



UNIFASC

HÁ 20 ANOS EDUCANDO E TRANSFORMANDO

RACE INTERDISCIPLINAR

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA

ISSN 2674-7154



O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Carlos Henrique Silva Souza¹

Kézia Ribeiro Silva²

Resumo: A contabilidade gerencial é um recurso estratégico essencial para organizações que buscam competitividade e sustentabilidade em ambientes de negócios dinâmicos. O objetivo desta pesquisa é analisar os principais benefícios proporcionados pela contabilidade gerencial na tomada de decisões estratégicas, especialmente na forma como os dados financeiros e operacionais sustentam o planejamento e a execução de estratégias organizacionais. A metodologia adotada foi a revisão bibliográfica, incluindo análise de caso em empresa, como a Amazon, para exemplificar práticas bem-sucedidas de contabilidade gerencial. Os principais resultados destacam que a contabilidade gerencial contribui para o aumento da precisão no controle de custos, a eficiência na alocação de recursos e a identificação de oportunidades de mercado. As conclusões indicam que, ao integrar tecnologias modernas, investir em capacitação contínua e alinhar os objetivos da contabilidade gerencial com as metas organizacionais, a gestão contábil se transforma em uma vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade gerencial; Tomada de Decisões; Competitividade; Controle de Custos.

ABSTRACT: Management accounting is an essential strategic resource for organizations seeking competitiveness and sustainability in dynamic business environments. The objective of this research is to analyze the main benefits provided by management accounting in strategic decision-making, especially in the way financial and operational data support the planning and execution of organizational strategies. The methodology adopted was a literature review, including case analysis in companies such as Amazon, to exemplify successful management accounting practices. The main results highlight that management accounting contributes to increased accuracy in cost control, efficiency in resource allocation, and identification of market opportunities. The conclusions indicate that by integrating modern technologies, investing in continuous training, and aligning management accounting objectives with organizational goals, accounting management becomes a competitive advantage.

KEYWORDS: Management accounting; Decision Making; Competitiveness; Cost Control.

Av. Adelina Alves Vilela, 393

Bairro: Jardim Primavera – Itumbiara – GO

(64)3404-9020

1.0 INTRODUÇÃO

No cenário atual, marcado pela globalização e por rápidas inovações tecnológicas, as empresas enfrentam desafios cada vez mais complexos para se manterem competitivas e financeiramente saudáveis. Nesse contexto, a contabilidade gerencial torna-se fundamental para a formulação de estratégias que conduzam a empresa ao crescimento sustentável e à adaptação eficiente às demandas do mercado. Por meio de uma análise precisa de custos, orçamentos e projeções financeiras, a contabilidade gerencial transforma dados em informações estratégicas que fundamentam decisões cruciais para a operação e o planejamento a longo prazo. No entanto, as empresas enfrentam desafios, como a necessidade de tecnologias sofisticadas e a constante capacitação de profissionais qualificados para análise. Neste contexto, emerge a seguinte pergunta: Como a contabilidade gerencial pode ser uma ferramenta estratégica de gestão?

A contabilidade gerencial atua como uma ferramenta estratégica de gestão porque oferece informações financeiras e não financeiras essenciais para a tomada de decisões que impactam diretamente o planejamento, a eficiência e a competitividade de uma organização. De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2008), ela permite aos gestores realizar análises detalhadas de custos, realizar previsões de demanda e utilizar indicadores de desempenho, criando um ambiente propício para ajustes rápidos nas operações. Ao contrário da contabilidade financeira, que se concentra em relatórios externos e conformidade fiscal, a contabilidade gerencial é voltada para o suporte à gestão interna, proporcionando uma visão mais detalhada e facilitando ajustes rápidos da organização.

O objetivo geral deste estudo foi analisar o papel da contabilidade gerencial na tomada de decisões estratégicas, com ênfase nos benefícios que essa prática oferece, nos desafios que a sua implementação enfrenta e nas estratégias que podem contribuir para a eficácia e a competitividade organizacional.

A justificativa para incluir a Amazon como exemplo prático no artigo está no fato de que a empresa é um modelo de aplicação eficaz da contabilidade gerencial em um ambiente de negócios altamente dinâmico e competitivo. Como destacado por Kaplan e Norton (2004),

empresas que operam em mercados globais devem contar com uma gestão financeira estratégica para adaptar suas operações rapidamente às mudanças do mercado e maximizar sua competitividade. A Amazon, com sua vasta rede de logística e inovação tecnológica, utiliza a contabilidade gerencial para monitorar e ajustar em tempo real suas estratégias operacionais, como a alocação de recursos e a gestão de estoques, especialmente durante períodos de alta demanda.

Em síntese, o papel estratégico da contabilidade gerencial transcende o controle financeiro, tornando-se uma ferramenta que alinha o planejamento diário com as metas de longo prazo, assegurando resiliência e crescimento sustentável frente aos desafios constantes do mercado.

2.0 METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica e da análise de estudos de caso, com foco em contabilidade gerencial e tomada de decisões estratégicas. A revisão bibliográfica incluiu artigos, livros de autores renomados como Hansen e Mowen entre outros, visando identificar os principais benefícios, desafios e estratégias relacionados ao tema. Os critérios de inclusão consideraram apenas estudos focados em contabilidade gerencial aplicada estrategicamente, com ênfase na prática e na teoria contemporânea. Foram excluídas fontes que não abordavam o tema de forma direta ou que não apresentavam um enfoque acadêmico confiável. Essa metodologia possibilitou uma análise sólida sobre a contabilidade gerencial, utilizando a Amazon como estudo de caso para ilustrar como essas ferramentas podem ser eficazes na melhoria da competitividade e no fortalecimento das estratégias empresariais.

3.0 DESENVOLVIMENTO

A gestão de contabilidade é fundamental para a administração estratégica, pois converte dados financeiros e operacionais em insights profundos que fundamentam decisões



UNIFASC

HÁ 20 ANOS EDUCANDO E TRANSFORMANDO

RACE INTERDISCIPLINAR

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA

ISSN 2674-7154



empresariais essenciais. A tomada de decisões estratégicas depende de informações robustas e precisas que auxiliem os gestores a avaliar o desempenho da empresa, projetar cenários futuros e ajustar estratégias de forma ágil e assertiva. Segundo Hansen e Mowen (2007), a contabilidade gerencial transcende o simples registro de dados financeiros, configurando-se como uma ferramenta ativa que contribui para o planejamento e o monitoramento contínuo das atividades organizacionais, permitindo uma visão integrada que se estende além do presente e orienta a longo prazo.

Essa capacidade analítica é vital para a tomada de decisões estratégicas, pois possibilita que os recursos sejam alocados com precisão nas áreas que impulsionam o crescimento e a rentabilidade da empresa. Garrison e Noreen (2003) afirmam que a contabilidade gerencial fornece uma perspectiva estratégica ao transformar números em informações essenciais para decisões que visam o desenvolvimento de ações focadas e adaptadas às dinâmicas do mercado. Em resumo, ao fornecer projeções e uma base sólida para o planejamento, a gestão contábil não apenas acompanha o desempenho atual da empresa, mas também aponta um caminho para um crescimento sustentável. Assim, a contabilidade gerencial assegura uma tomada de decisões estratégica embasada, onde cada escolha é fundamentada em dados e focada na maximização dos resultados organizacionais.

No contexto empresarial, a contabilidade gerencial transcende a geração de relatórios financeiros, focando na análise de despesas e comparando custos diretos e indiretos para identificar áreas onde as operações podem ser otimizadas (PADOVEZE, 2012). Dessa forma, os dados financeiros, projeções e tendências são processados para proporcionar uma visão mais abrangente sobre o impacto econômico das decisões empresariais. Conforme explica Atkinson et al. (2012), a contabilidade gerencial fornece orientação aos gestores sobre onde alocar recursos eficientemente, garantindo que os investimentos estejam alinhados com os objetivos organizacionais de longo prazo.

Além de atuar no controle de custos, a contabilidade gerencial facilita o planejamento e a análise orçamentária, que são cruciais para o monitoramento da saúde financeira de uma empresa. Segundo Marion (2015), os orçamentos estabelecem metas específicas, e o acompanhamento dessas metas permite a avaliação contínua de desempenho, possibilitando a previsão e mitigação de riscos financeiros. Padoveze (2012) reforça que o processo



UNIFASC

HÁ 20 ANOS EDUCANDO E TRANSFORMANDO

RACE INTERDISCIPLINAR

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA

ISSN 2674-7154



orçamentário viabiliza uma análise que abrange desde a performance de curto prazo até projeções futuras, assegurando que a empresa permaneça financeiramente saudável e preparada para enfrentar variações de mercado.

Para tornar viável esse processo de controle e análise, os sistemas de informação contábil (SIC) desempenham um papel indispensável. Segundo Atril e McLaney (2014), essas ferramentas permitem que dados financeiros sejam processados e apresentados em relatórios claros e acessíveis para os gestores, facilitando a identificação de oportunidades e desafios. Além disso, ao considerar a complexidade do ambiente empresarial moderno, a contabilidade gerencial se torna indispensável para o planejamento estratégico, pois permite que os gestores avaliem continuamente a posição competitiva da empresa e realizem ajustes para tomar decisões. Como ressaltam Atril e McLaney (2014), sistemas de informação contábil robustos e bem-estruturados transformam dados brutos em informações acessíveis e acionáveis, o que é essencial para decisões estratégicas em aquisições, expansão e até no enfrentamento de riscos e incertezas financeiras. A análise de demonstrações financeiras, como enfatizam Iudícibus e Marion (2015), permite uma compreensão mais clara da posição de mercado e da saúde econômica do negócio, reforçando o papel da contabilidade gerencial como norteador para decisões estratégicas complexas, como expansões, aquisições e investimentos, que demandam uma análise rigorosa de viabilidade econômica.

4.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados revela uma forte relação entre os conceitos apresentados na literatura sobre contabilidade gerencial e as práticas observadas na empresa analisada. A gestão contábil, como ferramenta estratégica, se mostra fundamental na transformação de dados financeiros em informações cruciais para o processo decisório. A literatura afirma que a contabilidade gerencial vai além do simples registro financeiro, oferecendo insights que orientam a avaliação de desempenho e o planejamento a longo prazo. Na prática, os gestores têm utilizado essas informações para ajustar suas estratégias de maneira assertiva, alinhando-as com os objetivos de crescimento sustentável da empresa.

Av. Adelina Alves Vilela, 393

Bairro: Jardim Primavera – Itumbiara – GO

(64)3404-9020



UNIFASC

HÁ 20 ANOS EDUCANDO E TRANSFORMANDO

RACE INTERDISCIPLINAR

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA

ISSN 2674-7154



A capacidade analítica proporcionada pela contabilidade gerencial tem sido essencial na alocação eficiente de recursos, principalmente nas áreas de maior rentabilidade. Os dados revelam que empresas que investem em análise aprofundada de custos diretos e indiretos conseguem identificar áreas de otimização de suas operações. Isso está em sintonia com a literatura, que destaca a importância da contabilidade gerencial para o controle de despesas e a maximização da eficiência. A comparação entre diferentes tipos de custos permite que as empresas tomem decisões mais informadas sobre onde alocar recursos para maximizar os resultados organizacionais.

Além disso, a contabilidade gerencial auxilia no controle e na avaliação de desempenho das diversas unidades de negócio da empresa. Com avaliações periódicas, a empresa consegue ajustar e melhorar suas operações continuamente. Indicadores de desempenho permitem uma análise detalhada dos resultados de cada setor, facilitando a identificação de áreas que precisam de ajustes e as que apresentam bom desempenho. Essa abordagem otimiza o uso dos recursos financeiros e humanos, garantindo que a empresa opere com eficiência máxima.

O processo de controle orçamentário também se mostrou crucial para a saúde financeira das empresas. Os dados indicam que a implementação de orçamentos bem estruturados e o monitoramento contínuo das metas financeiras têm possibilitado o acompanhamento preciso da performance da organização. Isso corrobora as afirmações da literatura sobre a importância do orçamento não apenas como uma ferramenta de previsão, mas como um mecanismo de controle estratégico. As empresas que acompanham de perto seus orçamentos conseguem antecipar variações financeiras e tomar medidas corretivas antes que se tornem desafios significativos. Esse processo de planejamento orçamentário garante que as empresas permaneçam preparadas para enfrentar os riscos e as incertezas do mercado.

Embora a Amazon tenha uma das operações de contabilidade gerencial mais eficientes, a empresa ainda enfrenta desafios, como a necessidade de investir continuamente em tecnologia de informação e na capacitação dos colaboradores. A integração de sistemas complexos, como os ERPs, (Planejamento de Recursos Empresariais) e a coleta de dados detalhados requerem uma estrutura robusta de TI. A falta de integração entre sistemas pode dificultar o compartilhamento de informações entre diferentes áreas, tornando o processo de análise mais trabalhoso e propenso a erros. Para aprimorar a coleta e a análise de dados, a Amazon investe

Av. Adelina Alves Vilela, 393

Bairro: Jardim Primavera – Itumbiara – GO

(64)3404-9020

significativamente em tecnologias de ponta, como sistemas ERP e soluções de inteligência artificial que integram dados entre diferentes áreas. Essa integração facilita o acesso rápido às informações e possibilita que os gestores tomem decisões com mais agilidade e precisão, reforçando a eficácia da contabilidade gerencial na tomada de decisões estratégicas.

Além disso, a Amazon prioriza a capacitação contínua de seus profissionais, especialmente dos gestores responsáveis pela análise contábil. A empresa promove programas de treinamento para garantir que esses profissionais estejam sempre atualizados em relação às melhores práticas do setor e capacitados para interpretar corretamente os dados financeiros e operacionais. Esse enfoque na qualificação é essencial para o sucesso da contabilidade gerencial, pois assegura que as informações sejam analisadas e aplicadas de forma estratégica. A seguir, apresenta-se a tabela que sintetiza como é aplicado na Amazon:

Aspecto da Contabilidade Gerencial	Benefícios	Aplicação na Amazon
Análise de Custos por Produto	Identifica e reduz custos operacionais em diferentes segmentos de negócios.	A Amazon analisa o custo de operações logísticas, permitindo identificar áreas para otimizar custos e reduzir despesas operacionais.
Orçamento e Planejamento Financeiro	Suporta o alinhamento dos recursos financeiros com metas estratégicas.	A Amazon utiliza o orçamento para direcionar investimentos em infraestrutura, como centros de distribuição, para suportar o aumento da demanda.
Controle e Avaliação de Desempenho	Monitora a performance de cada unidade e ajusta operações conforme necessário.	Cada setor da Amazon é avaliado periodicamente quanto ao desempenho, identificando áreas que necessitam de ajustes ou melhorias.
Análise de Rentabilidade por Segmento	Ajuda a alocar recursos para os produtos e serviços mais lucrativos.	A Amazon verifica a lucratividade de categorias como Amazon Web Services (AWS) para determinar investimentos adicionais no segmento.
Previsão de Demanda e Análise de Estoque	Garante que o estoque atenda à demanda, reduzindo custos de armazenamento.	Com dados de vendas e sazonalidade, a Amazon projeta a demanda, ajustando estoques para otimizar o capital de giro e evitar excesso de inventário.

FIGURA 1 - Como a Amazon aplica as ferramentas para o benefício.

Fonte: NASCIMENTO, Edmilson Matos et al. A importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões estratégicas. *Revista Foco*, v. 17, n.1, 2024.

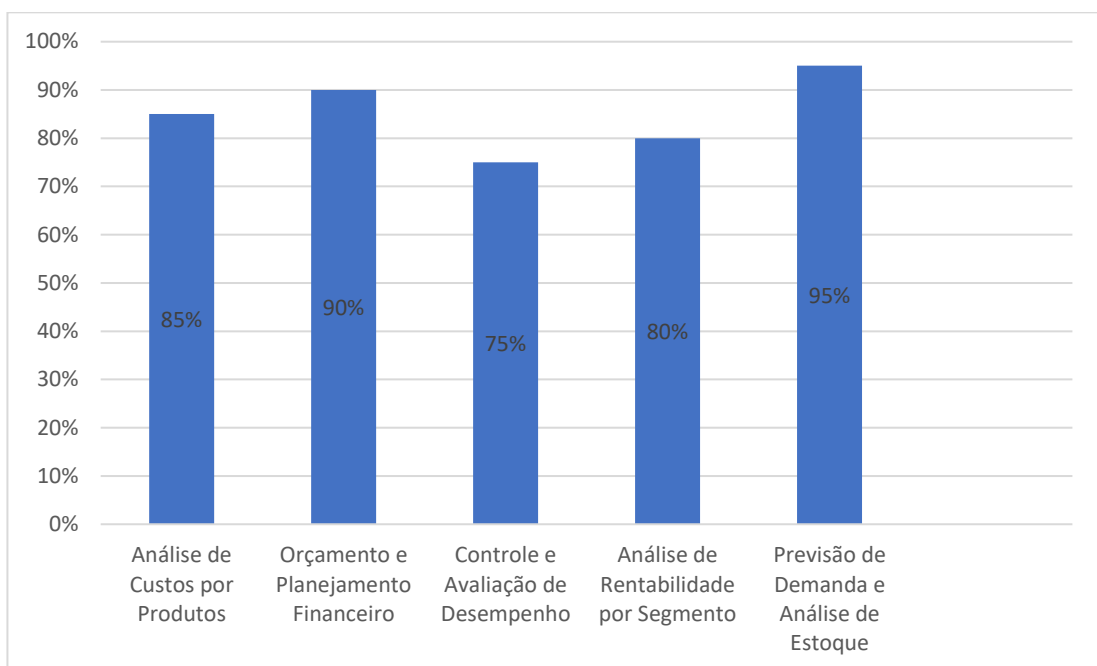


FIGURA 2 - Evolução do desempenho da utilização das ferramentas.

Fonte: NASCIMENTO, Edmilson Matos et al. A importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões estratégicas. *Revista Foco*, v. 17, n.1, 2024.

A Amazon utiliza a contabilidade gerencial de forma estratégica para otimizar custos e maximizar sua lucratividade, especialmente em operações logísticas, como transporte, armazenamento e embalagem. Essa análise permite à empresa identificar custos específicos e aplicar métodos mais econômicos para executar essas atividades, garantindo a lucratividade sem comprometer a qualidade do serviço oferecido ao cliente. Além disso, o planejamento orçamentário da Amazon é fortemente alinhado com seu crescimento estratégico, direcionando recursos para áreas que apoiam a expansão da empresa, como a infraestrutura dos centros de distribuição. Esse planejamento é essencial em uma empresa com alta demanda, que precisa constantemente expandir sua rede de distribuição para atender os clientes em tempo hábil e manter a fidelidade à marca.

O controle e a avaliação de desempenho de cada unidade de negócio, do e-commerce ao Amazon Web Services (AWS), são monitorados regularmente para ajustar e corrigir desvios que possam afetar o desempenho e a lucratividade. Essa prática permite que a Amazon identifique rapidamente áreas de melhoria e garanta a eficiência operacional em toda a empresa. Com a análise de rentabilidade por segmento, a Amazon consegue avaliar detalhadamente quais produtos ou serviços oferecem maior



UNIFASC

HÁ 20 ANOS EDUCANDO E TRANSFORMANDO

RACE INTERDISCIPLINAR

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA

ISSN 2674-7154



retorno, permitindo o direcionamento de investimentos adicionais a esses setores. O segmento AWS, por exemplo, se destaca por sua alta lucratividade e continua recebendo investimentos significativos para manter sua posição de liderança no mercado de serviços em nuvem.

Além disso, a previsão de demanda, fundamentada em dados de vendas históricos e sazonalidade, permite que a Amazon mantenha níveis de estoque otimizados para atender rapidamente aos pedidos sem custos excessivos com armazenamento. Esse controle aprimora o capital de giro da empresa, reduz desperdícios e garante a disponibilidade de produtos para os consumidores, aumentando a satisfação e a fidelidade dos clientes.

Em resumo, a contabilidade gerencial na Amazon contribui para que a empresa mantenha eficiência operacional e ajuste-se rapidamente às mudanças do mercado. Esse tipo de contabilidade fornece informações analíticas e estratégicas que equilibram a expansão com a eficiência, possibilitando crescimento sustentado e competitivo. Essas informações formam a base para decisões rápidas e bem-informadas, garantindo que a Amazon atenda melhor aos consumidores e aproveite novas oportunidades de mercado antes dos concorrentes.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS/ CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar o papel da contabilidade gerencial na tomada de decisões estratégicas, destacando seus benefícios, desafios e a forma como contribui para a competitividade organizacional. A pesquisa demonstrou que a contabilidade gerencial não se limita ao controle financeiro, mas se configura como uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico e a adaptação às mudanças do mercado. Através da análise detalhada de custos, orçamentos e projeções financeiras, ela oferece informações valiosas para a alocação eficiente de recursos e para ajustes rápidos nas operações, assegurando que as empresas mantenham sua competitividade e saúde financeira.

O exemplo da Amazon ilustra como a contabilidade gerencial pode ser aplicada com eficácia em ambientes dinâmicos e globais, permitindo que a empresa se ajuste constantemente às exigências do mercado. No entanto, a implementação eficaz dessa prática enfrenta desafios, como a necessidade de tecnologias adequadas e profissionais qualificados. Em síntese, a contabilidade gerencial se afirma como uma ferramenta estratégica crucial, não apenas para a gestão financeira, mas para a construção de estratégias que garantam o crescimento sustentável das organizações no contexto atual.

Av. Adelina Alves Vilela, 393

Bairro: Jardim Primavera – Itumbiara – GO

(64)3404-9020



UNIFASC
HÁ 20 ANOS EDUCANDO E TRANSFORMANDO

RACE INTERDISCIPLINAR

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA

ISSN 2674-7154



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. Contabilidade gerencial para tomada de decisão. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- CASPERS, Camila Fabrizio; DA SILVA NEIVERTH, Regina Nogueira. A Falta de Informações Contábeis Gerenciais na Gestão de Micro e Pequenas Empresas. Epitaya E-books, v. 1, n. 25, p. 71-91, 2022.
- COSTA, Orlando Moraes; MORAES, Laila. Estudo sobre a contabilidade gerencial aplicada a empresas de panificação. Revista Eletrônica Interdisciplinar, v. 12, n. 2, p. 218-236, 2020.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. Contabilidade gerencial. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. Contabilidade gerencial: a base para decisões gerenciais. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática. São Paulo: Grupo GEN, 2020.
- MARION, José Carlos. Contabilidade Empresarial e Gerencial: Instrumentos de Análise, Gerência e Decisão. São Paulo: Grupo GEN, 2022.
- MIRANDA, Allyson Emanuel et al. A relevância da contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática. Revista da FAESF, v. 5, n. 2, 2023.
- NECYK, Regina; FREZATTI, Fabio. Contabilidade gerencial e tomada de decisão. Revista Contábil, 2010.
- NASCIMENTO, Edmilson Matos et al. A importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões estratégicas. Revista Foco, v. 17, n.1, 2024.
- PADOVEZE, Clóvis L. Contabilidade gerencial: uma abordagem estratégica para a gestão. São Paulo: Atlas, 2012.
- PASSOS, Paulo. A Nova Contabilidade Gerencial para Tomada de Decisão. São Paulo: Saraiva, 2019.
- TAVEIRA, Rafael; MACIEL, Jéssica. O papel do contador gerencial e suas habilidades no ambiente empresarial moderno. Revista Gestão & Estratégia, v. 8, n. 3, 2021.