



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

Bruno Vieira Silva

Práticas de contabilidade gerencial na região de Brasília – Distrito Federal (DF)

Brasília, DF
2024

Bruno Vieira Silva

Práticas de Contabilidade Gerencial na Região de Brasília – Distrito Federal (DF)

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Orientadora:
Dr^a. Beatriz Fátima Morgan

Linha de pesquisa:
Contabilidade Gerencial

Área:
Controladoria

Brasília, DF
2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SS586p Silva, Bruno
Práticas de Contabilidade Gerencial na Região de Brasília
- Distrito Federal (DF) / Bruno Silva; orientador Beatriz
Morgan; co-orientador Paulo Lustosa. -- Brasília, 2024.
37 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --
Universidade de Brasília, 2024.

1. Contabilidade Gerencial. 2. Planejamento. 3. Custos.
4. Avaliação de Desempenho. 5. Práticas. I. Morgan, Beatriz,
orient. II. Lustosa, Paulo, co-orient. III. Título.

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Alex Laquis Resende
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor Wagner Rodrigues dos Santos
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Noturno

Bruno Vieira Silva

PRÁTICAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL NA REGIÃO DE BRASÍLIA –
DISTRITO FEDERAL (DF)

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Profa. Dr^a. Beatriz Fátima Morgan
Orientadora
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Lustosa
Examinador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade de Brasília (UnB) ou outra instituição

BRASÍLIA
2024

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste TCC não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de várias pessoas às quais sou profundamente grato.

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, em especial minha mãe Maria Ivone e minha irmã Alice que sempre estiveram ao meu lado, proporcionando o suporte emocional e financeiro durante toda a minha trajetória acadêmica. Agradeço por acreditarem no meu potencial.

Aos meus amigos, Alane, Camilly, Mayara e Diego que me acompanharam durante toda a minha graduação. A amizade e o companheirismo de vocês foram fundamentais para superar os desafios que surgiram ao longo do caminho.

Gostaria de expressar minha gratidão aos meus chefes e mentores profissionais, Vinícius e Laís que me proporcionaram valiosas oportunidades de aprendizado e crescimento. O apoio e os conselhos de vocês foram essenciais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço à minha professora orientadora, Beatriz Morgan por sua orientação, paciência e dedicação.

Por fim, agradeço a todos os professores que tive ao longo do curso de graduação. Cada um de vocês transmitiu conhecimentos importantes que foram fundamentais para a minha formação acadêmica e profissional.

A todos vocês, meu sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar as práticas, ferramentas e metodologias de Contabilidade Gerencial mais empregadas em organizações do Distrito Federal (DF), bem como avaliar a percepção dos profissionais sobre sua utilização e utilidade. A segmentação das ferramentas foi realizada a partir de três perspectivas: Planejamento, Contabilidade de Custos e Avaliação de Desempenho. A coleta de dados, realizada por meio de questionário feito em formulário online criado no *Google Forms* e encaminhado a profissionais residentes no DF via *LinkedIn*, resultou em 109 respostas válidas. Os resultados indicaram que a maioria dos respondentes é do gênero masculino, com formação predominante em Administração e Ciências Contábeis. Metade dos participantes ocupa o cargo de Analista, e há uma distribuição uniforme quanto ao tempo de experiência na área. Os setores mais frequentes entre os respondentes são Bancário e Financeiro, Saúde e Bem-Estar e automotivo. As ferramentas mais utilizadas em cada área foram o Planejamento Orçamentário, na perspectiva de planejamento, o Rateio de Custos, na perspectiva de custos, e os Indicadores Financeiros, na perspectiva de avaliação de desempenho, apresentando altas correlações entre utilização e utilidade percebida. Entre as práticas mais bem avaliadas quanto à utilidade destacam-se os Indicadores Financeiros, o Orçamento (*Budget*) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Em geral, constatou-se que as práticas de custeio são as menos utilizadas, enquanto as práticas de avaliação de desempenho são as mais empregadas e consideradas mais úteis. A não adoção de algumas ferramentas deveu-se à pouca compatibilidade às necessidades específicas das organizações e à falta de compreensão dos benefícios por parte da gerência. Em resumo, este estudo fornece uma visão abrangente das tendências e percepções sobre as ferramentas de Controladoria e Contabilidade Gerencial no Distrito Federal, contribuindo para uma melhor compreensão de sua aplicação prática e eficácia.

Palavras-chaves: Contabilidade Gerencial; Planejamento; Custos; Avaliação de Desempenho; Práticas.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Lista de Figuras

Figura 1 – Características da Contabilidade Gerencial	12
Figura 2 – Práticas de Planejamento	15
Figura 3 – Práticas de Contabilidade de Custos	17
Figura 4 – Práticas de Avaliação de Desempenho	18

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Perfil da Amostra - Gênero	23
Tabela 2 – Perfil da Amostra - Área de Formação	23
Tabela 3 – Perfil da Amostra - Cargo	24
Tabela 4 – Perfil da Amostra - Tempo de Experiência	25
Tabela 5 – Perfil da Amostra - Setor de Mercado	25
Tabela 6 – Utilização e Utilidade das Práticas de Planejamento	27
Tabela 7 – Utilização e Utilidade das Práticas de Custos	28
Tabela 8 – Utilização e Utilidade das Práticas de Análise de Desempenho	29
Tabela 9 – Média de Utilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial	30
Tabela 10 – Motivos de não Utilização	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1. Utilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial.....	12
2.2. Práticas de Contabilidade Gerencial.....	13
2.2.1. Práticas de Planejamento	14
2.2.2. Práticas de Contabilidade de Custos.....	16
2.2.3. Práticas de Avaliação de Desempenho	18
2.3. Pesquisas sobre Práticas de Contabilidade Gerencial.....	19
3 PROCEDER METODOLÓGICO	21
3.1. Natureza do Estudo.....	21
3.2. População e Amostra.....	21
3.3. Instrumento de pesquisa	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	23
4.1. Perfil da Amostra.....	23
4.2. Utilização e Utilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

No cenário mercadológico atual, marcado por transformações significativas, complexidade e incertezas crescentes, os gestores estão cada vez mais focados em análises, planejamentos e projeções que assegurem a sustentabilidade dos negócios. Otley (1994), ressalta que, diante de um ambiente volátil e incerto, os instrumentos de planejamento preditivo devem oferecer condições para que as organizações atuem de forma mais eficaz na gestão de seu futuro. Andrade, Teixeira, Fortunato e Nossa (2013), observam que a dinâmica do ambiente empresarial pode provocar mudanças e desafios contínuos para uma organização gerando necessidade da utilização de práticas que disponibilizem informações úteis e relevantes para o controle de uma gestão mais eficaz. Posto isto, é possível perceber que é essencial que as organizações adotem práticas organizacionais que auxiliem na sua tomada de decisão.

Dessa forma, para auxiliar na gestão organizacional, a controladoria e a contabilidade gerencial oferecem práticas e ferramentas essenciais. Entre essas ferramentas estão sistemas de controle, modelos de gestão, filosofias de produção e a análise de índices operacionais e financeiros, que visam atender às necessidades informacionais da empresa (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013). De acordo com Souza, Russo e Guerreiro (2020), as práticas de contabilidade gerencial (PCG) são definidas como os instrumentos e artefatos utilizados pela Contabilidade Gerencial para facilitar o alcance de seus objetivos, incluindo o orçamento empresarial, sistemas de custeio, *Balanced Scorecard*, entre outros.

Os estudos sobre as PCG são analisados sob diversas perspectivas. Entre elas, destacam-se as análises da modernidade, do uso simultâneo, do setor econômico, da utilidade e do desempenho organizacional. Em termos de modernidade, Souza, Lisboa e Rocha (2003) constataram que, apesar da emergência de novas práticas, as abordagens tradicionais de contabilidade gerencial ainda são predominantes nas empresas brasileiras. Quanto ao uso simultâneo, Gonzaga, Luz, Guimarães e Valerio (2010), notaram que empresas com maiores ativos tendem a empregar mais práticas de contabilidade gerencial simultaneamente do que aquelas com ativos menores. No que se refere ao setor econômico, Reginato e Guerreiro (2012) buscaram comparar o uso de PCG entre os setores de comércio, indústria e serviços. Sobre a utilidade, Filipini, Bortulozzi, Camargo, Piekas e Manfroi (2018), concluíram que na percepção dos gestores as informações contábeis que são fornecidas pela contabilidade são consideradas de extrema utilidade para o processo de tomada de decisões gerenciais das organizações. Por fim, em relação ao desempenho organizacional, Lopes, Beuren e Gomes (2019) investigaram como o uso interativo das PCG podem influenciar proativamente o desempenho das empresas.

Com o intuito de ampliar o conhecimento na área, sobe a ótica da utilidade, este trabalho estende as pesquisas anteriores ao utilizar informações locais (Brasília -DF) para verificar se a percepção da utilidade das PCG pelos profissionais da área reflete a mesma tendência dos dados nacionais. Além disso, a pesquisa atual busca não apenas abordar as ferramentas tradicionais, mas também investigar novas ferramentas, como Diretrizes Estratégicas, *SWOT*, *5W2H*, Metas *SMART*, Rateio de Custos, *Forecast* e Dashboards Financeiros, associadas ao uso de ferramentas como *Excel* e *BI*.

Diante da contextualização apresentada, a pergunta de pesquisa que direciona este trabalho é: Quais são as principais práticas de Contabilidade Gerencial utilizadas em empresas do Distrito Federal (DF), e como os profissionais da área percebem sua utilidade? Nessas condições, o objetivo central deste trabalho é investigar as práticas, ferramentas e metodologias mais utilizadas em organizações do DF, além de avaliar a percepção dos profissionais quanto à utilidade destes recursos. Em relação aos objetivos específicos podemos listar (I) Identificar as principais práticas gerenciais adotadas por empresas brasileiras, (II) Analisar a percepção dos profissionais sobre a utilidade desses instrumentos, (III) Estabelecer correlação entre utilização e utilidade percebida pelos profissionais da área e (IV) Investigar os motivos pelos quais algumas ferramentas não são utilizadas.

Autores como Adler e Borys (1996, apud Souza, Russo e Guerreiro, 2020) argumentam que as práticas de CG podem ser comparadas à burocracia dentro das organizações. Elas podem ajudar os gerentes a lidarem com desafios, mas também podem dificultar se forem excessivamente focadas na padronização e controle das atividades. Esta dualidade aponta para a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre como essas práticas são percebidas e utilizadas na prática empresarial. Apesar de haver incentivos para modernizar a Contabilidade Gerencial, ela mudou pouco nos últimos anos. Soutes (2006), alerta sobre o problema de “Estabilidade da Contabilidade Gerencial” visto que a pesquisa na área tem pouco impacto na prática e isso é evidenciado pelas diferenças entre teoria e prática. Nesse contexto, a pesquisa contribui ao oferecer insights sobre as ferramentas gerenciais mais empregadas e sua utilidade percebida, auxiliando gestores e profissionais na escolha e implementação desses recursos. Além disso, busca demonstrar os motivos que influenciam a adoção ou não de determinadas ferramentas.

O estudo adota uma abordagem quantitativa para analisar os dados de maneira descritiva, utilizando um questionário como ferramenta de coleta de informações, enviado através do *LinkedIn*. A coleta de dados foi direcionada a profissionais que residem no Distrito Federal e que estão envolvidos ou relacionados com as áreas de controladoria e contabilidade

gerencial. O estudo está estruturado em cinco seções. Inicialmente, é apresentada uma introdução ao tema, seguida por uma revisão da literatura que aborda conceitos e pesquisas relacionadas às PCG em organizações. Posteriormente, são detalhados a metodologia utilizada na coleta de dados, seguido pela análise e exposição dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, acompanhadas de sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Utilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial

Para Barbosa (2004), a contabilidade gerencial, é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar as informações sobre os eventos econômicos para os gestores. Ou seja, é uma ferramenta essencial para o sucesso de qualquer empresa, pois ela permite que os gestores tomem decisões baseadas em dados detalhados. Com ela, é possível prever cenários futuros e estabelecer estratégias eficazes para otimizar os recursos e maximizar os lucros da organização. Neste sentido, a Figura 1 apresenta os principais aspectos da Contabilidade Gerencial:

Figura 1 – Características da Contabilidade Gerencial

Tópicos	Características da Contabilidade Gerencial
Público-alvo	Gerentes e tomadores de decisão dentro de uma organização.
Objetivo	Fornecer informações úteis e relevantes para auxiliar na tomada de decisões internas.
Temporalidade	As informações são frequentemente atualizadas para refletir as condições atuais e futuras da empresa.
Restrições	Menos regulamentações formais do que a contabilidade financeira, mas ainda deve aderir a padrões éticos e práticas aceitas.
Tipo de Informação	Inclui dados financeiros e não financeiros, como custos, receitas, desempenho operacional, produtividade e eficiência.
Natureza da Informação	As informações são mais detalhadas e focadas internamente, visando ajudar na gestão eficaz dos recursos da empresa.
Escopo	Abrange todas as áreas e aspectos de uma organização, desde finanças até operações e recursos humanos, com foco em auxiliar na gestão eficaz do negócio.

Fonte: Adaptado de Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000).

Segundo Souza, Lisboa e Rocha (2003), uma das maneiras de avançar no conhecimento científico de uma área específica é investigar a utilidade e aplicabilidade prática de seus conceitos teóricos. Nesse sentido, Venkatesh e Davis (2000), apud Silva, (2018) explicam que a utilidade percebida é o grau em que alguém acredita que o uso de um sistema pode melhorar seu desempenho no trabalho. No contexto gerencial, essa utilidade pode ser avaliada pelo

impacto que um modelo, processo ou sistema tem sobre as metas e objetivos do negócio (RITTGEN, 2010). Portanto, a decisão de adotar novas ferramentas ou métodos na organização pode ser influenciada pela percepção dos gestores sobre a utilidade desses recursos (KOBBER; LEE; NG, 2010, apud Carvalho, 2022).

Dessa forma, de acordo com os conceitos apresentados, a seguir serão introduzidas as práticas, ferramentas e metodologias utilizadas pela Contabilidade Gerencial que serão objeto de estudo para medir o grau de utilidade percebido pelos profissionais que atuam no Distrito Federal (DF).

2.2. Práticas de Contabilidade Gerencial

Borinelli (2006), destaca que a eficácia da controladoria e da contabilidade gerencial está atrelada ao uso adequado de técnicas e ferramentas específicas. Essas práticas e ferramentas são frequentemente descritas como artefatos. Na sua dissertação, Borinelli (2006), examina a natureza desses artefatos com base nas perspectivas de Frezatti, Guerreiro e Soutes, propondo uma definição integrada dos três autores que os definem como um "agrupamento de conceitos, modelos, técnicas, sistemas e filosofias empregados para aprimorar as operações e responsabilidades da controladoria" (p. 185).

As PCG desempenham um papel fundamental no suporte ao planejamento, controle e avaliação das operações diárias, garantindo a contribuição de cada setor para os objetivos organizacionais. Sendo assim, com base nas pesquisas encontradas sobre o tema, foram elencados práticas e instrumentos da controladoria e contabilidade gerencial frequentemente abordados na literatura. A segmentação das ferramentas ocorreu a partir de três perspectivas: (I) Planejamento, (II) Contabilidade de Custos e (II) Avaliação de Desempenho.

O planejamento é o ponto de partida essencial para uma gestão eficaz. Conforme descrito por Mintzberg (2004), apud Ribeiro (2011), o planejamento organizacional é essencial por quatro razões: Primeiramente, ele coordena as atividades dentro da organização, garantindo uma atuação eficiente. Além disso, o planejamento considera o futuro, permitindo que as organizações antecipem problemas e tomem decisões mais rapidamente. A racionalidade é outro benefício, já que o planejamento proporciona uma estrutura lógica para as ações da organização. Por fim, o planejamento possibilita o controle, tanto das atividades quanto dos responsáveis por elas, garantindo a execução precisa dos planos.

Após um planejamento bem estruturado é possível avançar para a gestão do resultado. Para Perez Junior, Oliveira e Costa (2011), a gestão de custos tem com objetivos: (I) Apuração do custo dos produtos e dos departamentos, (II) Atendimento de exigências contábeis, (III)

Atendimento de exigências fiscais, (IV) Controle dos custos de produção, (V) Melhoria de processos e eliminação de desperdícios, (VI) Auxílio na tomada de decisões gerenciais e (VII) Otimização de resultados.

Uma vez que o planejamento está sólido e a gestão de custos está bem estabelecida, a avaliação de desempenho das etapas anteriores se torna o próximo passo. De acordo com Ribeiro (2004), a avaliação de desempenho ocorre quando há a formulação de estratégias, o desenvolvimento de ações, programas e processos de aprimoramento e mudança das operações, pois isso envolve a criação de indicadores e medidas que monitoram os estágios passados e atuais, permitindo previsões para o futuro. Sendo assim, nesta fase são analisados os resultados obtidos em relação às metas estabelecidas, identificando-se pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades de otimização.

Portanto, seguindo esta lógica, este trabalho se propõe a investigar as ferramentas associadas a cada uma dessas etapas, visando uma compreensão mais abrangente e aprofundada da contabilidade gerencial e seu papel na gestão estratégica das organizações.

2.2.1. Práticas de Planejamento

Para Bandeira e Amorin (2020), o planejamento é um mecanismo que guia a organização de maneira efetiva, eficaz e eficiente, visando atingir objetivos futuros, com controle dos recursos e esforços disponíveis. Através do planejamento, implementam-se ações. Stoner & Freeman (1995), apud Pinto (2021), destacam dois aspectos fundamentais do planejamento, cruciais para a organização: a definição dos objetivos da entidade e a seleção dos meios para alcançá-los. Esses aspectos básicos do planejamento se sustentam em métodos, planos e lógica, permitindo que a organização estabeleça seus objetivos e adote os procedimentos mais adequados para alcançá-los.

Em relação à funcionalidade e efetividade, o planejamento, segundo Meirelles (2003), é uma ferramenta estratégica amplamente empregada pelas organizações. Seu propósito é integrar as diversas áreas da empresa, alinhando-as a objetivos comuns. Além disso, o planejamento também se apresenta como uma resposta às rápidas mudanças no ambiente. Segundo Lorenzetti (2020), apud Amaro (2022), um planejamento estratégico bem elaborado permite que a organização enxergue claramente sua situação atual, por meio de análises comparativas e avaliação das condições futuras. Essa visão possibilita a implementação de novas estratégias, geradas a partir do processo decisório dos gestores da empresa. O Planejamento pode ser visto sob diversas óticas, entre elas, podemos citar a Estratégica, a Orçamentária e a de Marketing.

De acordo com Pinto (2021), o Planejamento Estratégico consiste na elaboração de um documento formal onde estarão expressos a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização. Trata-se, portanto, de estratégias definidas, visto que seguirão o planejamento gerado, e as ações serão controladas tendo por base o plano.

Já o Planejamento Orçamentário (PO), Segundo Frezatti (2007), pode ser visto como o plano financeiro que visa implementar a estratégia da empresa para um determinado período. Ele não é só uma estimativa, pois se fundamenta no compromisso dos gestores em relação às metas a serem alcançadas. Tarifa, Almeida e Reis (2009) acrescentam que, quando integrado aos processos de planejamento, execução e controle organizacional, a função orçamentária assume relevância nas diversas atividades empresariais. Durante a fase de planejamento, o orçamento é traçado com base nas projeções futuras estabelecidas pela empresa.

Por fim, de acordo com Churchill e Peter (2000), o planejamento de marketing abrange atividades planejadas em alinhamento com os objetivos de marketing a serem alcançados. Isso inclui a definição da linha de produtos, decisões sobre preços, seleção dos canais de distribuição e todas as decisões relacionadas aos métodos de campanha promocional.

Posto isto, nesta etapa serão estudadas as práticas que compõem cada fase do Planejamento Estratégico, bem como o Planejamento Orçamentário e Planejamento de Marketing. Na Figura 2 estão especificadas as práticas que serão objeto de estudo neste segmento:

Figura 2 – Práticas de Planejamento

Práticas de Planejamento	Descrição	Bibliografia
Diretrizes estratégicas	Diretrizes estratégicas são princípios que guiam a organização rumo aos seus objetivos. Incluem a missão (razão de existir da empresa), visão (perspectiva de futuro da organização) e valores (princípios fundamentais da entidade).	(OLIVEIRA, 2004)
Análise <i>SWOT</i>	A análise <i>SWOT</i> é um método estratégico que captura as forças e fraquezas internas da organização, junto com oportunidades e ameaças externas a empresa.	(ARAÚJO JUNIOR, 2005)
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	<i>O Balanced Scorecard (BSC)</i> é uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia de uma organização em objetivos mensuráveis em quatro áreas-chave: financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento. Ele equilibra métricas financeiras com outras não financeiras.	(KAPLAN e NORTON, 1997)

Plano de Ação <i>5W2H</i>	A ferramenta <i>5W2H</i> é uma técnica de gestão que consiste em sete perguntas-chave para o planejamento eficaz de atividades. Ela busca responder às seguintes questões: O que será feito? Por que é importante? Onde será feito? Quando será feito? Quem será responsável? Como será feito? Quanto vai custar?	(LUCINDA, 2008)
Metas <i>SMART</i>	Metas <i>SMART</i> são uma abordagem para definir objetivos de forma mais eficaz. Elas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e ter um prazo definido.	(SOUZA, 2015, APUD CARDOSO; SOUZA; MARTINS; PIMENTEL, 2018)
Plano de Marketing	O planejamento de marketing é o processo de definir objetivos, identificar o público-alvo, desenvolver estratégias e criar um plano de ação para promover produtos ou serviços de uma empresa de forma eficaz. Ele envolve análise de mercado, pesquisa de consumidor e alocação de recursos para alcançar os objetivos estabelecidos.	(TOLEDO; CAMPOMAR; TOLEDO 2006)
Planejamento Orçamentário (<i>Budget</i>)	É o plano financeiro que visa implementar a estratégia da empresa para um determinado período. Ele não é só uma estimativa, pois se fundamenta no compromisso dos gestores em relação às metas a serem alcançadas.	(FREZATTI, 2007)

Fonte: Elaborado a partir da literatura citada.

2.2.2. Práticas de Contabilidade de Custos

Segundo Neves e Viceconti (2003), o custo corresponde aos dispêndios associados a um bem ou serviço empregado na produção de outros bens ou serviços. Em outras palavras, todos os gastos relacionados à atividade de produção da empresa são considerados custos. Esses custos podem ser definidos com base no momento exato em que o produto está pronto para venda, visto que até esse ponto, todos os gastos são considerados como tal.

Para Martins (2008), a Contabilidade de Custos teve origem com o advento das empresas industriais durante a Revolução Industrial e seu propósito primordial era calcular os custos de produção. Em continuidade, Martins destaca que a contabilidade de custos surgiu da necessidade de precisão no controle e identificação dos valores utilizados na produção. Sendo assim, a Contabilidade de Custos é vista como uma ciência contábil que registra, analisa e interpreta os gastos relacionados à produção de bens e serviços. Seu papel fundamental é fornecer informações precisas e ágeis para a administração, auxiliando na tomada de decisões.

Para Martins (2008), a contabilidade de custos evoluiu significativamente nas últimas décadas, pois antes ela era vista apenas como uma auxiliar na avaliação de estoques e análise de lucros e hoje ela se transformou em uma ferramenta crucial para o controle e tomada de decisões gerenciais. Apesar de já ter desenvolvido técnicas e métodos específicos para essa finalidade, a contabilidade de custos ainda não explorou todo o seu potencial. Gradualmente vêm sendo criados sistemas que podem contribuir positivamente para o desempenho das organizações. Posto isto, na Figura 3 encontram-se as ferramentas que serão pesquisadas nesta seção:

Figura 3 – Práticas de Contabilidade de Custos.

Práticas de Custos	Descrição	Bibliografia
Métodos de Custeio Variável	O Método de Custeio Variável separa os custos em variáveis (que mudam com a produção) e fixos (que permanecem constantes). Apenas os custos variáveis são considerados como parte do custo do produto, enquanto os fixos são tratados como despesas do período.	(BARBOSA, 2004)
Métodos de Custeio por Absorção	O Custeio por Absorção é um método que aloca todos os custos de produção aos bens elaborados. Isso significa que os custos são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos. A abordagem considera apenas os recursos diretos ou indiretos utilizados na fabricação, excluindo as despesas operacionais do cálculo do custo do produto.	(MARTINS, 2008)
Métodos de Custeio ABC	Os Sistemas de Custeio baseados em Atividades são sistemas de custeios de produtos que atribuem os custos de apoio aos produtos, à proporção de demanda que cada produto exerce sobre várias atividades.	(ATKINSON et al. 2000)
Análise de Resultado por Unidade de Negócio	A avaliação de desempenho por unidade de negócio consiste em mensurar os resultados obtidos por cada divisão operacional da empresa, utilizando o método de custeio direto.	(WARREN; REEVE; FESS, 2008; SALOMONS 1965, APUD HARTZ; SOUZA; GOMES, 2020).
Análise Custo Volume e Lucro (CVL)	A Análise Custo-Volume-Lucro (CVL) é uma ferramenta que mostra como os custos, o volume de produção e o lucro se relacionam.	(GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).
Precificação de Produtos	A precificação de produtos ou serviços é o processo de determinar o preço de venda, influenciando diretamente a percepção de valor do cliente, a lucratividade e a competitividade da empresa.	(GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Rateio de Custos	Rateio de custos é o processo de distribuição proporcional dos custos indiretos ou comuns entre diferentes produtos, serviços, departamentos ou centros de custos, utilizando critérios adequados, como horas de trabalho, área ocupada, consumo de matéria-prima, entre outros.	(HERCULANO, 2006)
------------------	--	-------------------

Fonte: Elaborado a partir da literatura citada.

2.2.3. Práticas de Avaliação de Desempenho

Para Neely (1996), apud Cavalcanti (2004), a medição de desempenho significa o processo de quantificar a eficiência e a eficácia das ações tomadas pela empresa. Este procedimento de avaliação de desempenho empresarial compreende uma série de indicadores e relatórios que a organização emprega para monitorar o seu progresso.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.21), "o que não é medido não é gerenciado". De acordo com sua perspectiva, qualquer iniciativa empresarial requer monitoramento para garantir sua aderência aos objetivos estabelecidos, bem como para identificar as medidas necessárias para ajustes caso necessário.

Frost (1998), apud Cavalcanti (2004), destaca um dos principais ganhos da avaliação de desempenho: a facilitação da implementação da estratégia empresarial. Ele argumenta que as métricas escolhidas funcionam como ferramentas para traduzir a estratégia da empresa para todos os colaboradores. Dessa forma, nessa seção serão estudadas as práticas ligadas a avaliação de desempenho conforme apresentado na Figura 4:

Figura 4 – Práticas de Avaliação de Desempenho.

Práticas	Descrição	Bibliografia
<i>DRE (P&L)</i>	Evidência a apuração do resultado contábil, por meio do confronto entre as receitas e despesas do período. Tais receitas e despesas são reconhecidas à luz dos princípios da realização da receita e confrontação das despesas.	(SANTOS, 2009)
<i>Forecast</i>	“Forecast” é conceituado como um resultado financeiro mais provável, uma forma de orçamento aplicado a projeções, contendo gastos relacionados ao negócio por um período determinado.	(HOPE; FRASER, 2003)
<i>Benchmarking</i>	Explorar as práticas dos concorrentes para inspirar e implementar melhorias semelhantes dentro da própria empresa, buscando assim aprimorar seu desempenho e competitividade no mercado.	(ALBERTIN; KOHL; ELIAS, 2015; TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014, APUD CARVALHO, 2022)

Indicadores Financeiros	Indicadores financeiros são métricas quantitativas que avaliam o desempenho financeiro de uma empresa, fornecendo informações sobre sua saúde, eficiência e rentabilidade.	(CAVALCANTI, 2004)
Dashboards Financeiros	Dashboards financeiros são ferramentas visuais que mostram, de forma organizada, as principais métricas financeiras de uma empresa. Eles permitem monitorar a saúde financeira em tempo real, facilitando decisões informadas e comunicação eficiente, usando softwares como <i>Excel e Power BI</i> .	(NEVES, 2023)

Fonte: Elaborado a partir da literatura citada.

2.3. Pesquisas sobre Práticas de Contabilidade Gerencial

Estudos sobre o tema investigam correlações entre as práticas gerenciais e os mais diversos tipos de variáveis, como por exemplo, modernidade, uso simultâneo, setor econômico, utilidade e desempenho organizacional. Quanto a modernidade, Souza, Lisboa e Rocha (2003) investigaram 49 subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. Seu objetivo era examinar as práticas contábeis gerenciais em uso nessas empresas e avaliar o grau de aceitação que a gestão empresarial atribuía aos novos procedimentos recomendados. A análise dos dados foi conduzida considerando tanto as práticas tradicionais quanto as modernas. Os resultados revelaram que, dentro do atual contexto decisório dessas empresas, a Contabilidade Gerencial mantém-se predominantemente no modelo tradicional.

O estudo conduzido por Gonzaga *et al.* (2010), aborda a relação entre as práticas adotadas e seu uso simultâneo. De acordo com suas descobertas, as empresas pertencentes aos grupos com maiores ativos totais empregavam de nove a doze instrumentos de CG ao mesmo tempo, enquanto aquelas com ativos menores utilizavam entre três e cinco práticas. É importante ressaltar que esses dados foram coletados durante os anos de 2007 e 2008.

Reginato e Guerreiro (2012), tiveram como objetivo analisar as tendências de adoção de controles gerenciais por meio de PCG em diversos setores, incluindo comércio, indústria e serviços. A pesquisa envolveu a distribuição de questionários para 223 grandes empresas brasileiras, com 118 respostas recebidas, predominantemente de *controllers*. Os resultados indicaram que o setor industrial é o mais aberto à adoção dessas práticas, embora, de modo geral, sua implementação nas organizações estudadas seja parcial.

Lopes, Beuren e Gomes (2019), examinaram como os métodos da contabilidade gerencial afetam o desempenho das empresas. A pesquisa foi realizada em entidades com foco em inovação e tecnologia e estabelecidas no Brasil. Os resultados indicam que a ligação entre

a utilização da contabilidade gerencial e o desempenho é em parte influenciada pela estratégia organizacional, especialmente nos tipos de liderança em custos e de diferenciação.

A relação entre PCG e utilidade percebida, que é onde se encaixa a presente pesquisa, foi abordada por alguns autores. Filipini *et al.* (2018), realizam um estudo sobre a utilização das informações contábeis gerenciais pelos administradores das organizações com o objetivo de identificar a importância dada pelos gestores à informação no processo de tomada de decisão. Os dados foram obtidos por gestores de organizações que se dedicam ao estudo acadêmico da Administração e da Contabilidade no âmbito de graduação e pós-graduação. Foram ouvidos 45 indivíduos. Os resultados apontam que, de forma geral, as informações contábeis gerenciais são consideradas importantes no processo decisório.

Em outra circunstância, Hartz, Souza e Gomes (2020), ao analisarem o nível de utilização das práticas adotadas por uma subsidiária brasileira de indústria alemã, constatou que as práticas tradicionais de CG são as mais utilizadas, destacando-se o orçamento anual e o custo padrão, custo-meta, análise ABM, e determinantes de custos. Também foi verificado que a percepção do benefício das práticas tradicionais é maior do que das contemporâneas.

Por fim, Carvalho (2022), buscou identificar as práticas e instrumentos da controladoria e contabilidade gerencial mais utilizados por empresas brasileiras. Os resultados apontam uma preferência das empresas por ferramentas voltadas à mensuração e avaliação do desempenho. Indicadores financeiros e planejamento orçamentário foram mais intensamente apontados pelos profissionais como utilizados, sendo também os dois instrumentos com a maior avaliação quanto à percepção de utilidade.

Dessa forma, torna-se evidente que uma variedade de estudos tem analisado as práticas de Controladoria e Contabilidade Gerencial. Neste trabalho, ao adotar a ótica da utilidade percebida, almeja-se contribuir para uma compreensão mais clara da utilidade percebida pelos especialistas, em especial pelos profissionais operantes no Distrito Federal, ao conduzir esta avaliação em um novo contexto.

3 PROCEDER METODOLÓGICO

3.1. Natureza do Estudo

Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que se buscou detalhar e caracterizar o uso de PCG. Esse tipo de pesquisa é especialmente relevante quando se deseja entender fenômenos conforme eles ocorrem naturalmente, sem manipulação ou interferência direta. No caso específico deste estudo, o objetivo foi descrever tanto a utilização dessas práticas quanto a utilidade percebida pelos respondentes.

O estudo foi realizado com base no Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM), visando analisar as percepções dos profissionais sobre as práticas e ferramentas empregadas em suas organizações. Criado por Fred D. Davis em 1989, apud Farias e Borges (2012), o TAM busca entender os fatores que influenciam o uso e a interação entre usuários e tecnologias, considerando a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida.

3.2. População e Amostra

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário aplicado via formulário na plataforma *Google Forms*, enviado através da rede social *LinkedIn*, a 321 profissionais que residem em Brasília – DF e atuam nas áreas de Controladoria e Contabilidade Gerencial. Os dados foram coletados do dia 20/05/2024 à 31/05/2024, ou seja, por 12 dias consecutivos. Foram recebidas 114 respostas, das quais 109 eram de residentes do DF, 4 de GO e 1 de MG. Como o foco da pesquisa é exclusivamente nos profissionais do DF, foram desconsideradas as respostas de GO e MG, resultando em uma amostra final de 109 respostas de residentes de Brasília.

Os filtros utilizados para atingir os profissionais desejados incluíram a localidade descrita como Brasília – Distrito Federal e palavras-chave como “Controladoria”, “Contabilidade Gerencial”, “Planejamento Financeiro”, “Custos”, “FP&A”, “Finanças Corporativas” e “Orçamento”. Foram considerados profissionais que atuam em cargos de *Controller*, Gerente, Diretor, Especialista, Coordenador, Analista, Assistente, Consultor, Contador, Empresário, supervisor e Estagiário nas áreas de controladoria, contabilidade gerencial, planejamento financeiro e FP&A.

3.3. Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado na pesquisa foi o *Google Forms* que é uma ferramenta gratuita do Google que permite criar pesquisas, questionários e formulários personalizados de maneira simples e eficaz. Integrado ao *Google Drive*, ele oferece diversos tipos de perguntas, como múltipla escolha, caixas de seleção, escalas e campos de texto. Os dados coletados são automaticamente organizados em planilhas do *Google Sheets*, facilitando a análise e a visualização das respostas.

O questionário foi estruturado em três seções. A primeira seção buscava obter informações gerais sobre os respondentes e as empresas em que atuam, incluindo questões sobre gênero, estado de residência, área de formação, cargo atual, tempo de experiência na área e setor de mercado. Embora o estudo fosse direcionado a profissionais residentes no Distrito Federal, a pergunta sobre o estado de residência foi incluída para confirmar que os respondentes realmente moravam no DF. Das 114 respostas recebidas, 5 não pertenciam ao DF e, portanto, foram excluídas da pesquisa. Dessa forma, a pergunta sobre a localidade dos respondentes foi essencial para garantir a fidelidade da pesquisa ao seu objetivo.

Na segunda seção do formulário, os respondentes foram solicitados a avaliar o quão úteis consideravam as práticas de controladoria analisadas neste estudo. Para isso, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, que de acordo com Feijó, Vicente e Petri (2020) consiste em uma série de afirmações sobre um tema específico, onde os respondentes expressam seu grau de concordância ou discordância em uma escala ordinal, geralmente com cinco ou sete pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Nesta pesquisa, a escala adotada foi de cinco pontos, onde 1 representava "sem utilidade" e 5 "muito útil". Para facilitar a avaliação, cada prática e instrumento foi apresentado com um breve resumo de suas características, conforme mostrado nas Figuras 2, 3 e 4 deste estudo.

Por fim, a terceira seção da pesquisa visou identificar quais práticas e instrumentos, mencionados nas Figuras 2, 3 e 4, eram utilizados nas empresas dos profissionais. Os respondentes puderam selecionar livremente todos os que reconhecessem como aplicados em suas empresas. Além disso, procurou-se entender as principais razões para a não implementação de algumas práticas e instrumentos.

Para assegurar a eficácia deste instrumento, foi realizado uma validação junto a dois profissionais que atuam como *Controllers* em diferentes empresas. O objetivo foi detectar possíveis falhas no instrumento de pesquisa. Constatou-se, após o pré-teste, que os termos estavam apresentados de maneira clara e precisa, tornando desnecessárias quaisquer alterações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Perfil da Amostra

Na Tabela 1, observa-se a Quantidade (Qtd) e Porcentagem (%) das respostas da amostra e percebe-se uma desproporção em relação ao gênero dos respondentes, sendo 68,81% do gênero masculino e 31,19% do gênero feminino. Levando em consideração que a pesquisa foi realizada somente com profissionais que residem na região de Brasília DF, esses dados contrastam com os resultados encontrados por Carvalho (2022). Em seu estudo sobre a utilidade das ferramentas de controladoria em um contexto nacional, ele encontrou uma distribuição quase homogênea entre os gêneros, sendo 52,5% masculino e 47,5% feminino. De modo geral, segundo Lima, Carvalho, Neto, Tanure e Versiani (2013), a desigualdade de gênero no Brasil, inclusive nas organizações, ainda é marcante, portanto, é crucial abordar a desigualdade no país, independentemente do âmbito ou do grupo de indivíduos para promover um desenvolvimento mais justo e igualitário.

Tabela 1 – Perfil da Amostra – Gênero.

Gênero	Qtd	%
Masculino	75	68,81%
Feminino	34	31,19%
Total	109	100,00%

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados.

As áreas de formação mais apontadas pelos profissionais foram Ciências Contábeis (54%), MBA – Finanças e Controladoria (25%) e Administração (22%), conforme disposto na Tabela 2. É válido ressaltar os entrevistados tinham a liberdade de marcar mais de uma opção na formação, o que gerou a quantidade (Qtd) de 161 respostas. Porém a porcentagem de frequência (%) foi calculada em relação as 109 pessoas que responderam o formulário. Esses dados estão em consonância com a pesquisa de Souza e Gasparetto (2017), que teve como objetivo verificar as PCG utilizadas por empresas inovadoras e contou com uma amostra de 79 empresas. Entre os profissionais cuja última formação foi de graduação (35%), destacam-se as áreas de Contabilidade e Administração, com 21% e 18% de frequência, respectivamente.

Tabela 2 – Perfil da Amostra - Área de Formação.

Área de Formação	Qtd	%
Ciências Contábeis	59	54,13%
MBA - Finanças e Controladoria	28	25,69%
Administração	24	22,02%
Administração de Empresas	14	12,84%

Economia	8	7,34%
Gestão Financeira	7	6,42%
MBA - Controladoria Auditoria e Compliance	7	6,42%
MBA - Gestão Empresarial	3	2,75%
MBA - Gestão de Negócios	3	2,75%
Direito	2	1,83%
Engenharia da Produção	1	0,92%
Manutenção de Aeronaves	1	0,92%
Desenvolvimento Sustentável	1	0,92%
MBA - Gestão Financeira	1	0,92%
MBA - Ciências de Dados e <i>Big Data Analytics</i>	1	0,92%
MBA - Finanças Corporativas	1	0,92%
Total Respostas	109	100,00%

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados.

No estudo de Souza, Russo e Guerreiro (2020), sobre a usabilidade das PCG mais utilizadas no Brasil, a maioria dos participantes eram Diretores (41%) e *Controllers* (26%). Já na pesquisa de Lopes, Beuren e Gomes (2019), que investigou a influência das práticas de controladoria no desempenho de inovação estratégica das organizações, observou-se uma participação semelhante, com 33% de Diretores e 33% de Gerentes/Gestores. Este estudo difere um pouco dos anteriores, apresentando metade dos participantes atuando no cargo de Analista (50,46%), seguidos por 11,01% atuando como Gerentes e 9,17% na função de Coordenadores conforme observado na Tabela 3:

Tabela 3 – Perfil da Amostra - Cargo.

Cargo/Função	Qtd	%
Analista	55	50,46%
Gerente	12	11,01%
Coordenador	10	9,17%
Assistente	6	5,50%
<i>Controller</i>	6	5,50%
Especialista	6	5,50%
Consultor	4	3,67%
Diretor	4	3,67%
Estagiário	3	2,75%
Contador	1	0,92%
Empresário	1	0,92%
Supervisor	1	0,92%
Total	109	100,00%

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados.

Já em relação ao tempo de experiência na área (Tabela 4), observa-se uma distribuição uniforme nas respostas sendo, 1 a 3 anos (24,77%), 10 a 15 anos (23,85%) e 4 a 6 anos

(22,94%), conforme mostrado na Tabela 4. Nos estudos de Souza, Russo & Guerreiro (2020) e Carvalho (2022), o percentual de respondentes com menos de 5 anos de permanência nas empresas foi predominante nas amostras, sendo de 50% e 63,9%, respectivamente. Por fim, na Tabela 5 é possível notar que houve uma distribuição variada quanto à segmentação de mercado onde os profissionais atuam com destaque para os setores Bancário e Financeiro (15,60%), Saúde e Bem-Estar (12,84%), Automotivo (11,01%) e Serviços de TI (8,26%).

Tabela 4 – Perfil da Amostra - Tempo de experiência.

Tempo de experiência na área	Qtd	%
1 a 3 anos	27	24,77%
10 a 15 anos	26	23,85%
4 a 6 anos	25	22,94%
7 a 9 anos	18	16,51%
Mais de 15 anos	8	7,34%
Menos de 1 ano	5	4,59%
Total	109	100,00%

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados.

Tabela 5 – Perfil da Amostra - Setor de Mercado.

Setor de Mercado	Qtd	%
Bancário e Financeiro	17	15,60%
Saúde e Bem-Estar	14	12,84%
Automotivo	12	11,01%
Educação e Treinamento	9	8,26%
Serviços de TI (Tecnologia da Informação)	9	8,26%
Construção e Engenharia Civil	8	7,34%
Consultoria e Serviços Profissionais	8	7,34%
Fabricação e Indústria	6	5,50%
Energia (incluindo Petróleo e Gás)	5	4,59%
Alimentos e Bebidas	3	2,75%
Agricultura e Agropecuária	2	1,83%
Hospitalidade e Turismo	2	1,83%
Aeroportuário	1	0,92%
Entidade Confederativa	1	0,92%
Fundação Renova	1	0,92%
Governo e Setor Público	1	0,92%
Holding	1	0,92%
Imobiliário e Propriedades	1	0,92%
Mídia e comunicação	1	0,92%
Pneumática e bebidas alcoólica	1	0,92%
Previdência Complementar	1	0,92%
Previdência Complementar Privada	1	0,92%
Seguros	1	0,92%
Serviço de <i>contact center</i>	1	0,92%
Varejo	1	0,92%
Veterinária e Cuidados com Animais	1	0,92%

Total	109	100,00%
--------------	------------	----------------

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados.

4.2. Utilização e Utilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial

Conforme apresentado na metodologia deste estudo, os profissionais responderam a um formulário indicando quais ferramentas utilizavam em suas empresas e como percebiam sua utilidade. Os respondentes puderam marcar livremente quantas ferramentas considerassem necessárias para sinalizar quais eram utilizadas por suas organizações. Dessa forma, foi considerada a frequência (%) com que cada ferramenta foi selecionada para calcular a razão entre a utilização marcada (Qtd) e as 109 respostas válidas. A porcentagem resultante demonstra a frequência de utilização de cada ferramenta em relação ao total de respostas obtidas.

Quanto à utilidade, os respondentes avaliaram cada ferramenta em uma escala *Likert* de 1 a 5, sendo 1 "sem utilidade" e 5 "muito útil". Da mesma forma, foi calculada a razão entre as avaliações recebidas e as 109 respostas válidas para determinar a porcentagem de utilidade percebida em relação aos respondentes.

Também foi considerado o Coeficiente de Correlação de Pearson para averiguar a correlação entre a Utilização e Utilidade percebida. De acordo com Boynard (2013), O Coeficiente de Correlação de Pearson é uma medida estatística que quantifica a força e a direção da relação linear entre duas variáveis contínuas. Representado pelo símbolo r , ele varia entre -1 e 1, onde 1 indica uma correlação positiva perfeita, -1 indica uma correlação negativa perfeita, e 0 indica nenhuma correlação linear. Em essência, ele avalia se à medida que uma variável aumenta (ou diminui), a outra tende a aumentar (ou diminuir) de maneira consistente.

Com isso, nas Tabelas 6, 7 e 8, os dados foram organizados conforme a utilização e a utilidade das ferramentas. As práticas estudadas foram classificadas em três grandes grupos: Práticas de Planejamento, Práticas de Custo e Práticas de Avaliação de Desempenho.

Tabela 6 – Utilização e Utilidade das Práticas de Planejamento

Práticas de Planejamento	Utilização			Utilidade									
	Total	Qnt	%	1		2		3		4		5	
				Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%
Diretrizes Estratégicas	109	86	78,9%	0	0,0%	3	2,8%	9	8,3%	17	15,6%	80	73,4%
Análise <i>SWOT</i>	109	51	46,8%	2	1,8%	5	4,6%	20	18,3%	24	22,0%	58	53,2%
<i>Balanced Scorecard</i>	109	31	28,4%	4	3,7%	6	5,5%	16	14,7%	32	29,4%	51	46,8%
Plano de Ação <i>5W2H</i>	109	34	31,2%	4	3,7%	3	2,8%	21	19,3%	28	25,7%	53	48,6%
Metas <i>SMART</i>	109	25	22,9%	3	2,8%	5	4,6%	19	17,4%	29	26,6%	53	48,6%
Plano de Marketing	109	56	51,4%	2	1,8%	2	1,8%	13	11,9%	23	21,1%	69	63,3%
Orçamento (<i>Budget</i>)	109	88	80,7%	1	0,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,8%	106	97,2%
Correlação	0,913455426												

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados.

Quanto as práticas relacionadas ao planejamento, na Tabela 6, o Planejamento Orçamentário (*Budget*) foi apontado como o instrumento mais utilizado (80,7%), seguido das Diretrizes estratégicas (78,9%), Plano de Marketing (51,4%) e Análise *SWOT* (46,8%). Em relação as ferramentas menos indicadas nesse grupo temos as Metas *SMART* (22,9%), *Balanced Scorecard* (28,4%) e Plano de Ação *5W2H* (31,2%). Em relação a utilidade, a escala 5 teve maior intensidade em todas as ferramentas, sendo o Orçamento (97,2%), Diretrizes Estratégicas (73,4%) e Plano de Marketing (63,3%) consideras as práticas mais úteis.

A correlação de 0,9134 entre Utilização e Utilidade das Práticas de Planejamento indica uma forte relação positiva linear entre essas duas variáveis. Isso significa que, em geral, quanto maior a utilização das práticas de planejamento, maior é percebida sua utilidade, e vice-versa. O valor próximo de 1 sugere que essa relação é bastante consistente, indicando que a frequência de uso dessas práticas está fortemente associada à percepção de sua eficácia e benefícios.

Nos estudos realizados por Hartz, Souza e Gomes (2020) e Souza, Russo e Guerreiro (2020) o Planejamento Orçamentário, também denominado orçamento, orçamento anual ou plano orçamentário, foi identificado pela maioria dos profissionais como a principal ferramenta utilizada em suas organizações. Esse resultado está em consonância com os dados encontrados nesta pesquisa.

Tabela 7 – Utilização e Utilidade das Práticas de Custos

Práticas de Custos	Utilização						Utilidade							
	Total	Qnt	%	1		2		3		4		5		
				Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	
Método de Custeio Variável	109	44	40,4%	7	6,4%	1	0,9%	11	10,1%	19	17,4%	71	65,1%	
Método de Custeio por Absorção	109	27	24,8%	6	5,5%	8	7,3%	23	21,1%	19	17,4%	53	48,6%	
Método de Custeio ABC	109	22	20,2%	11	10,1%	7	6,4%	20	18,3%	27	24,8%	44	40,4%	
Análise de Resultado por Unidade	109	63	57,8%	3	2,8%	0	0,0%	4	3,7%	10	9,2%	92	84,4%	
Análise de Custo Volume e Lucro	109	47	43,1%	7	6,4%	2	1,8%	13	11,9%	19	17,4%	68	62,4%	
Precificação de Produtos	109	67	61,5%	2	1,8%	0	0,0%	8	7,3%	13	11,9%	86	78,9%	
Rateio de Custos	109	77	70,6%	1	0,9%	1	0,9%	10	9,2%	19	17,4%	78	71,6%	
Correlação	0,891674201													

Fonte: Elaborado a partir dos dados coletados.

Já nas práticas de Custo, conforme apresentado na Tabela 7, as ferramentas de maior utilização são o Rateio de Custos (70,6%), Precificação de Produtos (61,5%) e Análise de Resultado por Unidade (57,8%). Por outro lado, as práticas com menos utilização são o Método de Custeio ABC (20,2%) e o Método de Custeio por Absorção (24,8%). Pelo lado da utilidade, a escala 5 (Muito útil) foi a mais frequente em todos os instrumentos analisados sendo a Análise de Resultado por Unidade (84,4%) sendo a apontada como a mais útil deste grupo seguidas por Precificação de Produtos (78,9%) e Rateio de Custos (71,6%).

A correlação de 0,8916 entre a utilização e a utilidade das práticas de custo indica uma forte relação positiva, similar à observada nas práticas de planejamento. Isso significa que, quanto mais uma prática é utilizada, maior é a percepção de sua utilidade. As práticas de maior utilização, como Rateio de Custos, Precificação de Produtos e Análise de Resultado por Unidade, correspondem às práticas consideradas mais úteis, com alta frequência de avaliação como "Muito útil".

Na pesquisa de Carvalho (2022), as práticas de custeio são destacadas como as menos utilizadas, conforme apontado pelos respondentes. Resultados semelhantes foram observados neste estudo, onde as práticas de custos foram as menos mencionadas como utilizadas e úteis pelos profissionais que atuam na região de Brasília - DF. Esse fenômeno pode ser explicado pelo fato de que as práticas de custos, embora importantes, tendem a ser mais complexas e menos imediatas em termos de impacto operacional, em comparação com as áreas de planejamento e avaliação de desempenho.

Tabela 8 – Utilização e Utilidade das Práticas de Avaliação de Desempenho.

Práticas de Avaliação de Desempenho	Utilização			Utilidade									
	Total	Qnt	%	1		2		3		4		5	
				Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%
DRE (P&L)	109	103	94,5%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,8%	3	2,8%	104	95,4%
Forecast	109	79	72,5%	0	0,0%	0	0,0%	4	3,7%	15	13,8%	90	82,6%
Benchmarking	109	62	56,9%	0	0,0%	3	2,8%	8	7,3%	29	26,6%	69	63,3%
Indicadores Financeiros	109	102	93,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	4,6%	104	95,4%
Dashboards Financeiros	109	98	89,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	12	11,0%	97	89,0%
Correlação	0,975173615												

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados.

Em relação as práticas de Avaliação de Desempenho, a Tabela 8 mostra que a maior intensidade de utilização foi percebida na DRE (P&L) (94,5%) e Indicadores financeiros (93,6%). Em contrapartida, o Benchmarking (56,9%) foi elencado como a prática menos utilizada deste grupo. Na ótica da utilidade, assim como nos grupos anteriores, percebe-se uma maior força na escala de número 5 (Muito Útil) em todas as práticas analisadas, com ênfase na DRE (95,4%) e Indicadores Financeiros (95,4%).

A correlação entre as práticas de Avaliação de Desempenho revelou um coeficiente de 0,9751, indicando uma associação significativa entre elas. Isso significa que a intensidade de utilização de uma prática está altamente ligada à utilização de outras práticas desse grupo. Por exemplo, a alta utilização percebida na Demonstração do Resultado do Exercício (P&L) e nos Indicadores Financeiros está correlacionada com sua percebida utilidade. Mesmo o Benchmarking, menos utilizado, ainda mostra uma correlação positiva significativa com outras práticas, indicando seu reconhecimento na área de controladoria.

As práticas de avaliação de desempenho surgem como as mais utilizadas e úteis em comparação com as práticas de custos e planejamento devido à sua capacidade de fornecer insights imediatos e tangíveis sobre o desempenho financeiro e operacional de uma organização. Enquanto as práticas de custos podem ser mais complexas e exigirem tempo para análise e implementação, e as de planejamento tendem a ter um horizonte de tempo mais distante, as avaliações de desempenho oferecem uma visão imediata e direta do progresso em direção aos objetivos organizacionais.

Na tabela 9 estão elencadas a avaliação média dos respondentes sobre a utilidade percebida das ferramentas estudadas. As ferramentas mais úteis segundo os profissionais de Brasília DF, são Indicadores Financeiros (4,95), Orçamento (Budget) (4,945) e DRE (4,93)

enquanto os de menor utilidade são o Método de custeio por absorção (3,96) e Método de custeio por ABC (3,78). Também é importante observar que as 5 práticas com maior média de utilidade possuem ao grupo de práticas de Avaliação e Desempenho enquanto as 2 últimas colocadas pertencem ao grupo das práticas de custos.

Tabela 9 – Média de Utilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial.

Práticas de Controladoria e Contabilidade Gerencial	Média
Indicadores Financeiros	4,954
Orçamento (<i>Budget</i>)	4,945
DRE (<i>P&L</i>)	4,936
Dashboards Financeiros	4,890
<i>Forecast</i>	4,789
Análise de Resultado por Unidade	4,725
Precificação de Produtos	4,661
Diretrizes Estratégicas	4,596
Rateio de Custos	4,578
<i>Benchmarking</i>	4,505
Plano de Marketing	4,422
Método de Custeio Variável	4,339
Análise de Custo Volume e Lucro (CVL)	4,275
Análise <i>SWOT</i>	4,202
Metas <i>SMART</i>	4,138
Plano de Ação <i>5W2H</i>	4,128
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	4,101
Método de Custeio por Absorção	3,963
Método de Custeio ABC	3,789

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados.

Em relação a investigação sobre a falta de adoção das ferramentas estudadas nas organizações, na tabela 10 constatou-se que quase metade dos entrevistados (47,71%) menciona que as ferramentas não satisfazem as necessidades específicas da organização ou não são adequadas para o tipo de trabalho em questão. Este resultado reflete a importância de alinhar as soluções tecnológicas com os requisitos e objetivos individuais de cada empresa. Além disso, o segundo motivo mais comum citado pelos profissionais foi a falta de compreensão por parte da gerência sobre os benefícios e a relevância dessas práticas e instrumentos. Esse aspecto ressalta a necessidade de uma comunicação eficaz e de uma liderança que reconheça e promova a utilidade e a importância das ferramentas para o desempenho e a eficiência organizacional.

No estudo conduzido por Hartz, Souza e Gomes (2020), os achados indicaram que a falta de clareza nos objetivos, a ausência de um sistema de informações adequado, o desequilíbrio entre custo e benefício, e a dificuldade em compreender como as práticas contribuíam, exerciam uma influência desfavorável na adoção das ferramentas estudadas. Esses

resultados destacam a importância de estabelecer objetivos claros e tangíveis, implementar sistemas de informações eficazes, avaliar cuidadosamente os custos e benefícios envolvidos, e comunicar de forma transparente e acessível os benefícios das práticas adotadas. Essas medidas podem facilitar a adoção efetiva de ferramentas e práticas nas organizações, promovendo um ambiente propício para a inovação e o progresso.

Tabela 10 – Motivos de não Utilização

Por quais motivos as ferramentas que você não marcou acima não são utilizadas por você ou por sua organização?	Qtd	%
As ferramentas não atendem às necessidades específicas da organização ou não são adequadas para o tipo de trabalho realizado.	52	47,71%
Gerência não entende o porquê deveria usar tais práticas e instrumentos.	28	25,69%
As ferramentas são consideradas muito complexas para a equipe compreender e utilizar eficientemente, exigindo um tempo significativo de treinamento e suporte.	15	13,76%
As ferramentas têm um desempenho abaixo do esperado em termos de velocidade, confiabilidade ou eficiência, levando a uma experiência de usuário insatisfatória.	15	13,76%
O custo de aquisição e manutenção das ferramentas é considerado muito alto em relação aos benefícios que oferecem.	10	9,17%
Não sabe se a empresa ou outro departamento utiliza as práticas citadas	6	5,50%
A organização teve experiências negativas no passado com ferramentas semelhantes, o que gerou desconfiança ou resistência à adoção de novas soluções similares.	5	4,59%
Outros	4	3,67%
A empresa ainda não possui maturidade para utilizar as práticas citadas	3	2,75%
Priorização de outras ferramentas que já suprem as necessidades do negócio.	2	1,83%
Todas são utilizadas	2	1,83%
Total Respostas	109	100,00%

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados.

No quesito de não utilização, os respondentes puderam marcar mais de uma opção, resultando em um total de 142 marcações. A quantidade (Qtd) reflete o número total de marcações, e a frequência (%) foi calculada com base nas 109 pessoas que responderam ao formulário. As respostas classificadas como "Outros" correspondem a casos em que os respondentes não se identificaram com nenhuma das opções disponíveis e não especificaram o motivo da não utilização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste trabalho foi investigar as práticas, ferramentas e metodologias de Contabilidade Gerencial mais utilizadas em organizações do Distrito Federal, bem como avaliar a percepção dos profissionais sobre a utilidade desses recursos. Além disso, buscou-se identificar os fatores que influenciam a adoção ou não de determinadas ferramentas. A segmentação das ferramentas estudadas foi realizada a partir de três perspectivas: (I) Planejamento, (II) Custos e (III) Avaliação de Desempenho.

A coleta de dados foi realizada por meio de um formulário criado na plataforma *Google Forms*, enviado via *LinkedIn* a 321 profissionais residentes em Brasília – DF, que atuam nas áreas de Controladoria e Contabilidade Gerencial. Foram recebidas 109 respostas válidas.

Em resumo, concluiu-se que a maioria dos respondentes é do gênero masculino, representando 68,81% do total. As áreas de formação mais frequentes são Administração, Ciências Contábeis e MBA em Finanças e Controladoria. Quanto ao cargo de atuação, metade dos respondentes são Analistas. Em relação ao tempo de experiência na área, observa-se uma distribuição uniforme: 1 a 3 anos, 4 a 6 anos e 10 a 15 anos. Por fim, os setores mais frequentes entre os respondentes são Bancário e Financeiro, Saúde e Bem-Estar e Automotivo.

Quanto às práticas relacionadas ao planejamento, o Planejamento Orçamentário foi apontado como o instrumento mais utilizado, seguido das Diretrizes Estratégicas, Plano de Marketing e Análise *SWOT*. As ferramentas menos indicadas nesse grupo foram as Metas *SMART*, *Balanced Scorecard* e Plano de Ação *5W2H*. Nas práticas de Custo, as ferramentas mais utilizadas foram o Rateio de Custos, Precificação de Produtos e Análise de Resultado por Unidade. Por outro lado, as práticas com menor utilização foram o Método de Custeio ABC e o Método de Custeio por Absorção. Em relação às práticas de Avaliação de Desempenho, a maior intensidade de utilização foi percebida na DRE (*P&L*) e em Indicadores Financeiros. Em contrapartida, o *Benchmarking* foi elencado como a prática menos utilizada deste grupo.

A correlação entre a utilização e a utilidade das práticas de Planejamento, Custo e Avaliação de Desempenho foram de 0,91, 0,89 e 0,97, respectivamente. Todas as correlações são próximas de 1, indicando, de acordo com o coeficiente de correlação de Pearson, que quanto mais uma prática é utilizada, maior é a percepção de sua utilidade.

Além disso, através de uma escala *Likert* de 1 (sem utilidade) a 5 (muito útil), foi identificada a média de utilidade de todas as práticas analisadas nesta pesquisa. Dessa forma, concluiu-se que segundo os profissionais de Brasília - DF, as práticas melhor avaliadas quanto à utilidade foram os Indicadores Financeiros (4,95), Orçamento (*Budget*) (4,945) e DRE (4,93),

enquanto as de menor utilidade foram o Método de Custeio por Absorção (3,96) e o Método de Custeio ABC (3,78).

Por fim, na investigação sobre a falta de adoção das ferramentas estudadas nas organizações, constatou-se que quase metade dos entrevistados mencionou que as ferramentas não satisfazem as necessidades específicas da organização ou não são adequadas para o tipo de trabalho em questão. O segundo motivo mais comum citado pelos profissionais foi a falta de compreensão, por parte da gerência, sobre os benefícios e a relevância dessas práticas e instrumentos.

Os resultados deste trabalho estão em consonância com pesquisas anteriores, visto que, nos estudos de Hartz, Souza e Gomes (2020), e Souza, Russo e Guerreiro (2020), o Planejamento Orçamentário também foi identificado pela maioria dos profissionais como a principal ferramenta utilizada em suas organizações. Além disso, na pesquisa conduzida por Carvalho (2022), as práticas de custeio também foram apontadas como as menos utilizadas. E por fim, em relação à não adoção de algumas práticas, o estudo de Hartz, Souza e Gomes (2020), evidenciou que a falta de clareza nos objetivos, a ausência de um sistema de informações adequado, o desequilíbrio entre custo e benefício e a dificuldade em compreender como as práticas contribuíam impactava negativamente na adoção das ferramentas estudadas, uma conclusão que se assemelha aos resultados deste estudo.

Este estudo contém algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar seus resultados de forma geral. Primeiramente, destaca-se o uso de uma amostra não probabilística composta por apenas 109 participantes. Além disso, é importante notar que existe a possibilidade de existir respostas com tendenciosidade a algumas questões, o que pode afetar a confiabilidade dos dados obtidos. Outra limitação significativa é a falta de utilização de técnicas estatísticas, o que poderia fornecer uma compreensão mais abrangente dos padrões e relações presentes nos dados. Por fim, a natureza do questionário utilizado pode não ter capturado completamente a percepção dos profissionais da área, sugerindo a necessidade de métodos complementares ou refinados para investigações futuras.

Para futuras pesquisas, é recomendável expandir o tamanho da amostra e empregar ferramentas estatísticas mais sólidas. Além disso, sugere-se conduzir um estudo diferenciado entre as áreas de Controladoria e *FP&A*, focando especificamente nas práticas ligadas à área de *FP&A* e incluindo apenas profissionais atuantes nesse domínio. Isso possibilitaria a análise do uso e da utilidade de ferramentas ainda não exploradas nesse contexto, como Modelagem Financeira, Análise de Risco Financeiro, Sistemas de Gestão Financeira (*ERP*), Análise de Investimento, *CAPEX* e *OPEX*, entre outras.

REFERÊNCIAS

- AMARO, Alexandre Lúcio. **Gestão orçamentária integrada ao planejamento estratégico do Instituto Federal do Acre – IFAC**. 2022. 106 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade de Brasília, Rio Branco, 2022.
- ANDRADE, L. C. M.; TEIXEIRA, A. J. C.; FORTUNATO, G.; NOSSA, V. **Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico**. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 98-125, jan./fev. 2013.
- ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique de. **O planejamento em unidades arquivísticas: o uso da técnica *swot* na elaboração do diagnóstico estratégico**. In: CONGRESSO DE ARQUIVOLOGIA DO MERCOSUL, 6., 2005, Campos do Jordão. Anais... Campos do Jordão: SIARQ/UNICAMP, 2005.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BANDEIRA, H. T.; AMORIN, T. N. G. F. **Percepção dos servidores públicos sobre Planejamento Estratégico organizacional: o caso de uma unidade descentralizada do MPF através da implantação do *balanced scorecard***. *Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, Campina Grande*, v. 10, n. 2, p. 66-77, 2020.
- BARBOSA, Eduardo Jorge Pyrrho. **Uma investigação das práticas de contabilidade gerencial utilizadas pela indústria de transformação da região metropolitana do Recife**. 2004. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/T.12.2006.tde-19032007-151637.
- BOYNARD, Katia Maria Silva. **Indicadores de gestão em conflito com indicadores de qualidade? - lições econômicas para a gestão universitária**. 2013. 88 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- CARDOSO, A. L. L.; SOUZA, Y. B. M.; MARTINS, V. W. B.; PIMENTEL, F. Q. A. **Planejamento de metas para redução de falhas no processo de distribuição de uma empresa transportadora**. *R. Gest. Industr., Ponta Grossa*, v. 14, n. 2, p. 206-226, abr./jun. 2018.
- CARVALHO, Fillipe Gregório de. **Utilidade de instrumentos gerenciais de controle no Brasil**. 2022. 35 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.
- CAVALCANTI, Rosa Fidélia Vieira. **Uma investigação sobre medidas de desempenho utilizadas pelas empresas de construção civil, subsetor edificações, na região metropolitana de Recife**. 2004. xiii, 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) —

Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Recife, 2004.

CHURCHILL, Gilbert. A. C.; PETER, J. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000. de contabilidade. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 1, p. 27–41, 2020.

FARIAS, J. S.; BORGES, D. M. **Fatores que influenciam a aceitação de tecnologia: a percepção de gestores e funcionários em uma rede de restaurantes**. *Revista Gestao & Tecnologia*, v. 16, n. 1, p. 141–167, 2016.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. O. **Uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade**. *Revista Gestão Organizacional*, v. 13, n. 1, p. 27–41, 2020.

FILIPINI, F.; BORTULOZZI, C. A. P.; CAMARGO, T. F.; PIEKAS, A. A. S.; MANFROI, L. **A utilidade da informação contábil no processo de tomada de decisão: um estudo da percepção dos gestores das empresas de médio porte localizadas em Chapecó – SC**. In: *CONGRESSO DE CONTABILIDADE DA UFRGS*, 3. Porto Alegre, UFRGS, 2018. Anais [...] Porto Alegre: UFRGS, 2018.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GARRISON, Ray. H.; NOREEN, Eric. W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. São Paulo: McGrawHill, 2013.

GONZAGA, Rosimeire Pimental; LUZ, Antônio Tadeu Matos da; GUIMARÃES, Thiago Neiva.; VALERIO JUNIOR, Valdir Brunelli. **Associação entre práticas de contabilidade gerencial e tamanho das empresas: Um estudo empírico**. In: *Anais eletrônicos do IV Congresso ANPICONT, Natal, 2010*. Disponível em: http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/v/images/ccg_178.pdf.

HARTZ, L. J.; SOUZA, M. A. de; GOMES, D. G. de. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiária brasileira de indústria alemã de grande porte**. *Revista Mineira de Contabilidade*, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 59–76, 2020. DOI: 10.21714/2446-9114RMC2019v20n3t05. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/1003>.

HERCULANO, Harlan de Azevedo. **A função da contabilidade gerencial na eficiência interna das empresas: o uso da informação de custo nos acertos das decisões de negócio: um estudo de caso em uma empresa industrial de embalagem de plásticos flexíveis na Paraíba**. 2006. 99 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/UFPB/UFPE/UFRN, João Pessoa, 2006.

HOPE, J.; FRASER, R. **Além do Orçamento: Como os Gerentes Podem se libertar da armadilha do desempenho anual**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, G. S.; CARVALHO, A.; NETO, M. S. L.; TANURE, B.; VERSIANI, F. **O teto de vidro das executivas brasileiras**. Pretexto, Belo Horizonte, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058644>.

LOPES, I. F.; BEUREN, I. M.; GOMES, T. **Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação**. *Revista Universo Contábil*, v. 15, n. 1, p. 85, 2019.

LUCINDA, Marco Antônio. **Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016. 106 p. MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. 2003. 414f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

NEVES, João Miguel Rasteiro das. **Controle de gestão: criação de um dashboard para uma empresa do setor aeronáutico**. 2023. Tese de Doutorado.

NEVES, S. das. VICECONTI, P.E.V. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 7 ed. São Paulo: Frase, 2003.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OTLEY, D. **Management control in contemporary organizations: towards a wider framework**. *Management Accounting Review*, v. 5, p. 289-299, 1994.

PEREZ JUNIOR, J. H.; OLIVEIRA, L. M. de; COSTA, R. G. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 2011.

PINTO, Sandro André da Silva. **Covid-19: planejamento estratégico como a ferramenta para a redução da inadimplência no COREN do Amazonas**. 2021. 153 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

REGINATO, Luciane; GUERREIRO, Reinaldo. **Perfil dos controles gerenciais de grandes empresas brasileiras: um estudo setorial**. 2012. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos, Bento Gonçalves, RS, Brasil*.

RIBEIRO, Henrique Cintra. **Integração entre planejamento estratégico e orçamento: um estudo de caso no Tribunal Superior Eleitoral**. 2011. 97 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) -Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

RIBEIRO, João Maria Montenegro. **Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias: um estudo na cidade do Natal- RN**. 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) —Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

RITTGEN, P. **Quality and perceived usefulness of process models**. Proceedings of the ACM Symposium on Applied Computing, n. Jan. 2010, p. 65–72, 2010.

SANTOS, Mateus Alexandre Costa dos. **Importância relativa do conteúdo informacional do resultado contábil: uma verificação empírica no Brasil**. 2009. 121 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) -Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília/UFPA/UFPE/UFRN, Brasília, 2009.

SILVA, M. M. **Análise da relação de mecanismos de controles gerenciais e a percepção de relevância e utilidade**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2018.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/D.12.2006.tde-12122006-102212.

SOUZA, F. F.; GASPARETTO, V. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por empresas inovadoras**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], 2017. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4261>.

SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. **Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais**. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 14, n. 32, p. 40-57, 2003.

SOUZA, Rodrigo Paiva; RUSSO, Paschoal Tadeu; GUERREIRO, Reinaldo. **Estudo sobre a usabilidade das práticas de contabilidade gerencial mais intensamente usadas em empresas que atuam no Brasil**. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, [S. l.], v. 17, n. 45, p. 33–49, 2020. DOI: 10.5007/2175-8069.2020v17n45p33. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2020v17n45p33>.

TARIFA, M. R.; DE ALMEIDA, L. B.; DOS REIS, L. G. **Prática orçamentária empresarial privada: um estudo empírico nas maiores empresas da região Sul do Brasil**. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1096>.

TOLEDO, L. A.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. **Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica**. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 37, p. 47–68, abr. 2006.