

A CONTABILIDADE E O PROCESSO DECISÓRIO DE EMPREENDIMENTOS LOCAIS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS GESTORES QUANTO AO EMPREGO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO

Ana Paula de Carvalho
ana_paula2301@outlook.com
UNIPTAN

Caio Rodrigues do Vale
caio.vale@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Carla Agostini
carla.agostini@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Marcília Bruna dos Reis Teixeira
marcilia.teixeira@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Kairo William de Carvalho
kairo.carvalho@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Resumo: Um dos propósitos da contabilidade gerencial é auxiliar os gestores na tomada de decisões frente a administração da empresa. Assim esta pesquisa busca analisar a utilização da informação contábil gerencial por parte dos gestores como suporte a tomada de decisões. Pensando em aprofundar esse assunto abordado os objetivos do estudo são descrever e analisar a percepção dos administradores, discutir o papel da contabilidade gerencial, apresentar as ferramentas da contabilidade gerencial, perceber a importância dos mecanismos contábeis e por fim debater a função da contabilidade no processo gerencial, ambos os propósitos avaliando o diferencial em tomar decisões na organização, pautas em análise da contabilidade gerencial. A busca por essas respostas teve fundamento em um estudo de caso sobre micro e pequenas empresas no distrito de São Sebastião da Vitória – MG. A entrevista semi estruturada foi o instrumento utilizado para obter os dados tendo como intuito organizar e manter o foco do tema, mas também possibilitar ao pesquisado expressar sua opinião abertamente. Em decorrência, os resultados mais relevantes indicam a não utilização, por gestores locais, de recursos da

contabilidade gerencial como auxílio a tomada de decisão, alguns por não conhecerem as ferramentas pertinentes, outros por falta de gestão interna da empresa.

Palavras Chave: Gerencial - Decisório - Gestão - Informação - Orientação



1. INTRODUÇÃO

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Foi a necessidade dos usuários por informações relativas ao desempenho de seus empreendimentos, um dos fatores relevantes para sua sustentação científica. Tendo como objetivo proporcionar aos gestores de empresas ferramentas úteis para a tomada de decisões surgiu o que hoje é considerado como contabilidade gerencial. Segundo Crepaldi (2019a) as empresas estão em constante mudança e, por isso, é preciso instrumentos adaptados a sua necessidade para produzir um sistema de informação que registre as operações e gere relatórios capazes de demonstrar a apuração dos resultados e seja base para a tomada de decisões dos administradores. Nesse contexto, o contador deixa de exercer apenas o papel escriturário, passando a contribuir com responsabilidade gestora para auxiliar os empresários nos processos decisórios, a partir dos relatórios produzidos pela escrituração contábil.

Por outras palavras, relatórios, análises de eventos possíveis e existentes, estudos de cenários são exemplos de ferramentas disponíveis da contabilidade gerencial para auxiliar na tomada de decisões visando o crescimento e desenvolvimento de estratégias e metas a serem alcançada por esses empreendimentos.

Nesse cenário, a contabilidade gerencial é valiosa a todas as empresas independente do porte a qual está enquadrada. Fazer gozo dessas informações é escolha do administrador da entidade, sendo essas possíveis de adaptação de acordo com a necessidade apresentada. Segundo Guerreiro (2006) na prática administrativa a contabilidade gerencial não deve ser baseada em teorias determinadas pela contabilidade moderna, e sim na prática habitual dos colaboradores da empresa.

Visando o crescimento e a melhoria no processo de tomada de decisões das empresas de micro e pequeno porte de São Sebastião da Vitória, pequeno distrito de São João Del Rei – MG, foi levantado o seguinte questionamento: Como os gestores de empreendimentos locais avaliam e fazem uso das ferramentas do profissional contábil no aspecto gerencial para suporte na tomada de decisões?

Desse modo, o objetivo geral dessa pesquisa é descrever e analisar a percepção de gestores de empreendimentos locais sobre a contribuição contábil no planejamento das atividades empresariais. Além disso, tem-se como objetivos específicos discutir o papel da contabilidade como ferramenta de auxílio à gestão, apresentar a contabilidade gerencial enquanto ferramenta norteadora para o processo decisório, levantar a percepção de gestores quanto ao uso dessas ferramentas em seus empreendimentos. Também fazem parte desses objetivos perceber a importância dos mecanismos contábeis na visão administrativa e ainda debater o papel da contabilidade no processo gerencial de micro e pequenas empresas locais.

A contabilidade é uma ciência social aplicada, por tanto varia de acordo com as necessidades empresariais. Exercer a profissão contábil exige atualização e desenvolvimento constante, por isso entender a visão dos gestores de micro e pequenas empresas sobre a utilidade do contador nos mais diversos setores de uma organização torna-se significativa para o crescimento e valorização da profissão contábil, uma vez que conhecendo os objetivos e interesses empresariais o profissional contábil tem a possibilidade de aplicar seus conhecimentos gerenciais para o crescimento da empresa. De acordo com Menegazzo (2011a), para uma efetiva contabilidade gerencial deve partir do profissional contador justificativas sobre a importância do uso dessa ferramenta para o processo decisório e ainda do empresário o aproveitamento das informações recebidas para a gestão de pequenas, médias e grandes empresas.

Com a intenção de alcançar tais objetivos e conhecer a visão da administração das empresas de micro e pequeno porte sobre a tomada de decisões pautada na contabilidade gerencial, será realizada uma pesquisa utilizando do método estudo de caso, de caráter descritivo tendo como instrumento a entrevista com abordagem qualitativa. Os resultados serão pautados em opiniões dos administradores dos empreendimentos locais, logo e

principalmente em âmbito gerencial e ademais contribuirá para o crescimento dessas empresa, as quais passam a ter embasamento teórico e prático para a tomada de decisões pautadas em informações gerenciais da contabilidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CRESCIMENTO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Crepaldi (2019b) existem diversos relatos sobre a contabilidade ser uma das mais antigas ciências sociais do mundo. Destaca-se como registro histórico a obra *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*, escrita por Frei Luca Pacioli, em 1494 descrevendo a forma de realizar o controle das operações dos mercadores de Veneza naquela época, método esse que posteriormente passa a ser conhecido como Partidas Dobradas, estudado até os dias atuais na contabilidade. Assim, realizando controles e métodos a contabilidade como ciência está em constante mudança para atender as necessidades de um todo que se interessa por uma entidade.

A evolução da contabilidade passou a desenvolver metodologias próprias com a finalidade de controlar o patrimônio das entidades através da apuração dos resultados das atividades desenvolvidas para prestar informações aqueles interessados na situação patrimonial da empresa. Uma vez que o objetivo da contabilidade é o controle patrimonial, as aplicações e o desenvolvimento deste reforça a necessidade de apurar resultados, através de relatórios para tomada de decisões. (VICECONTI; NEVES, 2017)

Segundo Atkinson *et al.* (2015a), a contabilidade gerencial teve suas aparições mais tardias. Até o século XX consistia apenas em ferramentas para contabilizar os custos de produção das empresas, nos primeiros anos desse século tiveram expansões do conceito relacionados ao planejamento e controle gerencial. Ao passar das décadas seguintes a contabilidade gerencial esteve estagnada, apenas nos anos 70, empresas norte-americanas e europeias viram a necessidade de desenvolver ferramentas da contabilidade gerencial para atender a pressão dos fabricantes japoneses passando a necessitar de relatórios mais completos e eficientes para a tomada de decisões além dos controles financeiros.

Resumindo, a contabilidade gerencial tem evoluções baseada nas necessidades gerenciais das empresas. Sob o ponto de vista dos estudos de Menegazzo (2011b) a contabilidade gerencial não se preocupa com dispositivos legais, mas sim em atender as necessidades de seus usuários para auxiliar no processo de tomada de decisões. Diante disso, o desenvolvimento da abordagem gerencial é, e sempre foi, de acordo com as evoluções, preocupações e demandas das organizações.

Apesar do material desenvolvido e analisado pelo gerenciamento contábil em uma empresa ser livre de acordo com as necessidades desta ainda assim, possui direcionadores para a elaboração de relatórios úteis pautados nos princípios da contabilidade. A informação produzida para análise na tomada de decisão precisa ser de fácil compreensão, relevante, confiável, prudente e íntegra para serem apresentadas aos gestores e ainda comparável ao longo do tempo em situações que o estudo da organização tenha sido semelhante. Pensando em estudo do patrimônio, a contabilidade deve gerar instrumentos para a tomada de decisão gerencial tendo como premissa a posição empresarial atual em busca do desenvolvimento e crescimento da mesma. (SILVA; MARION, 2013)

O *Institute of Management Accountants* (2008, apud Atkinson et al., 2015b, p.4) ocupou-se em apontar que a contabilidade gerencial pode ser entendida da seguinte forma:

“Contabilidade gerencial é uma profissão que envolve parceria na tomada de decisão gerencial, envolvendo planejamento e sistemas de administração de desempenho, fornecendo expertise na preparação de relatórios e controle para orientar a administração na formulação e implementação de uma estratégia da organização.”



Em analogia ao citado o processo gerencial da contabilidade pode ser entendido como a utilização de ferramentas para o fornecimento de informações úteis aos gestores da organização transmitindo relatórios sobre os resultados atuais e apresentando perspectivas futuras que atendem aos usuários internos. (GARRISON; NOREEN & BREWER, 2013)

Portanto a contabilidade gerencial estuda a atual situação da organizacional, produz material útil para análise da empresa e em seguida auxilia na tomada de decisão para continuidade e desenvolvimento da empresa, tornando-se indispensável aos gestores e administradores.

2.2 IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO

As organizações usualmente estão conectadas com as situações internas, mas também se relacionam com os fatores externos, portanto é preciso ter gestores atentos as variações e tendências de mercado visando o desenvolvimento empresarial. No cenário interno é preciso atentar-se as necessidades da produção até comercialização buscando a lucratividade e geração de ganhos aos acionistas ou sócios. No mercado externo se destaca a demanda dos clientes e as melhores ofertas dos fornecedores e ainda deve preocupar com as inovações e mudanças realizadas por concorrentes. Desse ponto de vista, a organização deve manter desenvolvimento atualizado e rápido garantindo a sobrevivência no mercado. (YU, 2011)

Nesse sentido a utilização da contabilidade gerencial para a tomada de decisão se faz útil para acelerar o processo e maximizar os resultados em razão da necessidade de estar à frente quando o quesito é mudanças e melhorias.

A ascensão é um dos objetivos quando se pensa em abertura de uma empresa, pois o sócio ou acionista visa a lucratividade da organização e conseqüentemente a própria. Assim o contador deve visar essa meta para desenvolver relatórios gerenciais e estratégias a fim de proporcionar a criação de valor empresarial. Segundo Padoveze (1999) a contabilidade gerencial averigua a efetiva utilização dos recursos para geração de valor tanto para acionistas/sócios, quanto a clientes e credores. Em conformidade o contador gerencial atua como parte integrada da gestão fornecendo informações atuais a administração para análise e sequencialmente tomar a providência adequada a evolução da empresa.

Em várias empresas o contador é visto como solução para questões fiscais, burocráticas e legislativas perdendo a possibilidade de proporcionar benefícios a gestão empresarial. A possibilidade de mudança dessa visão cabe ao profissional contábil, uma vez que este pode apresentar soluções estratégicas no cenário atual e contribuir com previsões para tomada de decisão para o futuro. (NUNES, 2011)

Tais recursos contábeis podem ser relatados através de estudos em custo e precificação de produtos ou serviços ofertados, priorizando os menores custos frente aos concorrentes, como consequência diminuindo os gastos e em paralelo aumentando a lucratividade, além disso é possível produzir hipóteses fundamentadas sobre o benefício ou prejuízo ocasionado pela venda de um produto X se realizada a gestão de estoque de maneira eficaz e eficiente. Em equivalência análises financeiras são favoráveis através da produção de relatórios e cálculos que auxiliam na tomada de decisão citando como exemplo: fluxo de caixa, margem de contribuição e ponto de equilíbrio empresarial. Estas ferramentas contábeis sendo adaptadas a necessidade dos administradores pela contabilidade gerencial são de grande valia para amparar no processo decisório. (JIAMBALVO, 2013)

Em concordância, o contador gerencial para o propício dessas funções precisa manter-se regularmente atualizado, adquirindo conhecimentos em áreas distintas como estatística, informática, sistema operacionais e planejamento, assim além de fornecer informações gerenciais poderá opinar na tomada de decisões com convicção. Crepaldi (2019c) defende ser necessário uma contabilidade atualizada, conciliada e respeitosa quanto às técnicas utilizadas para desencadear gerenciamento de qualidade.



Baseado na qualificação do contador gerencial qualquer área de atuação que necessite tomar uma decisão na organização, encontrará nas informações gerenciais da contabilidade a demonstração necessária para a melhor deliberação em função do crescimento da organização. Conforme descrito por Menegazzo (2011c) as orientações e informações prestadas através da contabilidade gerencial não seguem um padrão definido e pode ser adaptável a necessidade empresarial e ao setor a que se destina, por isso pode contemplar funções distintas, logo as informações devem ser apresentadas conforme a relevância dessas funções diante da gestão empresarial. (MARION; RIBEIRO, 2018a)

O contador no exercício de sua profissão gerencial pode exercer distintas funções de acordo com o solicitado pelo gestor da organização a qual presta serviços. Nesse sentido, dentre as funções possíveis destaca-se:

- **Função operacional:** definida pelo significado do termo operacional, essa função na contabilidade gerencial tem enfoque no pessoal da linha de frente, sejam produzindo, vendendo ou prestando serviços. As informações gerenciais apresentadas geralmente são excludentes de informações financeiras, principalmente em pequenas empresas onde o lucro e custo da produção não são levados em consideração nesse setor. As demonstrações apresentadas para tomada de decisão devem ser rápidas, uma vez que o setor demanda essa exatidão para não correr o risco de parar a atividade exercida na organização, portanto as informações devem ser quantitativas apresentando avaliações e análises acerca de produção, serviços, fabricação e resultados de qualidade. (MARION; RIBEIRO, 2018b) Nesse âmbito se analisarmos uma empresa pequena de comércio podemos citar a gestão de estoque, como exemplo, avaliando a quantidade de itens a serem mantidos em determinado espaço de tempo.
- **Função gerencial:** pode-se citar nesse cenário a escolha do método de custeio a ser utilizado visando, a exemplo, o diferencial da empresa em ofertar menores custos do produto ou serviço. Tem a finalidade de amparar os gestores no processo de tomada de decisões que envolve direta ou indiretamente toda a empresa. Os pareceres emitidos a esse grupo devem conter além das informações gerenciais, também as econômicas e financeiras, sendo nesse momento pertinente realizar projeções futuras para apresentar aos administradores da organização opções de mudanças e adaptações benéficas tanto no presente, quanto para o futuro da empresa. (MARION; RIBEIRO, 2018c)
- **Função estratégica:** em continuidade, as informações contábeis possibilitam a organização a traçar estratégias para o desenvolvimento futuro por meio de análises e projeções. Ao definir um plano estratégico os executivos organizacionais necessitam da contabilidade gerencial para o acontecimento verídico “[...] para ajudar a implementar a estratégia, alocar recursos para a estratégia, comunicar a estratégia e vincular funcionários e processos operacionais para atingir a estratégia.” (ATKINSON et al., 2015c, p.4). A gestão pode utilizar de relatórios da contabilidade gerencial como a margem de contribuição de produtos que compõem o estoque da empresa em comparação com uma projeção da possível inclusão de um novo item a ser inserido. As ferramentas utilizadas para gerar demonstrativos aos três grupos das diferentes funções da contabilidade gerencial, devem ser relevantes, confiáveis, compreensíveis e possíveis de comparação, (ATRILL; MCLANEY, 2014), mas para traçar estratégias essas premissas precisam ser ponto inicial, uma vez que as decisões tomadas pelos executivos são de longo prazo e define o destino da organização, visto que analisam em primeiro aspecto o tempo para obter lucratividade através do capital investido na organização. (MARION; RIBEIRO, 2018d)

Por tudo isso são várias as ferramentas e habilidades possíveis ao contador desenvolver



para realizar seu papel além do fiscal, criando junto a empresa análises e mudanças, conseqüentemente a geração de valor. Isto é contabilidade gerencial. Estar em consonância com os gestores auxiliando a empresa como um todo e ainda amparar a tomada de decisão e caso necessário formular um plano de ação são práticas do contador gerencial. Facilitar a tomada de decisão empresarial possibilita o crescimento dela, mas também o do contador, pois este é contratado da empresa ou presta serviços aquela.

3. METODOLOGIA

Este tópico trará os métodos científicos selecionados para a realização da pesquisa. Para Gil (2019a) uma pesquisa somente é científica quando se determina a metodologia utilizada para responder a um questionamento que deu origem à pesquisa.

Assim, esse estudo apresenta-se como de característica descritiva que prioriza entender uma comunidade em foco (TRIVIÑOS, 1987a). Nesse sentido, para analisar como os gestores de empreendimentos locais de São Sebastião da Vitória – MG, avaliam a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial como suporte a tomada de decisões nas empresas será utilizada a pesquisa de caráter descritiva. Procurar-se-á descrever os relatos dos sujeitos pesquisados para compreender as percepções desses acerca do desenvolvimento empresarial através do auxílio do contador gerencial para tomar as melhores decisões e aumentar os resultados.

Como estratégia de pesquisa, este estudo valer-se-á do método de estudo de caso uma vez que Triviños (1987b) reconhece o valor do estudo de caso sendo o aprofundamento da realidade demarcada, compreendida por empreendedores de uma determinada localidade.

Para a coleta de dados, serão selecionados administradores de três empresas localizadas no distrito de São Sebastião da Vitória, que serão entrevistados, com um roteiro semiestruturado, neste estudo. “A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais” ressalta Gil (2019b, p.126) à vista disso, a entrevista se apresenta como a melhor escolha para coleta dos dados primários transcritos neste artigo pois a contabilidade é uma ciência social aplicada. A entrevista permite maior interação entre o entrevistado e o entrevistador, onde este último tem maiores condições para selecionar e moldar o roteiro a ser seguido para obter os resultados pretendidos através da percepção humana. (LÜDKE, 1986)

Não apenas utilizará da entrevista como técnica de coleta de dados, mas também da pesquisa bibliográfica como abordagem complementar, em razão de Lakatos & Marconi (2021) apresentar que o princípio de qualquer artigo científico pode ser a pesquisa bibliográfica. Sendo utilizada como obtenção secundária de dados permite fundamentar os conteúdos descritos ao decorrer deste artigo e permite o primeiro contato com o problema abordado sobre o estudo da utilização da contabilidade gerencial como ferramenta auxiliar à tomada de decisões por empreendimentos locais.

Como estratégia de análise dos dados coletados, esse estudo utilizará uma abordagem qualitativa. Tal perspectiva enfatiza que a investigação não é de conhecimento de todos e por isso precisa ser minuciosa e esclarecedora para que se possa compreender o objeto de estudo (BOGDAN & BIKLEN, s.d.). Nesse sentido os dados coletados serão transcritos a partir das entrevistas orais feitas aos sujeitos de pesquisa, para que então possam ser categorizados à luz do referencial teórico possibilitando conclusões ou inferências por parte do pesquisador.

Estando em coerência com as escolhas anteriores a pesquisa foi realizada, no decorrer do mês de outubro do ano de dois mil e vinte e um, através de questionário semiestruturado contendo o total de doze perguntas relacionadas ao problema estudado neste artigo. Para ser possível a confecção do estudo as micro e pequenas empresas foram selecionadas a partir do contato com empresários sendo o primeiro do comércio, o segundo do setor da indústria metalúrgica prestadora de serviços e por fim uma empresa representante de vendas, também com base na observação das dificuldades enfrentadas por estes para gerir o negócio aumentando a efetividade do estudo. Além disso, foi escolhido um ambiente externo a

empresa para realização da entrevista possibilitando ao empresário pensar abertamente sobre a gestão empresarial, sem influência física do negócio, visto serem empresários com 10, 5 e 25 anos com Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, respectivamente para os gestores 1, 2 e 3. Coincidentemente as três entrevistas foram realizadas diretamente aos proprietários do negócio, pois são eles que gerem a empresa. A entrevista 1 teve como entrevistados um casal, sócios, os quais juntos cuidam da gestão empresarial, diferente das demais entrevistas, as quais os entrevistados são gestores isolados, porém o entrevistado 3 tem auxílio de um colaborador no processo de gestão e tomada de decisão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE A CONTABILIDADE GERENCIAL

Ao estudar como os gestores de empreendimentos locais avaliam a utilização de ferramentas da contabilidade gerencial como suporte a tomada de decisão nas empresas percebeu-se a falta de conhecimento desses sobre o assunto. A partir da decorrência das entrevistas aos três gestores de empreendimentos selecionados no interior de Minas Gerais os resultados foram semelhantes a explicação dos gestores 1:

“Não temos conhecimento sobre contabilidade gerencial, os contadores que prestam serviço a empresa mantêm orientação fiscal, tributária e registro de folha. Auxílio extra vem quando percebemos algum erro nos lançamentos de rotina para correção.”

Em contrapartida ao desenrolar da pesquisa o gestor 3 demonstrou utilizar ferramentas da contabilidade gerencial para auxílio em suas decisões internamente argumentando:

“Pensando nas perguntas anteriores, o estudante de contabilidade que trabalha comigo, dentro da empresa, realiza essa função de contador gerencial, mas não é uma ferramenta oferecida pela contabilidade prestadora de serviço. Esse colaborador, dentro dos limites de suas tarefas auxilia minhas decisões e gerência alguns setores da empresa a partir da observação de planilhas de estoque, controle de vendas e despesas, análise de lucro e financeiro entre outras atividades.”

O observado por esses administradores reafirma o pensamento de Viceconti e Neves (2017) sobre o controle patrimonial da empresa. Ademais os gestores demonstraram sentir falta da contabilidade mais presente na rotina empresarial conforme lamentou o entrevistado 2:

“Não existe contabilidade gerencial na empresa, apenas fiscal. Meu contador nem conhece minha empresa. Sendo sincero, já dispensei serviço com alto faturamento por não saber a maneira correta de contabilizar meus custos e temer não ganhar lucro com o trabalho realizado. Por isso agora conhecendo a contabilidade gerencial, o contador poderia auxiliar a tomar decisões como essa, principalmente na área financeira. O conhecimento que tenho sobre gerenciamento vem de leituras digitais que realizo.”

Nesse sentido, há necessidade de retomar Nunes (2011) sobre a valorização do profissional contábil tendo o compromisso de oferecer serviços especializados aos clientes. O gestor 1 também frisou “O contador gerencial poderia influenciar e facilitar o progresso da minha empresa. Essa gestão traz grandes mudanças para o crescimento empresarial. Se nossa contabilidade tivesse esse diferencial seria muito bem reconhecida por nós.” Ademais os entrevistados almejam a contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio e crescimento empresarial. Atender as necessidades dos usuários da informação contábil em qualquer setor, inclusive no gerencial é objetivo da contabilidade levando em consideração o aprimoramento da gestão. O contador gerencial tem a liberdade de criar relatórios livres, pautados na ética e responsabilidade profissional, conforme referenciado por Menegazzo (2011b) e acrescido por

Silva e Marion (2013) por isso, é favorável a utilização dessa ferramenta nas empresas como relatado pelos três gestores e destacado na fala do gestor 2:

“Ser entrevistado foi também aprendizado. Não tinha conhecimento sobre o papel do contador gerencial. A administração da empresa hoje é feita à cegas, se tivesse o auxílio do contador nesse âmbito traria segurança para nossa rotina e também ideias de crescimento e desenvolvimento. Trabalho no escuro, minhas decisões são basicamente no nível de necessidade e presença de caixa excedente.”

Portanto, estabelecer colaboração com empresários afeta positivamente a rotina administrativa dos gestores a partir da utilização de ferramentas para trazer informações úteis a continuidade empresarial conforme a teoria de Garrison, Noreen e Brewer (2013) abordada.

4.2 PROCESSO GERENCIAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS LOCAIS

Em adição, a análise do gerenciamento ocorrido dentro das empresas participantes da entrevista apontou baixo controle gerencial fundamentado, em maioria, nas rotinas institucionais. Dois dos entrevistados demonstram preocupação em gerir o negócio com maior convicção pautado em documentos que demonstram a realidade empresarial, porém não tem conhecimento ou habilidades para tal administração, sendo confirmado pelos dizeres do gestor 1 “Na verdade se sobra dinheiro estamos satisfeitos com nosso trabalho, mesmo sem saber dizer qual foi o lucro naquele mês.” Em compensação o gestor 3, tendo serviços contábeis no interior da empresa afirmou:

“Tenho contratado hoje um estudante de contabilidade que melhorou nossa administração. Já tenho ciência do diferencial de ter controle em minha empresa, por isso analisamos estoques, relatórios de venda, rentabilidade de produtos com muita atenção ao calcular custos. Tenho o desejo de aos poucos entender a empresa minuciosamente, antes dessa contratação me orientava na experiência dos anos de empresa.”

Igualmente, ambos os gestores começaram suas atividades sem planejamento, com o tempo o negócio cresceu e não tiveram autonomia para gerenciar sem o auxílio de um profissional capacitado a orientá-los, por conseguinte administram seus negócios com os aprendizados adquiridos a partir da abertura da empresa. Recordando o exposto na teoria por Padoveze (1999), explica-se o anseio unânime dos gestores, depois de conhecerem contabilidade gerencial, em contratar esses serviços para ter auxílio e controle da própria empresa, conforme evidenciado pelos dizeres do gestor 2:

“Simplificando, quando começamos era algo pequeno exclusivamente para prestação de serviços, mas com o tempo a empresa foi crescendo e não tive o conhecimento gerencial para desenvolver o negócio administrativamente em paralelo com o crescimento da empresa. Minha noção sobre o diferencial que uma contabilidade prestadora de serviço gerencial pode fazer em benefício da empresa nasceu hoje (na entrevista), então ter alguém que entenda do processo produtivo sendo auxiliado por outra com ferramentas e conhecimento gerencial seria o melhor para a empresa.”

Logo o processo gerencial das micro e pequenas empresas participantes da pesquisa tem sido pouco realizado por seus gestores, hora por falta de conhecimento, outra vez por necessidade de dedicar as funções laborais do empreendimento.

4.3 IMPORTÂNCIA DOS MECANISMOS CONTÁBEIS NA VISÃO ADMINISTRATIVA

Dentre as principais ferramentas viáveis de utilização na contabilidade os gestores reunidos demonstram vivenciar, em prevalência, aquelas aplicadas aos setores tributário e de



recursos humanos “O contador é indispensável para qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, são muitas regras e leis a serem seguidas, por isso tenho auxílio do meu contador sobre o controle fiscal, impostos, notas e registro de funcionários.” foram os argumentos do gestor 1 sobre a utilização dos mecanismos contábeis na empresa. Entretanto o gestor 3 recorre à instrumentos da contabilidade gerencial para estudo e controle empresarial conforme relato a seguir:

“Realizo um controle interno gerencial que facilita muito o processo diário da empresa, além de ajudar nas negociações. Damos maior atenção aos estoques e as vendas pois um está relacionado ao outro. Pesquisamos muito para comprar produtos de baixo preço e boa qualidade. A partir daí iniciamos a composição de custos e depois a precificação para vendas, onde somamos uma porcentagem de despesas já estimadas na empresa, mais o lucro. Também utilizo relatório de controle de caixa e contas bancárias para decidir a contratação de um financiamento quando precisamos.”

Sem conhecer a fundo os métodos utilizados esse relato aponta a utilização de ferramentas da contabilidade gerencial sendo adaptada a realidade da empresa, assim como referenciado na teoria por Jiambalvo (2013).

Em complemento, em um dos últimos questionamentos da entrevista retornaram positivamente a utilização de utensílios da contabilidade gerencial após conhecerem tais no decorrer das perguntas. Fica evidente a vontade de fazer uso das funções aludidas com Marion e Ribeiro (2018), no transcrever do referencial, como contribuições da contabilidade para a gestão empresarial. Ambos os gestores concordam nesse ponto.

“Quero a contadora mais presente na empresa para facilitar o processo administrativo. A contabilidade poderia me auxiliar a fazer planejamentos de compra, organização financeira e visualizar melhor a empresa e ainda ter convicção dos lucros, pois quero continuar empreendendo para enriquecer. Então preciso prosperar a empresa através de evidências em documentos gerados pelo contador, para não decidir por meio de achismos.” (GESTOR 2)

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Finalizada a pesquisa constatou-se que os gestores de empreendimentos locais não recebem contribuição contábil no planejamento das atividades empresariais, inclusive a assistência do serviço de contabilidade contratado se mante, nessas entidades, nos setores fiscal e de recursos humano. Além disso, não era de conhecimento dos administradores a funcionalidade da contabilidade gerencial atuando em paralelo com os objetivos da empresa.

Em complemento falta gerenciamento interno, em parte, dos próprios gestores, uma vez que estes não possuem grandes conhecimentos e necessitam de focar no processo gerador de receita deixando de ter benefícios formados através do estudo e entendimento do próprio negócio. O processo gerencial das micro e pequenas empresas entrevistadas neste artigo precisam de melhorias, pois mostraram dificuldade em analisar administrativamente vários setores da entidade demonstrando falta de uso da gestão empresarial.

Apesar de não praticarem uma boa gestão os dirigentes apresentaram percepção positiva quanto ao uso da contabilidade gerencial enquanto ferramenta norteadora do processo decisório, da mesma forma se tem valorização do profissional contador, aquele que oferece serviços baseado no diferencial da contabilidade gerencial, destacando o retorno do quão importante os gestores acreditam ser os mecanismos contábeis para crescimento e geração de lucro na empresa.

Em suma os gestores de empreendimentos locais avaliam serem úteis as ferramentas da contabilidade gerencial como suporte a tomada de decisões nas empresas para favorecer e facilitar a gestão. Com base nesses argumentos, nota-se a necessidade dos gestores mudarem

de postura diante dos negócios praticando o controle gerencial e ao mesmo tempo o contador prestador de serviços à empresa atuar paralelamente se mostrando presente na empresa com o propósito de fornecer informações que irão beneficiar o processo gerencial e a tomada de decisão.

O estudo realizado ficou limitado a amostra de empreendimentos locais selecionados em um pequeno distrito no interior de Minas Gerais e por isso não pode abranger a questão problema amplamente. Ademais não houve busca antecipada sobre o nível de conhecimento técnico dos gestores relativo à contabilidade gerencial isso dificultou a entrevista sendo necessário em vários momentos exemplificar o contexto da pergunta realizada para entendimento do entrevistado.

6. REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial: Informação para a tomada de decisão e execução de estratégia**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ATRILL, P; MCLANEY, E. **Contabilidade gerencial para a tomada de decisão**. Tradutor Ariovaldo Griesi. 1º. ed. São Paulo: Saraiva, 2014, 544p.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**. Tradutores Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Portugal: Porto Editora, s.d.
- CREPALDI, A.S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8º. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUERREIRO, R. Editorial: A abordagem institucional na contabilidade gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**. São Paulo, v.17, n. 40, p. 3, abril de 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1519-70772006000100001&Ing=en&nr=iso. Acesso em 02 de maio de 2021.
- JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- LÜDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução a contabilidade gerencial**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.
- MENEGAZZO, J.; TRENTIN, G. N. S. **Contabilidade gerencial: um estudo dos clientes do escritório Contábil Menegazzo de Chapecó, SC**. **Unoesc & Ciência – ACSA**, v. 2, n. 1, p. 37-50, 15 ago. 2011. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/727>. Acesso em: 02 de maio de 2021.
- NUNES, Kaline Di Pace. **Um estudo sobre a participação do profissional contábil no processo decisório financeiro e patrimonial de condomínios residenciais no município de Campina Grande na Paraíba**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.



PADOVEZE, C. L. O papel da Contabilidade Gerencial no processo empresarial de criação de valor. **Caderno de Estudos**. São Paulo, nº21, maio a agosto 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-92511999000200003>. Acesso em: 07 set. 2021.

SILVA, A. C. R. da; MARION J. C. *Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. *S Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VICECONTI, P; NEVES, S das. **Contabilidade básica**. 17ª ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2017.

YU, A. S. O. (coord.). **Tomada de decisão nas organizações**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.