

**Área temática:** Estratégia nas organizações

**Título do trabalho:** Aplicação de um Modelo de Análise Estratégica em um Departamento de Contabilidade: Um Estudo de Caso

**AUTORES**

**FLÁVIA DO NASCIMENTO REIS DOS SANTOS**

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
flaviaisrael18@gmail.com

**ARACÉLI CRISTINA DE SOUSA FERREIRA**

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
araceli@ufrj.br

**FERNANDA VIEIRA PINTO MADUREIRA ESTEVES**

universidade federal do rio de janeiro  
nanda.vieira2007@yahoo.com.br

**MARCO AURELIO AMARAL**

Universidade Federal do Riode Janeiro  
amaralmar@uol.com.br

**Resumo:** O artigo tem por finalidade testar a aplicabilidade da metodologia de um modelo de análise estratégica em um setor contábil proposto no artigo “O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade”, culminando com o detalhamento da matriz *SWOT* dessa área da empresa. Objetivando cotejar os pontos fortes (*Strenghts*) e fracos (*Weakenesses*) da contabilidade com as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), despertando os profissionais da contabilidade sobre seu novo papel na reformulação da estratégia empresarial. A metodologia de pesquisa é de natureza qualitativa do tipo estudo de caso, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, a análise documental e entrevistas. Destaca-se que o corpo de entrevistados é altamente qualificado, sendo cem por cento dos respondentes graduados *lato sensu* ou *stricto sensu* e em média com mais de treze anos atuando como gerentes. Abordam-se os conceitos de estratégia, contabilidade estratégica e análise *SWOT*. Como resultado das entrevistas, verifica-se que a contabilidade apesar de deter conhecimentos técnicos, visão do negócio e capacidade de analisar estrategicamente os dados, em algumas situações, ainda, encontra espaço para participar mais ativamente do processo decisório.

**Palavras-chaves:** Análise SWOT, Contabilidade Estratégica, Estratégia.

**Abstract:** *The article aims to test the applicability of the methodology of a model of strategic analysis on a proposed accounting sector in the article "The use of Strategic Accounting in organizations: a model of strategic analysis for the accounting department," culminating with the detailing SWOT matrix in accounting department of the company. Aiming to compare the strengths and weaknesses of the accounting with the opportunities and threats, raising accounting professionals on its new role in reshaping the business strategy. The research methodology is qualitative nature of the case study, we used the literature review, document analysis and interviews. It is noteworthy that the body of respondents are highly qualified,*

*being one hundred percent of respondents graduated lato sensu ou stricto sensu and have an average of over thirteen years working as managers. It addresses the concepts of strategy, SWOT analysis and strategic accounting. As a result of the interviews, it appears that despite having accounting expertise, business vision and ability to strategically analyze the data, in some situations, still finds space to participate more actively in decision making.*

**Keywords:** SWOT Analysis, Strategic Accounting, Strategy.

## 1. Introdução

O final do século XX foi marcado pelas significativas mudanças tecnológicas, econômicas, culturais e sociais inter-relacionadas. De acordo com Alvim (1998), o processo de globalização de mercados e a velocidade dos avanços tecnológicos fizeram com que a busca por informações se transformasse no objetivo comum de toda a sociedade.

O conhecimento é criado a partir de informações, ou melhor, de uma associação de informações dentro de um determinado contexto considerado. Portanto, “informação não é coletivo de dados” assim como conhecimento não é coletivo de informações”. Ambos precisam de um contexto para ganhar sentido e serem interpretados (CARVALHO e TAVARES, 2001).

O conhecimento, de acordo com Davenport, De Long e Beers (1998), é um conjunto de informações combinadas com a experiência humana, contexto, interpretação e reflexão. A partir dessa afirmativa, entende-se que o homem ao analisar as informações recebidas e contextualizá-las, agrega valor ao interpretá-las. Além disso, as informações recebidas são naturalmente filtradas e apenas algumas são aproveitadas e geram novos conhecimentos. De acordo com Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001), para alcançar espaço de destaque e se posicionar na vanguarda dos segmentos de mercado emergentes, as empresas precisam não só compreender a mudança pela qual esta passando a sociedade, como também investir no desenvolvimento de gestão baseado na Inteligência Empresarial, isto é, sinergia entre o Conhecimento, a Inovação e o Empreendedorismo.

É nesse contexto de constante transformação mundial que as organizações procuram novas formas de gestão, com vistas à maior competitividade. A Contabilidade Estratégica é fruto dessa busca e pode ser entendida como um processo sistemático, articulado e intencional, que visa gerar, armazenar, preservar, compartilhar e reutilizar o conhecimento organizacional, obtendo vantagens competitivas e gerando riqueza.

Para tanto, a Contabilidade em nosso país precisa repensar sobre o seu papel, suas formas de contribuição, para gerar informações estratégicas, afim de que possa oferecer novas formas de cooperação gerencial.

Com base no exposto, o presente trabalho visa testar a validade da metodologia de análise interna e externa para o departamento de contabilidade proposta no artigo “O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade”, de Ferreira *et al* (2008), aprovado no XV Congresso Brasileiro de Custos, com o auxílio da análise *SWOT*, pois esta tem como finalidade cotejar os pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weakenesses*) de uma área da empresa com as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) oferecidas pelo ambiente externo, para auxiliar na reformulação da estratégia contábil e na redefinição do posicionamento estratégico da contabilidade, buscando adequação aos preceitos da contabilidade estratégica.

Inicialmente, apresentaremos a metodologia escolhida, depois serão discutidos os conceitos de estratégia, contabilidade estratégica e análise *SWOT* e em seguida será apresentado o estudo de caso, culminando com a aplicação da matriz *SWOT* no departamento de contabilidade. E por fim, apresentam-se as considerações finais e a bibliografia adotada.

## 2. A Metodologia

A pesquisa foi realizada, em uma organização com atuação internacional no seu segmento de negócio cuja identificação será preservada.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo estudo de caso, que objetiva verificar a validade de uma metodologia de análise interna e externa para o departamento de contabilidade, com a utilização da ferramenta de análise *SWOT*, para auxiliar na reformulação

da estratégia contábil e na redefinição do posicionamento estratégico da contabilidade, buscando adequação aos preceitos da contabilidade estratégica, proposta no artigo “O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade”, de Ferreira *et al* (2008), aprovado no XV Congresso Brasileiro de Custos..

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas. Embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Para Bonoma (1985) o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial.

Uma das conhecidas características do estudo de caso são as várias formas de coletas de dados. Neste estudo, as informações foram coletadas mediante análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas com aplicação de questionário. Este estudo não está isento das limitações pertinentes aos estudos de caso simples que são basicamente LEE (1989):

- (1) não controlar as observações;
- (2) nem as deduções;
- (3) não permitir a replicação do estudo; e
- (4) não permitir generalizações

Além destas limitações, identificamos ainda as seguintes dificuldades com relação ao levantamento e processamento dos dados:

- Existe a limitação da seleção de entrevistados que, dada a impossibilidade de se entrevistar todos os envolvidos no processo, estes foram selecionados de forma conveniente;
- A maior parte da análise da pesquisa depende da qualidade das entrevistas e da sinceridade e imparcialidade dos respondentes. Tentou-se evitar a indução destas respostas, sabendo do risco envolvido neste processo;
- A ligação dos pesquisadores com a empresa em análise, bem como com os respondentes, pode ter inibido os mesmos de apresentarem todos os fatores relevantes, mas será assumido que os principais foram descritos;

### 3. Referencial Teórico

Antes de relatar o estudo de caso tornar-se necessário um breve relato sobre os diversos aspectos da estratégia e da contabilidade estratégica, bem como da análise *SWOT*.

#### 3.1 A Estratégia e a Contabilidade Estratégica

Conforme Kallás (2005):

Estratégia é um assunto falado e praticado desde a antiguidade. Quem nunca leu relatos sobre os ensinamentos dos generais Sun Tzu e Napoleão Bonaparte? O processo de planejamento estratégico, entretanto, somente, foi formalizado após a Segunda Guerra Mundial, com o surgimento do modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades (*SWOT analysis*).

De acordo com Ferreira (1992), apesar de a palavra estratégia ter sua origem no campo militar, sua aplicação atinge outros campos como o de gerenciamento de empresas e o de pesquisas futuras.

Grzeszeszszyn e Ferreira (2004) argumentam que “Quando a gestão da empresa busca interferir no ambiente externo conscientemente, buscando aproveitar oportunidades por meio da maximização das forças e minimização das fraquezas, com conseqüente monitoração e eliminação de ameaças, pode-se denominá-la de estratégica”.

Entretanto, para Ferreira, Portugal e Nigri (2001, *apud* Santos *et al*, 2007, pag.46) a flexibilidade da contabilidade no atendimento a múltiplos interesses pode ocasionar a perda de seu objetivo principal (fornecimento de informações úteis). Por este motivo, o atendimento satisfatório de todos os usuários através de um sistema de contabilidade único não seria possível e nem plausível. Sendo assim, é necessária a segregação da Contabilidade em ramos que busquem atender de forma mais adequada aos interesses de cada usuário.

Dessa forma, da mesma maneira que existem a Contabilidade Financeira para usuários externos e a Contabilidade Gerencial para assistir aos usuários internos (gestores) na tomada de decisão, surgiu a Contabilidade Estratégica, para medir o quanto a empresa está a frente ou atrás de seus concorrentes e assessorar sua administração nesse alinhamento à estratégia traçada anteriormente.

Nesse sentido, segundo Ferreira (1992, p. 36), a Contabilidade não pode somente registrar fatos, mas tem como função principal informar os fatos, bem como as suas conseqüências para a empresa. Seu enfoque está centrado na tomada de decisão.

Semelhantemente, Santos *et al* (2007) expressam que a Contabilidade não deve se deter apenas na produção de informações, porém deve ser parte integrante do processo decisório da companhia.

### 3.2 Análise SWOT

A *SWOT Analysis* foi criada por dois professores da *Harvard Business School*: *Kenneth Andrews e Roland Cristensen* e aplicada por inúmeros acadêmicos. É um instrumento muito utilizado no planejamento estratégico, no qual se relacionam as condições externas e internas relativas à organização, segundo quatro variáveis: *Strenght* (pontos fortes), *Weakenesses* (pontos fracos), ambiente interno, e *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), ambiente externo, conforme figura 1.

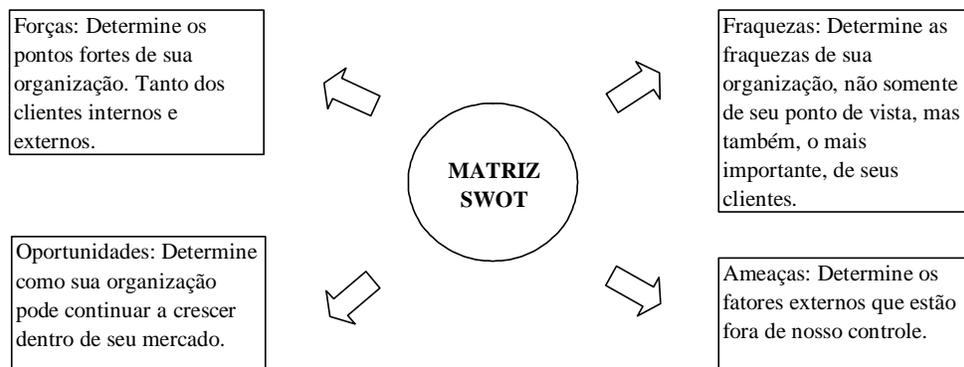


Figura 1: A Matriz SWOT

Fonte: Weihrich (1982 *apud* MARTINS; TURRIONI, 2002). Adaptado pelo autor.

Para Weihrich (1982 *apud* Leitão e Deodato, 2008), a matriz *SWOT* é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas).

Na análise interna serão definidos os pontos fortes da organização que podem ser manejados para buscar oportunidades ou para neutralizar ameaças futuras e os pontos fracos que fragilizam a unidade e que podem vir a ser objeto de ações estratégicas de estruturação e fortalecimento institucional. A análise é focada na unidade, “no sentido de examinar seus processos, capacidade e infra-estruturas” (CASTRO *et al*, 2005, p.53).

Quanto à análise ambiental externa é realizada a partir da identificação de sistemas ou grupos que influenciam a organização de forma direta ou indireta, ou que são influenciados pela mesma. Nessa etapa “as mudanças e eventos futuros são analisados, na busca de oportunidades e/ou ameaças à organização” (CASTRO *et al*, 2005, p.57).

Vale ressaltar que a análise externa pode ser dividida em dois níveis: análise do macro ambiente ou ambiente indireto (contexto sócio-político-econômico e cultural do país e do mundo que afeta as organizações e é de difícil mensuração) e análise do contexto operacional ou ambiente direto (contexto específico de uma organização: concorrentes, clientes, fornecedores, empregadores e outros).

De acordo com Rossi e Luce (2002 *apud* Appio, Vieira e Tibola, 2006) propõem que esses conceitos devem analisar conjuntamente o ambiente externo e o ambiente interno. Dessa forma, os pontos fortes são elementos internos que representam uma vantagem competitiva, que a organização deverá se esforçar para detectar e destacar. Enquanto que os pontos fracos são limitações que retrata uma desvantagem em relação aos concorrentes ou mesmo uma dificuldade para alcançar certo objetivo, que devem ser monitorados e minimizados. Paralelamente, as oportunidades refletem uma situação externa que facilitam o alcance de um objetivo, mesmo não sendo controláveis pela empresa devem também ser monitoradas, e eficazmente maximizadas, tornando-se forças.

O objetivo da análise *SWOT* configura-se em desenhar a matriz estratégica de modo que a empresa possa ampliar suas vantagens competitivas, observando suas forças e suas oportunidades. Adicionalmente, a companhia pode analisar, na junção das fraquezas e ameaças, oportunidades de melhoria das ações estratégicas ou até mesmo mudar o rumo do negócio, como pode ser visto na figura 2.

		Análise Interna	
		S ( <i>Strengths</i> ) Pontos Fortes	W ( <i>Weaknesses</i> ) Pontos fracos
Análise Externa	O ( <i>Opportunities</i> ) Oportunidades	<b>SO (maxi-maxi)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	<b>WO (mini-maxi)</b> Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T ( <i>Threats</i> ) Ameaças	<b>ST (maxi-mini)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	<b>WT (mini-mini)</b> As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 2: Análise da Matriz *SWOT*  
Fonte: FERREIRA et al., 2008.

Esta metodologia pode ser entendida como uma ferramenta geral projetada para ser usada nas fases preliminares de tomada de decisão e como um precursor do planejamento estratégico em vários tipos de aplicação.

No caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas, podem-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a aproveitar melhor as oportunidades.

Já o cruzamento entre ameaças e forças, pode representar a possibilidade de se investir na modificação do ambiente (quando isso for possível), de modo a torná-lo favorável à empresa.

Os ambientes externos e internos são dinâmicos, estando sujeitos a várias transformações. Em razão disso, as variáveis (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) apresentadas em uma determinada matriz *SWOT* dizem respeito apenas a momentos particulares no tempo. Assim, para que o procedimento possa ser acompanhado e corrigido, e é necessário que sempre haja a repetição do diagnóstico (WEIHRICH, 1982 apud LEITÃO e DEODATO, 2008).

Ressalta-se então que os conceitos do *SWOT* não devem ser considerados em termos absolutos, tudo depende do ambiente, uma vez que uma oportunidade também pode ser uma ameaça, assim como um ponto forte pode ser um ponto fraco em outro contexto.

Para fins deste estudo serão utilizados os conceitos definidos por Marcelino (2004, p. 74):

Oportunidades – são fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de contribuir, substancialmente e por longo tempo, para o êxito da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização ou departamento.

Ameaças – são fenômenos ou condições externas, atuais ou potenciais, capazes de prejudicar ou dificultar substancialmente e por longo tempo, a missão e/ou objetivos estratégicos da organização ou departamento.

Pontos fortes ou forças – são características internas, atuais ou potenciais que auxiliam substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e/ou objetivos da organização ou departamento.

Pontos fracos ou fraquezas – são características ou deficiências internas, atuais ou potenciais, que prejudicam ou dificultam, substancialmente, e por longo tempo, o cumprimento da missão e/ou objetivos estratégicos e da organização ou departamento.

## **4. Estudo de Caso**

### **4.1 A empresa e o departamento contabilidade**

A empresa é uma sociedade anônima de capital aberto que tem em seu histórico de conquistas, recordes e reconhecimentos. Atualmente, a companhia vem expandido suas operações para tornar-se uma empresa com atuação internacional no seu segmento de negócio.

Nesse trabalho, o objeto de estudo não está focalizado em uma empresa, mas sim, em um departamento. Logo, justifica-se a escolha desse departamento de contabilidade pelo fato de se destacar da função societária e gerar valor à empresa como um todo. O departamento contábil conta com diversos profissionais, em sua maioria (55%) contadores, além de técnicos de contabilidade (36%), sendo os demais de outras áreas ou áreas afins como economistas, administradores e técnicos de administração.

Para completar a análise interna, definiram-se os norteadores estratégicos. A visão e a missão da contabilidade da organização:

- a) Visão: a área tem como desafio “ser parceira estratégica na modelagem, melhoria e avaliação dos processos (em toda empresa) e referência em nível internacional.”
- b) Valores: essa área não desdobrou os valores do departamento.
- c) Missão: a área apresenta como razão de ser: “estabelecer políticas e diretrizes contábeis, mensurar e controlar o patrimônio, contribuindo de forma integrada para o crescimento sustentável dos negócios da empresa, com informações que agreguem valor aos seus públicos de interesse.”

Deve-se salientar que a contabilidade desdobrou esses fatores gerais em fatores específicos para a sua área. O que permite não só maior clareza no alcance da estratégia, mas também demonstra um alinhamento com a estratégia da empresa. Sendo que o aspecto do negócio foi omitido para não permitir a identificação da empresa em questão.

## 5. Matriz SWOT

Para efetuar-se o levantamento da matriz *SWOT* na contabilidade desta empresa entrevistou-se um gerente superior e três de seus quatro gerentes a quem são delegadas áreas chave do setor. Esses contadores têm larga experiência na área, com aproximadamente vinte anos de vivência profissional. Atuando, em média, há mais de treze anos na companhia. Os gerentes são altamente qualificados, considerando que cem por cento dos respondentes possuem graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*.

Assim, foram totalizadas quatro entrevistas com base no questionário apresentado no artigo “O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade”, de Ferreira *et al* (2008), aprovado no XV Congresso Brasileiro de Custos.

Apresenta-se a seguir, de forma generalizada, as respostas dos gerentes aos principais questionamentos:

- Um item que fez com que todos concordassem foi a confiança e a credibilidade atribuída ao trabalho da Contabilidade que tem metodologia para medir e se preocupa com a uniformidade avaliando todos os segmentos de negócio sob uma mesma base. Foi citado que se isso fosse feito por cada segmento de negócio (áreas geradoras de receita) ou por outra área que não tivesse expertise no negócio para julgar as inconsistências, a uniformidade poderia estar comprometida.
- Concordaram também que o conhecimento do negócio e a visão sistêmica aliados a técnica contábil permitem uma melhor avaliação do resultado e dos indicadores permitindo a administração uma tomada de decisão mais segura;
- O treinamento da área foi citado como um ponto forte e onde os profissionais têm se aprimorado nas últimas tendências como por exemplo o IFRS. Um dos gerentes discordou acreditando que treinamentos na parte gerencial, que é o foco deste setor da contabilidade, ainda são incipientes;
- Todos entenderam que a ênfase dada ao treinamento para inserção da contabilidade na área estratégica existe, mas é prejudicada pelas demandas operacionais do dia-a-dia que acabam por não permitir que os treinamentos planejados sejam efetivamente cumpridos;

- Quanto à capacidade do pessoal da área para assumir postura pró-ativa e fornecer contribuições estratégicas à organização, as respostas foram de que poucas pessoas têm essa habilidade e acabam sobrecarregadas. Muitos estão apenas envolvidos no trabalho braçal e por vezes, com soluções brilhantes e até então não pensadas, solucionando problemas que poderiam ter sido previstos antes de ocorrerem se a Contabilidade fosse consultada previamente;
- Todos concordaram que as estratégias do setor contábil são consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização mas também afirmaram que ainda existe uma cultura dentro da própria Contabilidade de que esta só existe para reportar, apresentar o passado embora isso esteja mudando e os sistemas e algumas pessoas sejam capazes de gerar informações preditivas;
- Quanto aos recursos disponíveis todos acham que a tecnologia existente é suficiente e contribui para a realização das atividades, mas quando falamos sobre a capacidade do setor em atender as demandas somente um afirmou que estas são atendidas. Os outros entendem ou que falta recurso humano qualificado ou que o serviço prestado por esta área gerencial ainda não é bem visto ou que as demandas ainda são incipientes;
- Todos concordaram que os segmentos de negócio já possuem pessoas ou áreas que podem de certa maneira replicar parte das análises preparadas por este setor da contabilidade.
- Quanto ao atraso na entrega de produtos e relatórios um gerente acha que esses não existem, outro acha que hoje está muito melhor e os outros dois admitem e culpam ora o excesso de empresas a serem analisadas, ora o atraso dos próprios segmentos de negócio que não alimentam nas datas esperadas ou alimentam de forma incorreta o sistema. Um dos gerentes culpou o excesso de esmero dos profissionais contábeis em querer fechar somente quando 100% dos dados estão alimentados no sistema. Segundo ele é necessário analisar o custo benefício do *trade-off* entre a totalidade das informações dentro do período versus o atendimento dos prazos.
- Quando o assunto é se existem restrições a participação da contabilidade no fornecimento de informações estratégicas todos foram unânimes em afirmar que sim. Os motivos alegados foram desde o sentimento de ameaça de perda de poder, passando pela uniformidade necessária que é enxergado pelos segmentos de negócio como inflexibilidade e chegando a alegar que por serem informações sigilosas não podem envolver pessoas fora das áreas de negócio.

De forma segregada, pode-se apresentar os seguintes posicionamentos:

### 5.1 Forças

- Confiança na qualidade do trabalho e na independência da área para medir os resultados (metodologia);
- Uniformidade na preparação das informações, que por vezes é entendida como inflexibilidade pelos segmentos de negócio. Se todas as especificidades de cada negócio fossem ajustadas (como querem

normalmente as áreas de negócio) não haveria uma base comparável dentro da Companhia;

- Conhecimento do negócio e visão sistêmica, aliada a técnica contábil permitem uma melhor avaliação do resultado e dos indicadores permitindo uma tomada de decisões mais segura;

## 5.2 Fraquezas

- Muito foco ainda no fornecimento de informações para a preparação das demonstrações apesar da área ser dedicada a uma atividade mais gerencial;
- Não cumprimento do programa de treinamento por conta das atividades diárias de execução que absorvem muito do tempo dos profissionais;
- Restrições nas contratações de profissionais com mais conhecimentos e/ou conhecimentos específicos devido a regras internas. Essas limitações de seleção exigem um treinamento inicial do profissional de forma a permitir um retorno esperado pelo departamento;
- A maioria dos profissionais não possui perfil que seria útil a uma área de análise gerencial como, por exemplo: estatística, logística e estratégia.
- Muitos dos profissionais respondem e criam soluções quando questionados, mas ainda são poucos os que apresentam postura pró-ativa de apresentar melhorias antes de inquiridos;

## 5.3 Oportunidades

- A geração de informações preditivas é um grande campo para os profissionais e os colocaria definitivamente dentro do processo estratégico da Companhia;
- Melhorar o conhecimento do negócio permitindo manter a qualidade do serviço;
- Ampliar o número de profissionais com essa inteligência gerencial (análises e custos) para que os profissionais-chaves de hoje se dediquem a pensar e gerar novas informações úteis ao processo decisório e estratégico;
- Atender aos pedidos dos segmentos de negócio no que tange a solicitações e explicações para eventuais diferenças entre os números da operação e o correspondente número contábil pode permitir uma inserção cada vez maior da Contabilidade nos negócios e na estratégia da Companhia;
- A harmonização contábil que promete eliminar os vários GAAPs e apresentar uma linguagem contábil única liberará recursos humanos e tecnológicos que hoje são despendidos na preparação de demonstrações em vários padrões diferentes para análises gerenciais mais profundas.

## 5.4 Ameaças

- Os segmentos de negócio fazem certo tipo de “reserva de mercado” com a informação para prestarem melhor serviço num eventual *report* gerencial;

- Segmentos de negócio alegam sigilo ou segurança da informação para não repassarem dados que são fundamentais para a realização de boas análises gerenciais;
- Certos trabalhos que poderiam ser realizados pela área contábil como, por exemplo, “Orçado x Realizado” já são realizados por outras áreas da companhia (os próprios segmentos de negócio);
- A Contabilidade ainda é vista por algumas áreas como um órgão de controle e sofre algumas restrições quando não é solicitada a participar estrategicamente;
- Os concorrentes (segmentos de negócio) tentam desenvolver sistemas gerenciais independentes que utilizam dados contábeis para gerarem informações e não mais dependerem da Contabilidade;

## 6. Considerações Finais

Após a análise das entrevistas e das respostas dos profissionais desta Companhia chega-se à conclusão de que a contabilidade apesar de deter conhecimentos técnicos, visão do negócio e capacidade de analisar estrategicamente os dados, em algumas ocasiões, ainda, é afastada do processo de tomada de decisão. Segundo os profissionais isso deriva da visão de que a Contabilidade só serve para apresentar o passado ou como base para o cálculo dos impostos. Além disso, o padrão que a técnica contábil exige de comparabilidade dos dados parece não agradar aos segmentos de negócio (áreas geradoras de receita) que gostariam de apresentar seus números cada um com sua especificidade. Provavelmente, essa é a maior dificuldade dos executivos que não entendem as diferenças entre os números apresentados pelos segmentos de negócio e os mesmos números numa visão contábil.

Entretanto, se esses profissionais vislumbrarem de maneira positiva, o aumento da velocidade e da complexidade da demanda por informações, ao invés de um risco, poderão identificar uma oportunidade para os contadores, que poderão atuar como intérpretes dos usuários na utilização de dados, transformando-os em informação e conseqüentemente, motivando a ação dos gestores.

Dessa forma, o contador passará a ser visto como forte participante do processo de criação de valor e, conseqüentemente, atuando em igualdade de importância nos principais projetos da companhia e, nos casos em que estiver envolvido, assumindo uma visão de liderança dentro das organizações.

Conclui-se, após a análise de todo material (pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas com aplicação de questionário) que a metodologia sugerida no artigo “O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade”, de Ferreira et al (2008), aprovado no XV Congresso Brasileiro de Custos é válida, pois serviu de ferramenta para identificar as forças e fraquezas, bem como no exame de oportunidades e ameaças enfrentadas pelo departamento contábil.

### 6.1 Sugestões para Futuras Pesquisas

Como a metodologia utilizada foi um estudo de caso, não é possível generalizar as questões aqui levantadas, mas certamente alguns dos aspectos aqui abordados poderão ser tratados em pesquisas futuras tais como:

- Será que os sistemas gerenciais ao manter em uma base única todos os dados operacionais e financeiros (um dos motivos de sua existência) não excluíram ainda mais o contador e/ou a contabilidade das análises gerenciais e das decisões estratégicas?;

- O esmero dos profissionais em apresentar demonstrações e relatórios com o máximo das informações que ocorreram no período não compromete o atendimento aos prazos, fato este que é muitas vezes alegado pela alta administração de empresas como motivo para não levar a contabilidade em conta em seus planejamentos estratégicos;
- Porque a formação dos contadores não aprimora outras áreas de conhecimento para que o profissional possa desempenhar com excelência suas análises e relatórios subsidiando a tomada de decisão nas empresas?

## 7. Referências Bibliográficas

- ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas**. Ciência da Informação, Brasília, DF, v. 27, n. 1, p. 28-35, jan/abr. 1998.
- APPIO, J.; VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. Uma aplicação prática da matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**. Umuarama, v.7, n.2, p. 93-98, jul./dez. 2006.
- BONOMA, Thomas V. **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII, May 1985.
- BORUCH, R. & FOLEY, E. **The honestly experimental society**. In L. Bickman (Ed.), Validity & social experimentation: Donald Campbell's legacy (p. 193-238). Thousand Oaks, CA: Sage, 1993.
- CAMPBELL, J. P., DALF, R. L. & HULIN, C. L. **What to study: Generating and developing research questions**. Beverly Hills, 1982.
- CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CASTRO, A. M. G. et al. **Metodologia de planejamento estratégico das unidades do MCT**. Brasília, DF: Ministério da Ciência e Tecnologia, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2005.
- CAVALCANTI, M., GOMES, E., PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para a ação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 170p., 2001.
- DAVENPORT, T. H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael. **Successful knowledge management projects**. Sloan Management Review, Cambridge, p. 43-57, Winter, 1998.
- FERREIRA, A. C. S. A contabilidade estratégica e o mundo dos negócios! **Boletim do IBRACON**. São Paulo, ano XV, n. 171, p. 2-5, ago. 1992.
- FERREIRA, A. C. S. et al. O uso da contabilidade estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento contabilidade. In: XXII ENCONTRO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 2008 **Anais**. Curitiba: 2008.
- GHAURI, P. & GRONHAUG, K. **Research methods in business studies: A practical guide**. Harlow, England: Pearson Education, 2002
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GILGUN, J. F. **A case for case studies in social work research**. , 39, p. 371-380, Social Work, 1994.
- GRZESZEZESZYN, G.; FERREIRA, A. C. S. Práticas de contabilidade gerencial estratégica no Sul e Sudeste do Brasil: uma abordagem do estudo "An International Comparison of Strategic Management Accounting Practices". In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, EnANPAD, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM

HOAGLIN, D. C., LIGHT, R. J., MCPREECK, B., MOSTELLER, F. & STOTO, M.A. **Datafor decisions**: Information strategies for policymakers. Cambridge, Ma: Abt Books, 1982.

KALLÁS, D. O processo de gestão da estratégia. In: KALLÁS, D.; COUTINHO, A. R. **Gestão da estratégia**: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 4ª reimpressão.

KENNEDY, M.M. **Generalizing from single case studies**. Evaluation Quarterly, 3, p. 661-678, 1976.

LEE, Allen S. A scientific methodology for MIS case studies. **MIS Quarterly**, p. 33-35, Mar. 1989.

LEITÃO, J.; DEODATO, C. Porter e Weihrich. **Dois faces de uma matriz estratégica para o desenvolvimento da indústria de moldes portuguesa**. 22p. Disponível em <http://129.3.20.41/eps/io/papers/0506/0506007.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2008.

MARCELINO, G. F. METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. In: MARCELINO, G. F. (Org.). **Gestão estratégica em universidade**: a construção da FACE-Unb. Brasília: UNB, p.61-67, 2004.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. Análise de SWOT e Balanced Scorecard: uma abordagem sistemática e holística para formulação da estratégia. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002 **Anais...** Curitiba: 2002.

SANTOS, O. M. ; SILVA, P. D. A.; FERREIRA, A. C. S. A percepção dos docentes quanto às práticas de contabilidade estratégica: um estudo comparativo. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**. São Paulo, n.4, p. 44-59, mai./ago. 2007.

SHAVELSON, R. & TOWNES, L. **Scientific research in education**. Washington, DC: National Academy Press, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXO I

Questionário aplicado aos gerentes de um departamento contábil da empresa.

### **Forças:**

1. Há alguma vantagem distinta que faz o departamento contábil se sobressair sobre as demais possibilidades para realização dos serviços contábeis?
2. O que determina a escolha do departamento de contabilidade pelos clientes internos em detrimento às outras áreas para fornecimento de informações relevantes à tomada de decisão?
3. Há algum produto ou serviço que outras áreas ou mesmo concorrentes externos (escritórios contábeis e de consultoria) não podem copiar (agora e no futuro)?

### *Recursos Humanos*

4. A área contábil possui programas de treinamento e desenvolvimento que se relacionem às novas tendências da contabilidade?
5. Quanta ênfase a área contábil deposita no desenvolvimento de habilidades que permitam sua inserção no processo estratégico da organização?
6. A força de trabalho existente hoje na área contábil está capacitada a assumir uma postura pró-ativa, utilizando seu potencial para fornecer contribuições estratégicas à organização?

### *Recursos Organizacionais*

7. As estratégias do setor contábil são consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização?
8. O sistema de informação contábil utilizado permite a geração de informações preditivas que auxiliem os demais departamentos?
9. A cultura da área contábil existente hoje é compatível com a adoção de uma postura pró-ativa e estratégica?

### *Recursos Físicos*

10. A área contábil possui tecnologia atualizada que contribua para uma melhor realização de suas atividades?
11. A capacidade do setor em atender às demandas advindas das demais áreas da organização é suficiente?

### **Fraquezas:**

12. Há alguma operação ou procedimento que pode ser melhorado?
13. O que e por que seus concorrentes operam melhor que o departamento contábil?
14. Há alguma restrição sob a qual o departamento contábil deveria estar atento?
15. Seus concorrentes possuem um certo segmento de mercado conquistado?
16. Os outros setores da empresa possuem alguma atribuição ou responsabilidade conquistada que poderia ter sido absorvida pela contabilidade?
17. Reclamações sobre a não adequação dos relatórios oferecidos pela Contabilidade às tomadas de decisão estratégica ocorrem com frequência?
18. Atrasos na entrega de produtos e relatórios da área contábil são frequentes?

### **Oportunidades:**

19. Onde e o que são as oportunidades atraentes dentro de seu negócio?
20. Há alguma nova tendência emergindo no mercado que está sendo considerada pelo setor contábil?
21. Há algum sinal/indício que a contabilidade no futuro poderá desenvolver novas atividades que agreguem valor à organização como um todo?

22. As inovações tecnológicas disponíveis são bem aproveitadas pela Contabilidade?
23. A cultura da empresa valoriza a participação da Contabilidade no processo de formulação e implementação da estratégia?

**Ameaças:**

24. Seus concorrentes (no caso outros departamentos) estão desenvolvendo alguma ação que poderá impedir o desenvolvimento organizacional da contabilidade?
25. Há alguma mudança na demanda dos usuários que implique na criação de novos produtos ou serviços elaborados pela contabilidade?
26. As mudanças de tecnologia estão influenciando negativamente a contabilidade dentro do mercado (ex.: outros setores ou a contabilidade de outras empresas possuem uma tecnologia de informação mais aprimorada que fazem com que eles consigam agilizar o processo)?
27. Existem restrições por parte das outras áreas da empresa quanto à possível contribuição da Contabilidade no fornecimento de informações estratégicas que auxiliem a tomada de decisão?