ensino em contabilidade gerencial: uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências.** São Paulo, 2010. 225 p.

NEVES, A. F. Contabilidade Gerencial. Brasília: **Revista Brasileira de Contabilidade** Nº 23, 1997.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, R. R. M; ESPEJO, M. M. dos S. B. Evolução das pesquisas em contabilidade gerencial: uma análise das opções temáticas em teses e dissertações no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, 32(1), 49-63, 2013.

ROSSATO, M. V; UHLMANN, V. O. Modelos de Contabilização Gerencial: Uma proposta direcionada à medidas de Gestão Ambiental. **18º Congresso Brasileiro de Contabilidade.** 2008.

RUSSO, P.T; PARISI, C; PEREIRA, C.A. Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade.** UFSC, Florianópolis, v.13, n. 30, p. 03-33, set./dez. 2016.

SANTOS, V, et al., Instrumentos da Contabilidade Gerencial utilizados pelas micro, pequenas e médias empresas: estudo em uma prestadora de serviços contábeis e seus respectivos clientes. **XXI Congresso Brasileiro de Custos** – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014.