

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANDERSON DE QUEIROZ HENRIQUES COUTINHO

**UM ESTUDO SOBRE AS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELOS
PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E
MÉDIO PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA**

JOÃO PESSOA/PB
2014

ANDERSON DE QUEIROZ HENRIQUES COUTINHO

**UM ESTUDO SOBRE AS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELOS
PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E
MÉDIO PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso–TCC apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Departamento de Finanças e Contabilidade, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis, tendo como orientadora a professora Me. Vera Lúcia Cruz.

JOÃO PESSOA
2014

ANDERSON DE QUEIROZ HENRIQUES COUTINHO

**UM ESTUDO SOBRE AS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELOS
PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E
MÉDIO PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Resultado: _____
João Pessoa, _____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a. Me. Vera Lúcia Cruz

Professora Me. Danielle Karla Vieira e Silva

Professor Me. Robério Dantas de França

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares, principalmente aos meus gestores, meus pais, Juscelino Henriques Coutinho e Adilma Maria de Queiroz Henriques Coutinho, que acima de qualquer coisa acreditaram em meu potencial e me incentivaram em todos os meus caminhos.

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus por ter me dado o consentimento da vida, por me guiar e iluminar sempre, até mesmo nos momentos de insegurança, pela oportunidade concedida de conclusão desta graduação.

Aos meus pais, Juscelino e Adilma, por ter dado essa base de criação exemplar, sempre educando e dando muito amor. Pelos incentivos e forças para que eu completasse com sucesso esta etapa da minha vida.

Aos meus irmãos, Alisson e Aliana que de forma simples e nem sempre direta, apoiaram e com certeza torcem todos os dias por meu sucesso, e a minha sobrinha Mariana que nem nasceu, mas já brilha na minha vida.

A minha namorada, Bruna, que carinhosamente e com tanta dedicação, me deu forças e apoiou sempre que precisei para que eu concluísse esta etapa. Mesmo tendo que abdicar de momentos ao seu lado para fazer este trabalho, e nos momentos em que me viu estressado, sempre me deu apoio.

A toda minha família, sem exceção, que incentivaram e estiveram presentes em todo o meu crescimento, acreditando sempre em meu potencial e dando motivação nos momentos que precisei.

A todos os meus amigos, que ao longo da caminhada estiveram me dando força e compreensão. Menções honrosas a todas as amizades e laços criados durante esse tempo de universidade, onde levarei muitos amigos para a vida toda.

A minha querida Professora Orientadora Vera Lúcia Cruz, principalmente pela confiança, otimismo e orientação no desenvolvimento deste trabalho, e também pela pessoa que é.

A Iraúna e Fernanda, e a todos os que fazem parte da Exacto Soluções Contábeis, que durante todo este tempo me apoiaram imensamente.

A todos que fazem parte Universidade Federal da Paraíba, e que de uma forma ou de outra estão ligados a esta formação. Professores, servidores e funcionários.

Enfim, a todos os que não foram citados, onde preferi que fosse assim para não causar injustiças, mas que sei que estão e estarão sempre na torcida de meu crescimento e meu sucesso.

“O sucesso nasce do querer, da determinação
e persistência em se chegar a um objetivo.
Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e
vence obstáculos, no mínimo fará coisas
admiráveis.”

(José de Alencar)

RESUMO

A Contabilidade Gerencial possui diversas ferramentas que podem dar suporte administrativo às entidades no processo de tomada de decisões. Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo fazer um levantamento sobre a utilização dessas ferramentas por parte das empresas prestadoras de serviços contábeis responsáveis pela contabilidade das Pequenas e Médias Empresas situadas na região metropolitana de João Pessoa. O método utilizado nesta pesquisa foi o bibliográfico e descritivo. Recorreu-se a um questionário semiestruturado, com perguntas fechadas e abertas, aplicado aos responsáveis das 31 empresas contábeis em um universo de 135 cadastradas e ativas no Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba em 2013, a fim de se obter as informações necessárias para a condução do estudo. Após a análise dos dados, foram evidenciadas as características dos respondentes e também de seus clientes. Foi verificado o conhecimento e a aplicação das ferramentas gerenciais por parte dos escritórios. Os resultados indicam que os contadores conhecem a maioria das ferramentas, porém não as aplicam na mesma proporção em seus clientes. Este quadro foi parcialmente justificado quando responderam na pesquisa que o momento da implantação é considerado o de maior dificuldade para a aplicabilidade. Dentre as ferramentas gerenciais, o Fluxo de Caixa e o Planejamento Estratégico foram as mais citadas quanto ao conhecimento e a aplicabilidade, já o certificado do PROCEM e o Downsizing foram os menos mencionados.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial, ferramentas gerenciais, prestadoras de serviços contábeis.

ABSTRACT

Managerial Accounting has several tools that can provide administrative support to the entities in the decision- making process. Therefore, this study aimed to conduct a survey on the use of these tools by the companies providing financial services responsible for accounting for small and medium Enterprises located in the metropolitan area of João Pessoa. The method used in this study was descriptive and bibliographic. Resorted to a semi-structured questionnaire with closed and open questions, applied to managers of 31 accounting firms in a universe of 135 registered and active in the Paraíba Regional Accounting Council in 2013, in order to obtain the information necessary to conduct the study. After analyzing the data were examined, the characteristics of the respondents as well as their clients. Knowledge and application of management tools by the offices has been verified. The results indicate that accountants know most of the tools, but do not apply equally across its customers. This framework was partly justified when answered in the survey that the time of implantation is considered the most difficult for applicability. Among the management tools, the cash flow statement and strategic planning were the most cited on the knowledge and applicability, while the PROCEM's certificate and the downsizing and were the least mentioned.

Keywords: managerial accounting, management tools, providing accounting services.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PME	- Pequenas e Médias Empresas
CNEN	- Comissão Nacional de Energia Nuclear
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBMEC	- Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
NBC T1	- Normas Brasileiras de Contabilidade
BNDES	- Banco Nacional do Desenvolvimento
IBPT	- Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
CAGED	- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
UPS	- United Parcel Service Inc.
BMLA	- Business Monitor Latin America
CFC	- Conselho Federal de Contabilidade
CRC/PB	- Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Número de Empresas Ativas no Brasil.....	26
Figura 2 - Número de Empresas Ativas na Paraíba	26
Figura 3 - Número de Empresas Ativas na cidade de João Pessoa	27
Figura 4 - Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.....	28
Figura 5 - Preferência por ter Negócio Próprio (Comparação Internacional)	31
Figura 6 - Comparativo entre o Conhecimento com a Aplicabilidade das Ferramentas Gerenciais	51
Figura 7 - Dificuldade de Implantação das Ferramentas Gerenciais.....	52
Figura 8 - Resultados Obtidos com a Aplicação das Ferramentas Gerenciais nas Empresas de Serviços Contábeis	54
Figura 9 - Análise Cruzada entre as Ferramentas Mais e Menos Citadas	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados.....	45
Tabela 2 - Características dos Clientes.....	46
Tabela 3 - Conhecimento das Ferramentas Gerenciais	47
Tabela 4 - Ranking de Aplicabilidade das Ferramentas Gerenciais	49
Tabela 5 - Determinantes para a Não Aplicabilidade das Ferramentas Gerenciais ..	53
Tabela 6 - Benefícios Ganhos pelos Clientes com a Utilização das Ferramentas Gerenciais	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial	22
Quadro 2 - Classificação do Porte das Empresas Segundo o Número de Empregados	24
Quadro 3 - Classificação do Porte das Empresas segundo a Receita Bruta Anual ..	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problematização	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3. Justificativa da Pesquisa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Contabilidade Financeira X Contabilidade Gerencial	19
2.2 As Pequenas e Médias Empresas no Brasil	23
2.2.1 Classificação das Pequenas e Médias Empresas (PME's).....	23
2.2.2 Evolução das Pequenas e Médias Empresas e a Participação no Mercado Brasileiro	25
2.2.2.1 <i>Crescimento das Pequenas e Médias Empresas no Brasil</i>	25
2.2.2.2 <i>Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas no Brasil</i>	27
2.2.3 Pequenas e Médias Empresas e a Economia do País	29
2.3 Prestação de Serviços Contábeis	32
2.3.2 A Inovação nos Serviços Contábeis	33
2.3.2 Informação Contábil.....	34
2.4 Serviços Gerenciais nas Pequenas e Médias Empresas	36
3. METODOLOGIA	39
3.1 Tipologia da Pesquisa	39
3.2 Amostra e Universo da Pesquisa	39
3.3 Coleta dos Dados	40
3.4 Análise dos Dados	42
3.5 Descrição das Etapas da Pesquisa	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1 Perfil dos Entrevistados	44
4.2 Características dos Clientes	45
4.3 Ferramentas Gerenciais	47
5 CONCLUSÃO	57
5.1 Limitações da Pesquisa	58
5.2 Recomendações	58
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO	66

1 INTRODUÇÃO

No atual mercado e diante da constante mudança mercadológica a necessidade de suporte à gestão tem sido um desafio dos empresários contábeis, parte desses profissionais, por exemplo, não realiza um suporte à gestão estratégica nas pequenas e médias empresas, e muito menos um planejamento quanto ao funcionamento das organizações.

Segundo Sá (2006):

Um mercado que cada vez se faz mais competitivo, tangido por mudanças expressivas nos últimos anos, exige hoje prestações de serviços de qualidade, está se caracterizando não só pelos trabalhos tradicionais, mas, especialmente, pela parceria do Contador nas decisões empresariais.

Conforme o autor, a contabilidade tem que deixar de ser meramente voltada ao preenchimento de guias fiscais, ou ao fornecimento de informações simples e demonstrativos “mudos”, e passar a prestar informações mais explicadas e orientações a respeito dos negócios. No entanto, o rótulo de agente indireto do fisco que se propagou por um bom tempo, tem sido para alguns, um dos obstáculos dessa mudança de postura e o começo do atendimento dessas necessidades.

De acordo com Silva (2003, p. 3):

O profissional contábil precisa ser visto como um comunicador de informações essenciais à tomada de decisões, pois a habilidade em avaliar fatos passados, perceber os presentes e prever eventos futuros pode ser compreendido como fator preponderante ao sucesso empresarial.

Para atender a este novo cenário que vem se moldando e ao mesmo tempo as necessidades dos clientes em se manterem no mercado, pode-se fazer uso de ferramentas gerenciais. De acordo com Frezatti (*apud* GAZZONI 2003, p.27), num ambiente de intenso dinamismo, desenvolver capacidades gerenciais competitivas e o planejamento seria para uma empresa, como “se alimentar para o ser humano”, ou seja, o planejamento torna-se crucial para o sucesso e continuidade do empreendimento. Estas por sua vez são informações, que de forma clara e sucinta, atendam aos administradores na tomada de decisão.

Este trabalho estudou se as ferramentas gerenciais são utilizadas pelas

empresas prestadoras de serviços contábeis nas Pequenas e Médias empresas localizadas na região metropolitana de João Pessoa-PB. O estudo destas empresas não é um foco apenas do Brasil, mas da grande maioria dos países emergentes, onde historicamente vem mostrando uma relevante importância nas suas economias. De acordo com o professor Cezar A. Oliveira¹ “No contexto mundial, as PME’s sempre ocuparam seu lugar de grande importância na economia, foram elas as responsáveis pela alavancagem econômica do país, como exemplo, podemos citar os Estados Unidos, França, Itália, entre outros”.

Alguns autores dizem que as ferramentas gerenciais sendo bem aplicadas e seguindo as rotinas necessárias, fugindo de uma configuração meramente intuitiva, servem para dar maior suporte na tomada de decisões por parte do usuário da informação, as quais podem ajudar na diminuição da mortalidade prematura das empresas. E para Barreto (2011), “a chave do sucesso está no planejamento, no acompanhamento diário do negócio, nas oportunidades de cada momento e, principalmente, na inovação”.

Dessa forma, o acompanhamento de todas as atividades realizadas pelos clientes por parte dos profissionais de contabilidade deveria ser realizado de forma contínua, e se possível buscando dispor de diferenciais para que o mesmo possa sobressair frente aos concorrentes.

1.1 Problematização

Padoveze (2008) classifica a Contabilidade Gerencial como o processo que possibilita a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras para que administração possa planejar e controlar, como também, avaliar os recursos da organização.

A Contabilidade Gerencial junta um leque de modelos e procedimentos, objetivando detectar a situação econômico-financeira das entidades e dando aporte ao processo de tomada de decisão é o que diz Famá e Bruni (2006). Ao mesmo

¹ Administrador de Empresas, Especialista em Gestão Estratégica em Finanças – UFMG. Mestre em Gestão de Negócios – UFSC. Professor universitário das matérias T.A. OLIVEIRA, Cezar A. **A Importância das PME’s na economia do Brasil**. Disponível em: [http://www.professorcezar.adm.br/Textos/A%20Import%C3%A2ncia%20das %20PME.pdf](http://www.professorcezar.adm.br/Textos/A%20Import%C3%A2ncia%20das%20PME.pdf). Acesso em: 23/10/2013.

tempo, a contabilidade gerencial tenta ser sucinta e abrangente, sendo necessários ajustes para acompanhar as mudanças tecnológicas, alterações de necessidades por parte dos gestores, novas abordagens da área do negócio e outros fatores que influenciam nas variações destas decisões.

De acordo com o Prof. Dr. Eliseu Martins (1998) diz:

Um compromisso muito forte na Contabilidade Estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas.

Por isso, dentre as preocupações dos gestores, estão o futuro e a continuidade da sua empresa, o destaque perante os concorrentes, a realização de metas e objetivos, pois tem sido uma demanda contínua do mercado. Para tanto exigem informações que sejam capazes suprir essa penúria por parte dos profissionais contábeis.

“A maioria dos contabilistas limita-se à rotineira escrituração contábil e fiscal do dia-a-dia das empresas, não se preocupando em oferecer ‘aquele algo mais’ que possibilitaria valorizar muito suas funções e atividades.” (OLIVEIRA; PEREZ JÚNIOR; SILVA, 2004, p. 9). O dia a dia desses profissionais não está muito ligado em atender especificamente a necessidade da gestão, mas do cumprimento fiscal, que tem sido um dos motivos para o “abandono” da informação gerencial por parte dos contabilistas aos administradores.

Segundo o Sebrae (1994):

O mercado de prestação de serviços contábeis é bastante concorrido. Por isso, é importante manter a qualidade no atendimento e serviços. Como diferencial em relação à concorrência, o contador deve traçar um diagnóstico correto da situação real do empreendimento, de forma a estabelecer estratégias adequadas para o cliente atingir suas metas e objetivos.

Com base neste exposto, chega-se ao seguinte questionamento deste estudo: **As ferramentas gerenciais estão sendo utilizadas pelos prestadores de serviços contábeis nas empresas de pequeno e médio porte da região metropolitana da cidade de João Pessoa?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo evidenciar as ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas prestadoras de serviços contábeis nas empresas de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar se os profissionais que atuam nos escritórios de contabilidade tem conhecimento das ferramentas gerenciais;
- Evidenciar a aplicabilidade das ferramentas gerenciais por parte das empresas contábeis nas pequenas e médias empresas;
- Elencar os retornos recebidos pelas empresas prestadoras de serviços com a aplicação das ferramentas gerenciais;
- Apontar as dificuldades da implantação das ferramentas gerenciais;
- Apresentar quais as melhorias obtidas pelas pequenas e médias empresas com a utilização destas ferramentas.

1.3. Justificativa da Pesquisa

O surgimento das PME's no Brasil tem sido cada vez mais crescente. Novas empresas buscando galgar mercados cada vez mais inovadores. De acordo com o professor do IBMEC², Gilberto Braga³ (2013), "as PME's têm crescido mais do que as grandes companhias no Brasil nos últimos anos".

² IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais.

³ Consultor Empresarial, Conselheiro Fiscal, Perito Judicial, Membro da CVM, Professor Universitário, Professor de Pós-Graduação, Mestre em Administração, Pós Graduado em Administração Financeira, Economista, Contador.

Para Magalhães (2013):

Quando uma empresa média cresce e vira grande, o empresário fica mais cauteloso para arriscar, principalmente por causa da conjuntura econômica mundial. Como ainda as incertezas pairam sobre os países, quem se beneficiará serão as pequenas e médias empresas.

O autor enaltece que com o crescimento das empresas, os empresários têm o receio em arriscar, pelo fato de ainda existirem dúvidas sobre a resistência econômica do mundo e pelo possível beneficiamento das empresas de menor porte.

De acordo com dados fornecidos pela Serasa *Experian*⁴ (2013):

De janeiro a julho de 2013, foram criadas e passaram a funcionar dentro do território nacional 1.084.616 novas empresas [...] Esta quantidade representou um avanço de 1,03% frente ao total de novas empresas surgidas durante o mesmo período de 2012 (1.051.975), sendo também maior que os totais registrados durante os mesmos meses de 2011 (962.285 novas empresas) e 2010 (828.283 novas empresas).

Com base nesses dados, observa-se que o mercado tende a ficar cada vez mais acirrado e para que uma empresa consiga manter-se nele necessitará de diferenciais. A política utilizada pela grande maioria das empresas é a de suprir as exigências do governo e estar em dia com as obrigações fiscais – Contabilidade Financeira. “Ao se falar em contabilidade no Brasil, mais de 80% das empresas – e um percentual igual de contadores – trabalham apenas com este tipo de contabilidade”. (MARTIN, 2002, p. 9).

Diante do exposto a Contabilidade Gerencial pode ser esse elemento mais acessível para que as PME's tenham condições de se sobressair diante da concorrência. Nesse aspecto, “a contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa”. (CORBETT, 1997, p. 22).

Sendo assim, para encarar esse mercado de alta volatilidade, o gestor necessita de ferramentas que suportem suas decisões, como mencionam Eichstaedt e Degenhardt (2011): “Atualmente vemos um cenário de grande competitividade entre as empresas nos mais diversos segmentos e para que possam obter êxito nessa acirrada disputa em busca de resultados cada vez mais ambiciosos.”

⁴A Serasa *Experian* é líder na América Latina em serviços de informações para apoio na tomada de decisões das empresas.

Na contabilidade Gerencial, que tem por característica atender principalmente os usuários internos, os gestores tem acesso a diversas informações que certamente estão presentes na contabilidade financeira, porém com enfoques diferentes e, quando apresentadas e classificadas de forma concisa, podem ser úteis no apoio das suas decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em quatro seções. A primeira apresenta a revisão da literatura que versa sobre Contabilidade financeira e contabilidade gerencial. Na segunda, consta a revisão da literatura feita sobre as Pequenas e Médias Empresas, a terceira seção traz informações sobre os a Prestação de Serviços Contábeis e a quarta parte fala sobre Serviços Gerenciais nas pequenas e médias empresas.

2.1 Contabilidade Financeira X Contabilidade Gerencial

A contabilidade ao longo do tempo vem acompanhando e evoluindo junto aos inúmeros fatos históricos da humanidade, e com isso, não se caracterizou ao certo se ela nasceu voltada a atender os interesses internos da entidade ou voltada a suprir exigências externas. O que se sabe, é que cada uma das contabilidades tem como foco usuários com interesses informacionais distintos, caracterizando-se inicialmente como um dos pontos de ruptura entre as duas contabilidades.

No entanto, o objeto da contabilidade é o mesmo, o patrimônio das entidades. Mas, Bazzotti *et al.* (2007) afirma que, diante de tanta complexidade das informações e de várias mudanças dos processos industriais advindos da revolução industrial, existe a necessidade das empresas seguirem outros focos de visão da contabilidade, como é o caso da contabilidade com base em informações mais gerenciais, propiciando assim uma divisão da contabilidade em duas áreas: a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

Nesse caso, para a contabilidade gerencial as informações que são geradas visam suprir os administradores, ou seja, atender os indivíduos que controlam as atividades e operações da empresa. Já a contabilidade financeira, de uma forma geral, é voltada a suprir as exigências dos usuários externos, os quais visam ter conhecimento a respeito dos desempenhos financeiros da empresa durante o período observado.

As diferenças básicas entre as contabilidades gerencial e financeira também são evidenciadas por Garrison, Noreen e Brewer (p. 6, 2007) mencionam que “[...] a

contabilidade financeira e a contabilidade gerencial não diferem apenas quanto à orientação para seu usuário, mas também em sua ênfase no passado ou futuro, no tipo de dado fornecido aos usuários [...]”. Estes usuários estão se tornando cada vez mais exigentes quando se fala em tomada de decisão, impulsionados por um mercado bastante volátil e minucioso.

Sendo assim, este mercado demanda uma visão dedicada e voltada para o futuro por parte dos administradores, e uma segurança baseada num planejamento bem feito como dizem Anthony e Govindarajan (2006, p. 379) “executivos mais competentes dedicam um tempo considerável ao planejamento do futuro”. Assim, a contabilidade gerencial tem uma ênfase voltada para o futuro da entidade. Já a contabilidade financeira demonstra resumidamente as transações financeiras do passado, porém vale a pena ressaltar que estas demonstrações também são úteis, até certo ponto, para o planejamento.

No entanto, tendo em vista as mutações corriqueiras do mercado e de todos os fatores influentes, não se pode afirmar que o futuro das empresas possa ser apenas um retrato do passado. Anseios dos clientes, variações da economia, novos mercados, novos produtos e tantos outros fatores que modificam o planejamento da administração, servem para indicar que os gestores devem se apoiar mais nas estimativas futuras do que em fatos ocorridos no passado da empresa.

Essas estimativas e os planejamentos devem ser feitos com base em dados relevantes encontrados em boa parte nos relatórios gerenciais prestados à administração e que possam ser analisados e adaptados a cada situação em que a empresa se depare. Quando se fala em relevância dos dados, Garrison, Noreen e Brewer (p. 6, 2007) dizem:

Espera-se que os dados de contabilidade financeira sejam objetivos e verificáveis. Entretanto, para fins internos, o administrador deseja receber informações que sejam relevantes, mesmo que não sejam completamente objetivas ou verificáveis.

De acordo com os autores, a informação advinda da contabilidade financeira é objetiva, e retrata de forma direta a situação financeira da empresa naquele determinado momento, através das demonstrações contábeis. As informações gerenciais são amplamente subjetivas, e geralmente são mais adaptáveis às necessidades do administrador. A constante variação dessas necessidades da

gestão aumenta a cobrança pela informação fornecida pela contabilidade gerencial, portanto, as decisões mais específicas de uma empresa geralmente têm como base informações que mais se adaptam e que sejam mais flexíveis a estas variações.

Outro ponto que pode mostrar divergência entre a contabilidade gerencial e a financeira está na ênfase dada para precisão das informações. Quando se fala das informações prestadas para fora da entidade, esta deve ser mais precisa, atentando aos mínimos detalhes para atender às exigências destes usuários, principalmente o governo, até porque são demonstrações que fornecem informações monetárias.

Quanto à necessidade da administração, estes preferem relatórios menos precisos, menos detalhados e mais tempestivos⁵. Os gestores dão mais ênfase na análise de dados não monetários buscando entender diversos fatores, como a satisfação dos clientes, as variações dos mercados, e outros pontos que são influentes nas decisões da gestão. Estas decisões podem ser baseadas em dados da empresa como um todo, ou em cada segmento existente nela. Dessa forma, quando se fala na segmentação da empresa, independente da divisão, a contabilidade financeira busca sintetizar todas as informações da empresa. Contrastando com isto, a contabilidade gerencial visa segmentar toda a empresa dependendo da necessidade, esta divisão pode ser por produtos, por departamentos ou qualquer outra divisão, sendo útil para os gestores tomarem decisões baseados nestas informações, tanto para o todo quanto para cada atividade abordada.

Outro vértice divergente nas duas contabilidades refere-se à regulamentação. Fezzatti, Aguiar e Guerreiro (2007) afirmam que:

Dada a sua demanda normativa, na Contabilidade Financeira, podem ser encontrados órgãos ligados ou não às autoridades governamentais, que definam ou recomendem regras e princípios para a elaboração das demonstrações. Em outros casos, essas mesmas normas são usadas pela Contabilidade Gerencial não por imposição, mas sim por conveniência.

Com isso, as demonstrações fornecidas pela contabilidade financeira devem estar de acordo com os princípios e as normas contábeis. O cumprimento destas assegura uma maior confiabilidade das informações prestadas para que os usuários externos tenham a possibilidade de fazer comparações, tenham garantias da ausência de fraudes e distorções.

⁵ De acordo com a NBC T1 – Das Características da Informação Contábil: A tempestividade refere-se ao fato de que a informação contábil deve chegar ao conhecimento do usuário em tempo hábil, a fim de que este possa utilizá-la para seus fins.

Assim sendo, é legalmente verificável a obrigatoriedade da elaboração de uma contabilidade financeira. Órgãos reguladores e o fisco exigem o cumprimento e o fornecimento adequado destas informações.

Já no caso da contabilidade gerencial não existe esta obrigatoriedade, ou seja, sua realização é facultativa. Não existem órgãos nem normas que regulam, isso porque o foco da contabilidade gerencial é atender as necessidades da administração, então deve ser produzida diante das necessidades dos gestores, das metas e regras traçadas para a continuidade da empresa no mercado, e para o cumprimento de um planejamento prévio. Assim, a gestão deve entender que a informação gerencial mesmo não sendo obrigatória, deve ser útil. E, precisa atentar sempre se os custos para a elaboração de relatórios voltados apenas para fins internos são menores que os benefícios que os mesmos venham a trazer.

Tendo em vista os pontos de divergência entre financeira e gerencial, o Quadro 1 faz uma comparação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

Quadro 1 - Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Ponto de Vista	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Relatórios para agentes fora da organização: - Proprietários - Credores - Autoridades Fiscais - Reguladores	Relatórios para agentes internos à organização, para fins de: - Planejamento - Direção e Motivação - Controle - Avaliação de desempenho
Foco do tempo	Ênfase em síntese das consequências financeiras de atividades passadas.	Ênfase em decisões voltadas para o futuro.
Natureza da Informação	Ênfase na objetividade e possibilidade de verificação	Ênfase na relevância
Segmentação	São preparados somente dados sintéticos para a organização como um todo.	Relatórios detalhados por segmento, para departamentos, produtos, clientes e funcionários.
Exigência da Informação	Exigência da precisão.	Exigência da informação oportuna.
Restrições	Deve obedecer aos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (GAAP).	Não precisa obedecer aos Princípios Geralmente Aceitos (GAAP).
Obrigatoriedade	Obrigatória a apresentação de relatórios externos.	Não é obrigatório.

Fonte: Adaptado de GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007.

Mesmo sendo observadas várias diferenças entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, como visto no Quadro 1, todas as informações fornecidas por ambas são vitais para a empresa, pois cada uma das duas abrange determinadas necessidades, que no contexto geral norteiam o futuro da empresa.

2.2 As Pequenas e Médias Empresas no Brasil

2.2.1 Classificação das Pequenas e Médias Empresas (PME's)

O governo, a sociedade, a evolução tecnológica, e tantos outros fatores impulsionam de alguma forma o desenvolvimento de empresas, mas por causa da elevada variedade e a grande quantidade de empresas existentes no país, em alguns casos poucos conseguem uma definição e um entendimento claro do conceito e das características das mesmas.

Destoando com isso, o artigo 6 da Lei 4.137, de 10 de setembro de 1962, diz que uma empresa é: “toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos”. Assim sendo, quaisquer organizações que visam o lucro são consideradas empresas, e seguindo a mesma linha, Ferragut (2010) também define empresa como:

Atividade econômica organizada, que visa à obtenção de lucros mediante o oferecimento, ao mercado, de bens e serviços, gerados mediante a organização dos fatores de produção, tais como força de trabalho, matéria-prima, capital e tecnologia.

Diante do que foi pontuado temos que empresas são entidades econômicas que almejam lucro e que fornecem bens e/ou serviços à sociedade elaborados através a utilização de recursos de produção. Estas definições abarcam quaisquer empresas, independente de seu porte.

No que se refere às classificações do porte das empresas, no Brasil não existe um delineamento comum e legal, isso se dá pelo fato desta classificação

dependem do interesse e do parâmetro estabelecido, influenciado pelo mercado em que atua e pela realidade individual de cada empresa. Quando se fala em porte de empresas observam-se muitas divergências. De acordo com Longenecker *et al* (1997, p. 27):

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes [...]. Uma empresa pode ser descrita como 'pequena' quando comparadas com empresas maiores, mas 'grande' quando comparada com menores.

Corroborando, Chér (1991) ressalta que tem mais de um parâmetro de definição das pequenas e médias empresas, como é o caso do Brasil. Assim, mesmo que haja definição a respeito do porte das empresas, existe a margem de dúvidas e questionamentos, pois não é algo absoluto. O que se tem é um delineamento baseado em pontos de vista de órgãos e instituições que delimitam estas definições.

Seguindo isso, o Brasil possui alguns critérios para classificação do porte das empresas, cada uma com um parâmetro definido. O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas estabelece sua classificação com base na quantidade de empregados de cada entidade, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação do Porte das Empresas Segundo o Número de Empregados

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Micro Empresa	Até 09	Até 19
Pequenas Empresas	10 a 49	20 a 99
Médias Empresas	50 a 99	100 a 499
Grandes Empresas	100 ou mais	500 ou mais

Fonte: Adaptado do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011).

Já o Quadro 3 mostra o outro método de classificação utilizado no país é o que segue critérios do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), onde utiliza como base de classificação a receita bruta anual das empresas.

Quadro 3 - Classificação do Porte das Empresas segundo a Receita Bruta Anual

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Adaptado do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2010).

Diante desta conjuntura, estudiosos e profissionais consideram a classificação proposta pelos SEBRAE, pois é mais direta quando se refere à coleta de dados da empresa, e sem muitas flutuações e exceções à regra. Diferentemente, a classificação do BNDES comporta situações que dificultam o enquadramento das empresas, por exemplo, em casos de empresas que não completaram um ano de existência fica mais difícil fazer um levantamento do faturamento anual.

Mesmo sendo mais complexa, a classificação do BNDES é a que está em concordância com a Lei Complementar nº 123/06⁶, que instituiu a Lei do Simples, onde as empresas enquadradas como micro e pequenas empresas, e que tenham faturamento de acordo com a classificação, tem o direito ao recolhimento e pagamento em regime único de impostos e tributos a nível federal, estadual e municipal. Salvo exceções no que se refere à atividade da empresa, pois tem empresas que se enquadram no limite de faturamento, mas estas atividades estão excluídas deste grupo.

2.2.2 Evolução das Pequenas e Médias Empresas e a Participação no Mercado Brasileiro

2.2.2.1 Crescimento das Pequenas e Médias Empresas no Brasil

⁶Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

De acordo com o site do Empresômetro do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), em 2011 o Brasil tinha 13.241.645 empresas ativas, número este que aumentou para 14.920.787 em 2012 e no ano seguinte e continuou a crescer para 16.502.570, números até o dia 16/11/2013, como mostra a Figura 1.

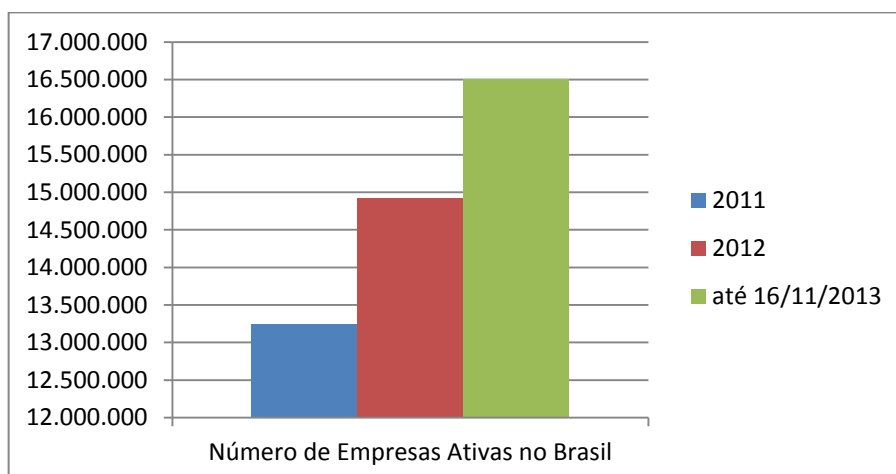


Figura 1 - Número de Empresas Ativas no Brasil

Fonte: www.empresometro.com.br (2013).

No tocante o estado da Paraíba, que acompanhou proporcionalmente o crescimento nacional, e que de acordo com o mesmo estudo ocupa a 18ª posição em número de empresas ativas num total de 27 estados, conforme a Figura 2:

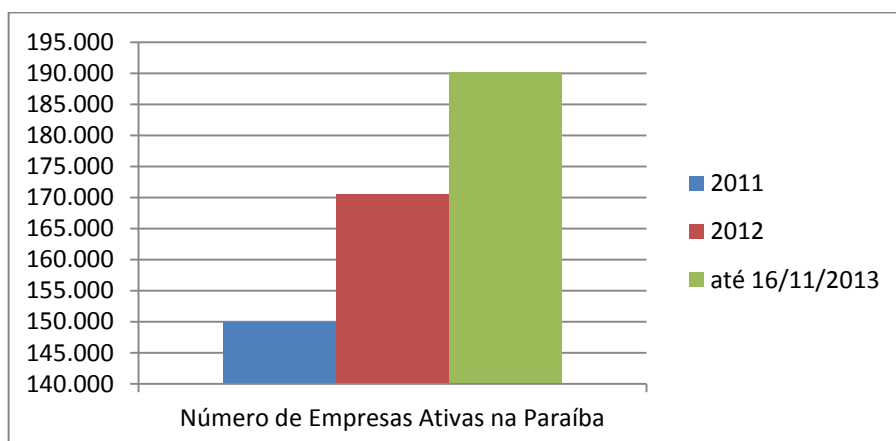


Figura 2 - Número de Empresas Ativas na Paraíba

Fonte: www.empresometro.com.br (2013).

Este crescimento do número de empresas ativas demonstrado no país e na

Paraíba refletiram na mesma proporção na cidade de João Pessoa. Segundo a mesma fonte, os números em 2011 eram de 46.523, aumentaram para 52.853 em 2012 e 58.568 até a mesma data, sendo a capital do estado a cidade com maior número de empresas ativas, porém apenas a 38ª cidade no ranking do número de empresas ativas no país. A Figura 3 mostra os números da cidade de João Pessoa no decorrer dos três anos avaliados:

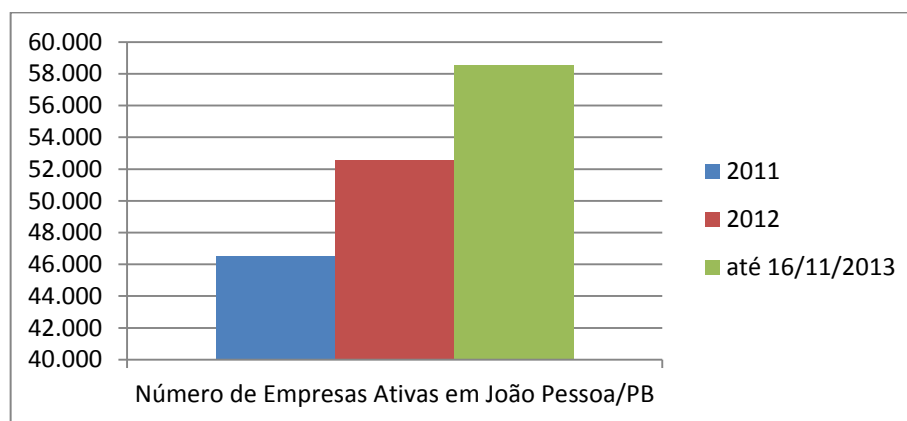


Figura 3 - Número de Empresas Ativas na cidade de João Pessoa

Fonte: www.empresometro.com.br (2013).

Corroborando com estes dados, no dia 04 de agosto de 2010, na abertura do evento “Agenda Estratégica das Micro e Pequenas Empresas”, realizado em Brasília/DF, o Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Miguel Jorge (2010) ressaltou que as Micros e Pequenas Empresas representam 97,8% de todos os estabelecimentos formais do país. Do mesmo modo, “pela relevância do setor, a própria Constituição Federal prevê um tratamento diferenciado e favorável a essas empresas”, ainda enfatizou o ministro, o que pode ser um dos fatores que proporcionem o nascimento exacerbado de empresas no país. Mesmo com um cenário positivo crescente para a formação de novas empresas, ainda existem alguns fatores que fazem muitas destas empresas não conseguirem uma longevidade esperada.

2.2.2.2 Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas no Brasil

Quando de se fala em mortalidade empresarial, as pequenas e médias

empresas estão entre as que mais morrem num curto período de vida, mesmo este índice está vindo em decadência constante. Segundo o Sebrae (2013) “[...] pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007)”, conforme mostra a Figura 4.

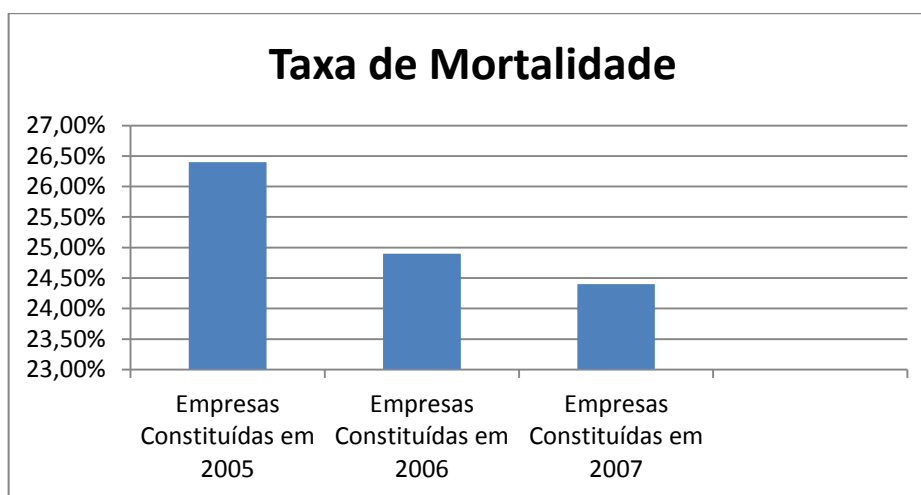


Figura 4 - Taxa de Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil
Fonte: SEBRAE (2013).

Vários são os fatores que ocasionam ainda este alto índice.

De acordo com a pesquisa realizada por Mager (2002) os principais motivos que provocam a mortalidade das pequenas e médias empresas são: falta de planejamento estratégico de longo prazo, falta de conceito de finanças, baixa qualidade da mão de obra, falta de processo e métodos internos de trabalho.

Já de acordo com Riquelme e Watson (2002): a falta de experiência da equipe gerencial e da mão de obra, mercado com baixo potencial de crescimento e alta concorrência, produto sem diferencial competitivo, produto com baixa tecnologia e inovação, apontam como os principais motivos da alta taxa de mortalidade precoce das empresas.

Aqui no Brasil, Filardi (2006) realizou uma pesquisa para identificar o conjunto dos fatores que levam as pequenas empresas quebrarem em tão pouco tempo de atividade, e a sua conclusão mostrou que fatores como gestão financeira, idade do proprietário, experiência no negócio e setor de atuação são os principais motivos causadores.

De acordo com as pesquisas realizadas, é de se observar que dentre os

principais fatores que ocasionam a mortalidade precoce das pequenas empresas estão a falta de um suporte na área de gestão aos administradores. As empresas, independente do porte, devem começar com um bom planejamento e uma busca por informações do mercado para assim poder entendê-lo. Desta forma, a contabilidade gerencial deve começar a produzir as informações mesmo antes do início das atividades das empresas, e manter em todos os processos diários, sendo assim útil e decisiva nos processos de tomada de decisão.

2.2.3 Pequenas e Médias Empresas e a Economia do País

O número de pequenas e médias empresas no Brasil tem aumentado gradativamente, tornando-se um dos fatores que impulsionam a economia do país, isso não apenas por ser um gerador de empregos, mas também pela característica de desconcentrar os estabelecimentos dos maiores polos econômicos do país e aumentar a distribuição de renda, como destaca Santos, Silva e Neves (2011, p.108):

“[...] pequenas empresas tem importância na geração de renda, na oferta de empregos e fortalecimento da economia. Por isso, este segmento tem um importante papel social e econômico, como polo de criação e distribuição de riqueza, decisivo na geração de empregos e no desenvolvimento econômico”.

Diante deste cenário, o SEBRAE num estudo com base de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED (2013) mostra que os pequenos negócios foram responsáveis por 70% dos postos de trabalho abertos no mês de setembro de 2013. De acordo com o presidente do SEBRAE, Luiz Barreto (2013) onde afirma que “houve uma melhora no emprego de uma maneira geral, mas o volume registrado pelos pequenos negócios foi quase duas vezes e meia maior do que o das médias e grandes empresas nesse período”. Esta informação afirma que o crescimento no número de empresas menores está gerando um aumento em índices que impulsionam a economia brasileira.

Para tanto, alguns são os fatores que favorecem o surgimento dessas pequenas e médias empresas. Seja apenas por uma oportunidade de negócio, ou

pela vontade e necessidade de ser empreendedor⁷. Neste segundo caso, brota a vontade de se tornar o principal dirigente/gestor, realizar as decisões e até aplicar seu estilo à sua empresa. Isso porque nas pequenas empresas o planejamento e as atividades decisórias quase sempre são realizadas por uma única pessoa que normalmente é o dono. Este é um dos atributos desses tipos de empresas, que possuem suas próprias características. Isto posto, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento (2007):

As microempresas e empresas de pequeno porte têm características específicas que as distinguem de organizações maiores. Conhecer e compreender tais características são fundamentais para oferecer a elas o apoio adequado, a partir da formulação de políticas, programas de ações que efetivamente estejam direcionadas ao segmento.

Face ao exposto, a busca pelo equilíbrio competitivo faz com que desenvolvam atividades com uso inferior de capital, porém com uma maior intensidade de mão-de-obra, em comparação às grandes empresas que são superiores quando se fala em recursos disponíveis. Estes fatores podem ser relevantes quando se enfrentam momentos de sazonalidade desfavorável, pois geralmente conseguem sobreviver a estes períodos de oscilações não previstas com menos consequências negativas, causando assim menos prejuízos e perdas.

Em contrapartida, um estudo feito pela operadora logística UPS (United Parcel Service Inc.) lançou em 2013 a sexta edição do estudo *Business Monitor Latin America - BMLA*, uma pesquisa que monitora a expectativa de crescimento, investimentos e desafios das empresas, realizada entre os meses de abril e maio de 2013, entrevistando mais de 800 executivos tomadores de decisão de pequenas e médias empresas da América Latina e Caribe, para identificar os fatores que influenciam as decisões e estratégias empresariais na região. As perspectivas das PMEs para 2014, segundo essa pesquisa, são mais fortes: “70% das pequenas e médias empresas consideram que, nos próximos 12 meses, os negócios na América Latina crescerão em até 62% comparados a 2011”. O presidente da regional da UPS nas Américas, Romaine Seguin, ressaltou que: “Cerca da metade dos executivos latino-americanos entrevistados demonstra confiança nas empresas e não acha que a conjuntura econômica e financeira dos países desenvolvidos venha a afetar seus

⁷ Empreendedor é aquele que desenvolve a arte de empreender, de mudar, conquistar. Ser um empreendedor é exteriorizar aquilo que você na realidade sempre foi e será. SEBRAE (2001)

negócios”. Desta forma, Romaine confirma que independente das crises econômicas recentes, as pequenas e médias empresas, especialmente da América Latina, tem resistido muito bem, e que de acordo com a pesquisa, as expectativas para o ano de 2014 são muito positivas.

Diante deste cenário que está se moldando, o presidente do BNDES, Luciano Coutinho (2013) diz: “O desafio é a produtividade. Este fator não é somente pensado nas empresas de alta tecnologia, mas também nas pequenas e médias”, em entrevista no seminário Mercado Empreendedor – Os caminhos para o Financiamento no dia 16 de agosto de 2013. Mostrando assim o incentivo contínuo por parte do banco para o surgimento das pequenas empresas.

Isso tem despertado nos brasileiros, de uma forma geral, a preferência por um negócio próprio. De acordo com uma pesquisa feita pela *Endeavor*⁸ (2013) que:

3 em cada 4 brasileiros prefeririam ter um negócio próprio a ser empregado ou funcionário, enquanto metade dos americanos tem a mesma ambição. Além disso, 52% dessa população acredita ser provável ou muito provável que se torne empreendedor em um horizonte de 5 anos.

Os brasileiros têm demonstrado interesse em ter um negócio próprio, como mostra a Figura 5, que faz uma comparação internacional pela preferência em ter um negócio próprio, com base em dados da pesquisa da *Endeavor*:

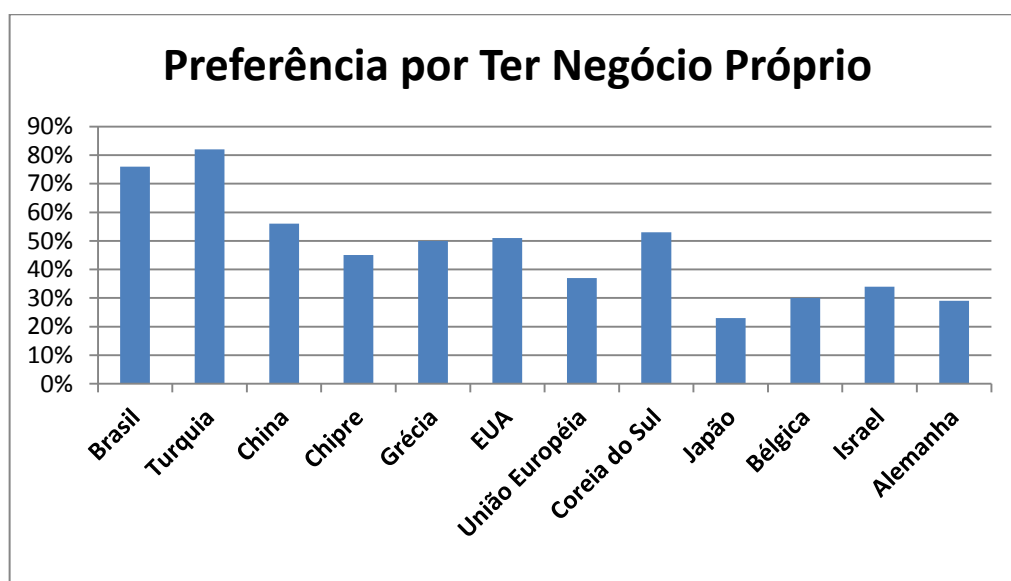


Figura 5- Preferência por ter Negócio Próprio (Comparação Internacional)
Fonte: Endeavor Brasil (2013).

⁸É uma organização que identifica e viabiliza a continuidade sustentada dos negócios de empreendedores de alto potencial de crescimento.

Porém, todo este interesse e preferência vão de encontro com as expectativas econômicas brasileiras, que é algo que vem causando diversas contradições, onde alguns pesquisadores ambicionam um crescimento razoável e outros, um crescimento menor.

Nelson Barbosa, pesquisador que trabalhou por uma década no Ministério da Fazenda do Brasil, prevê um crescimento de 2% a 3% para o ano que vem na economia brasileira, destoando um pouco com a pesquisadora Silvia Matos que prevê um crescimento de 1,8%⁹.

Seguindo esta expectativa modesta e contraditória, Vidor (2013) diz:

A economia brasileira fechará mesmo o ano de 2013 com um crescimento modesto, possivelmente de 2,2% a 2,3%. Os resultados do Produto Interno Bruto no terceiro trimestre acabaram reforçando as previsões pessimistas para ao ano que vem, embora existam vários fatores que poderão contrariar essas expectativas negativas.

Assim, mesmo que os números mostrem expectativas positivas, e algumas pesquisas apresentem que o brasileiro tem visão positiva com o empreendedorismo, a economia brasileira tem mostrado sinais de que o crescimento possa não ser exacerbado como muitos almejam. Vários são os fatores que podem empacar estas visões positivas, tais como a volatilidade mercadológica e as suas intensas flutuações econômicas.

Assim, não será apenas a experiência empreendedora ou o conhecimento técnico do empresário que podem garantir o sucesso das PME's, mas um leque de suportes que podem ser fornecidos aos empresários, dentre estes podemos citar as ferramentas gerenciais, que se utilizadas de forma eficaz, serão uma grande base para a sobrevivência destas empresas neste mercado através das informações fornecidas para as tomadas de decisões.

2.3 Prestação de Serviços Contábeis

⁹ Dados retirados de publicação feita no site do Jornal do Brasil.

2.3.2 A Inovação nos Serviços Contábeis

A Contabilidade é dividida em duas partes, a teórica e a prática, isso de acordo com Ferreira(2009, p. 2).

A parte prática é a forma onde se põe em prática toda a teoria, normas, procedimentos técnicos e princípios que regem e norteiam a contabilidade. Registrar as operações, controle de patrimônio e assim fornecer as informações sobre ela a qualquer público (usuário) interessado.

Destarte, cabe ao contabilista receber as informações necessárias, planejar, apurar custos de produção e resultados, controlar receitas e despesas, prevenir erros e fraudes, estas e outras atribuições que envolvem a empresa como um todo que o tornam como participante da efetiva realização das atividades da empresa. E com estes atributos, elabora as demonstrações contábeis.

O cenário mercadológico atual tem mostrado uma sociedade mais exigente, concorrências mais desleais e uma necessidade de crescimento cada vez maior. Conseqüentemente, as empresas de serviços contábeis devem acompanhar estas mudanças para poder suprir os clientes na mesma velocidade da necessidade deles.

Concordando com o que foi pontuado, Souza e Castro-Lucas, (2009, 2 p. 1) dizem que:

O tempo e a velocidade tornam-se dimensões fundamentais. São tais mudanças que levam ao surgimento de novidades nos espaços sociais, não sendo diferente nas organizações. [...] em geral, vêm-se obrigadas a engajar-se no processo de mudança reestruturando-se, renovando seus valores e práticas e, conseqüentemente, a própria cultura organizacional.

Seguindo o mesmo pensamento, Rosa e Futida (2005, p. 19) dizem:

Até muito pouco tempo atrás era possível viver bem sem administração, com absoluta concentração em tarefas-fins. Porém, com o advento da globalização, que passou a demandar mais e mais eficiência de todos, mesmo as pequenas empresas passaram a precisar de direção estratégica, gerencial e operacional competente e dedicada. Não basta mais fazer um bom trabalho; é necessário que esse trabalho atinja padrões de eficiência crescentes e condizentes com expectativas cada vez maiores dos clientes. O dirigente de empresa contábil não pode mais se dar ao luxo de se concentrar em tarefas técnicas de contabilidade. Tem de administrar, assumir o papel de empresário e gerente, para resguardar a eficiência e a competitividade que garantem a sobrevivência nos dias de hoje.

Toda esta mudança realizada pelas empresas é o chamado processo de inovação. Ainda de acordo com os mesmos autores, inovação é:

[...] por um lado, é visto como sinônimo de novidade, de algo diferente e, por outro lado, o esse mesmo conceito abarca diferentes sentidos, desde o resultado obtido com alguma ação de mudança, até o processo em si de busca de soluções, o que o torna ambíguo e complexo.

E complementando a definição, Sbragia et al. (2006, p.39) diz que “a alta competitividade, qualidade dos produtos e concorrência acirrada tornam cada vez mais o êxito empresarial dependente da capacidade da empresa inovar tecnologicamente”.

Segundo estes raciocínios, o que se tem visto é um avanço constante da tecnologia, e os escritórios de contabilidade tendo que acompanhar este avanço, pois depende, praticamente em todas as tarefas, da utilização da tecnologia.

Cobrir as exigências dos clientes e concomitantemente ter uma boa rentabilidade são algumas características de quem consegue realizar um serviço diferenciado e superior ao dos concorrentes. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 138) “empresas de sucesso são aquelas que satisfazem totalmente seus clientes”.

Porém, precisa ter em mente que a satisfação do cliente é variável, pois o que é satisfatório para um pode não ser satisfatório para o outro. No caso dos serviços contábeis, a qualidade dos serviços é o fator de maior peso para esta satisfação. Os clientes julgam vários fatores, desde o preço à qualificação dos funcionários. Assim, a qualidade desses serviços pode possibilitar aumento de honorários e também uma possível diminuição dos custos para empresa.

Para que uma empresa possa ser inovadora deve buscar fazer o que seus concorrentes fazem, só que melhor e de uma forma diferente para satisfazer seus clientes. No caso dos escritórios de contabilidade, uma das principais ferramentas está voltada ao fornecimento da informação contábil útil para o cliente e que seja adaptada às suas necessidades.

2.3.2 Informação Contábil

A principal finalidade da Contabilidade é dar o suporte informacional

necessário para a tomada de decisões. De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), Resolução n.º 774, de 16.12.1994, item 1.4, o objetivo da Contabilidade é:

(...) prover os usuários com informações sobre aspectos de naturezas econômica, financeira e física do patrimônio da entidade e suas mutações, o que compreende registros, demonstrações, análises, diagnósticos e prognósticos, expressos sob a forma de relatos, pareceres, tabelas, planilhas e outros meios.

Seguindo o mesmo pensamento, Marion (2003) diz:

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a Administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para tomada de decisões.

Para tanto, esta informação para poder ser útil deve ser compreensível por estes usuários. “[...] as informações devem ser compreensíveis aos que possuem uma noção razoável dos negócios e das atividades econômicas e estejam dispostos a estudar as informações com diligência razoável” (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 93). A informação sendo útil serve de base para a tomada de decisões.

Isto posto, a contabilidade tem como finalidade a prestação de informações úteis para a tomada de decisões, tanto dos usuários internos quanto os externos. Assim, Szüster et al. (2005, p. 21) dizem que a contabilidade “[...] é um patrimônio da humanidade. Sua atuação é fundamental para o desenvolvimento e para a sobrevivência da sociedade. Esta é uma das características que diferencia a Contabilidade de outras ciências, dando a possibilidade dela ser moldada e adaptada de acordo com a necessidade de cada usuário.

Seguindo este pensamento, Horngren, Sundem e Stratton (2004) enfatizam que:

O tipo de informação contábil demandada difere de usuário para usuário, ou seja, cada usuário vai necessitar de uma informação específica para seu uso. Estes usuários é que irão influenciar a Contabilidade para gerar informações cada vez mais exclusivas, assim forçando a diversificação da Contabilidade.

O tempo tem feito a Contabilidade passar por mudanças em função da

dinâmica da sociedade e do surgimento cada vez maior das necessidades de informação, fazendo com que a Contabilidade deixe apenas de avaliar, para também planejar, controlar e decidir.

Estas mudanças podem fazer do departamento da Contabilidade como um dos pilares fundamentais de uma empresa, pois estas informações por ele geradas podem definir o futuro da mesma. Com isso, Vasconcelos (2002, p. 25) diz que:

A informação deve ser adequada aos fins a que se destina, uma vez que facilite o entendimento do usuário, deve emergir da verdade, ser eficaz e atingir o objetivo do usuário, deve ser precisa e não conter erros, precisa ser relevante, confiável e segura para a tomada de decisão, deve ser apresentada de forma simples a fim de se tornar compreensível para quem precisa dela.

A tomada de decisão baseada numa informação de qualidade poderá tornar esta decisão mais coerente e correta não comprometendo a vida da empresa, pois serão decisões corretas baseadas em informações confiáveis e realistas.

2.4 Serviços Gerenciais nas Pequenas e Médias Empresas

Foi evidenciado através dos autores anteriormente citados que a contabilidade gerencial é voltada para atender em boa parte aos usuários internos, embasando as decisões dos gestores e administradores, atendendo assim todas as necessidades por eles estabelecidas para o futuro da empresa. Mesmo parecendo óbvia esta relevância, historicamente a ótica das pequenas e médias empresas não era esta, como ressaltou Resnik (1991) quando afirmou que não há convencimento, por parte do empresário, da importância de uma administração contábil como ferramenta administrativa, nem muito menos útil às decisões da empresa.

Isso ocorria muito em função de que o pequeno empresário, por não ter muitas vezes o conhecimento gerencial, ignorava a necessidade deste serviço.

Atualmente o cenário modificou um pouco. O conhecimento por parte destas ferramentas gerenciais ainda está no processo de implantação e adequação em algumas empresas. Dentre tantas opções para um bom resultado no processo de implantação estão os donos das empresas que poderiam delegar tais funções para os contadores, com o intuito de poder ter um suporte decisório, ajudando-o a

voltarem suas atenções para a parte técnica e funcional da empresa.

Ferronato (2011 p. 121) diz:

[...] muito comumente, o dono de uma microempresa delega controle fiscal e financeiro para o contador e toca o negócio sem se preocupar com isso. O predomínio desta mentalidade pode levar a descontinuidades dos pequenos negócios.

Face ao exposto, mesmo que se tratando de pequenas e médias empresas, hoje em dia, diante de um mercado cada vez mais variável, necessitado de constantes decisões, é necessária a prestação de uma contabilidade gerencial capaz de dar este suporte necessário para as decisões.

Este suporte deve ser dado com informações relevantes, pontuais e de fácil entendimento por parte do gestor. Como afirmou SÁ (2002) quando disse que hoje é preciso não apenas informar, mas explicar e orientar o cliente. O próprio autor confirma que se não for desta forma, é engano achar que presta um serviço de qualidade.

Um serviço gerencial de qualidade deve partir da disposição do profissional contábil em prestá-lo e do interesse do cliente em obtê-lo, para que assim a informação venha ter um maior proveito, fugindo um pouco de apenas seguir e cumprir as obrigações fiscais.

Enfatizando isto, Sá (2009) diz que:

O fato de alguns empresários entenderem que a escrita contábil só tem a finalidade de cumprir formalidades fiscais impede aos mesmos de tirar um grande proveito do valor que representa a análise das informações, mas isso não deve representar um obstáculo e sim um estímulo para o contador, no sentido de esclarecer e ajudar.

Desta forma, o profissional deverá procurar oferecer o serviço e torna-lo rotineiro, uma vez que não é o fato de o cliente desconhecer tais ferramentas que o contabilista não venha a apresentá-la, mesmo não havendo a solicitação de tais prestações. Geralmente as pequenas empresas são gerenciadas por pessoas que conhecem a atividade da mesma, mas às vezes, possuem pouco ou nenhum entendimento de gestão e administração.

O que deve haver é a combinação do conhecimento técnico do gestor das pequenas e médias empresas com o fornecimento de informações gerenciais por parte do profissional contábil.

Albanese *et. al.* (2013) confirma isto quando diz que um grupo de PME's encara a externalidade da produção das informações como um "mal necessário" mesmo considerando que os administradores possuem conhecimentos da área limitados. Porém os mesmos autores mencionam que outra parte destas mesmas empresas emprega a gestão contábil para os profissionais externos à empresa, dando-lhes a competência adequada das informações.

O que se observa é a necessidade constante de informações que deem bases úteis para as decisões da empresa, e estas informações são, em grande parte, coletadas no departamento da contabilidade. Quando este departamento é capaz de fornecê-las de forma relevante e em tempo hábil, as decisões que são tomadas tendem a reduzir a possibilidades de erros.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa foi classificada como descritiva, neste caso porque teve como objetivo descrever informações e características de uma população. Segundo Gil (2010), “as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência”.

Analogamente, Andrade (2002) destaca que a “pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisa-los, classifica-los, e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”. Assim, os acontecimentos do mundo que foram estudados, foram analisados, porém estes não foram manuseados nem alterados pelo pesquisador.

Quanto à essência da pesquisa, esta é quantitativa. Para Richardson (1999, p. 70) a abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

A pesquisa também foi bibliográfica, pois foram utilizados como fonte de pesquisa livros, dissertações, artigos, monografias, pesquisas e periódicos, que abordaram o tema proposto e que serviram de base de interpretação e correlação dos dados coletados.

3.2 Amostra e Universo da Pesquisa

A pesquisa teve como universo todas as empresas de serviços contábeis da cidade de João Pessoa/PB, que de acordo com o Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba (2013), a cidade tem registradas e ativas 135 organizações contábeis, e estas representam 1230 clientes localizados na região

metropolitana da cidade.

A escolha por trabalhar com escritórios de contabilidade justifica-se pelo fato deles representarem o elo entre o conhecimento adquirido em contabilidade gerencial e a respectiva aplicação das ferramentas disponibilizadas por esta. A amostra do estudo foi composta por 31 Escritórios de Contabilidade, o que corresponde a aproximadamente 23% do universo da pesquisa. As empresas que não responderam aos questionários alegaram não está com tempo suficiente, outra fatia dos não respondentes pediu que o mesmo fosse enviado eletronicamente, mas não foi recebida resposta, e a grande parte foi por recusa e por falta de acesso ao respondente.

Para efeito de esclarecimento e entendimento em alguns trechos do trabalho, a pesquisa quando fala dos escritórios de contabilidade se refere a João Pessoa, visto que, os escritórios que participaram do estudo se situam na cidade de João Pessoa. No entanto, com relação às empresas que recebem os serviços desses escritórios, essas por sua vez estão localizadas em diversas cidades próximas a capital, dessa forma quando citadas serão relacionadas à região metropolitana de João Pessoa.

3.3 Coleta dos Dados

De acordo com Gil (1999, p. 65) “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. Nesta pesquisa, os dados foram coletados através da aplicação de um questionário diretamente aos responsáveis pelas empresas de serviços contábeis de João Pessoa/PB, estes podendo ser o proprietário ou um gerente responsável.

O questionário que foi aplicado seguiu o modelo retirado do trabalho de VERAS, MEDEIROS e CARVALHO (2007, p.63), adaptado, para atender os objetivos propostos.

O questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade. [...] Pode

incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim ou não. (BARBOSA, 1998)

A estrutura do questionário foi dividida em três blocos, o primeiro bloco foi composto por 6 questões, com o objetivo de traçar as características dos respondentes e dos escritórios. As duas primeiras perguntas foram destinadas aos respondentes (gênero e idade), a terceira e quarta perguntas buscou levantar informações sobre os clientes dos respondentes (tipo e quantidade) e a quinta questão perguntou o tempo de existência da empresa. Já na questão 6 deste bloco foi solicitada a classificação do porte de seus clientes, seguiu-se o parâmetro de classificação estabelecido pelo SEBRAE¹⁰, de acordo com o Quadro 2. Esta classificação, mesmo sem embasamento legal, foi utilizada para facilitar os empresários no momento da distribuição e classificação dos clientes para estabelecer um padrão das respostas.

O segundo bloco continha 3 perguntas, a primeira buscou elencar sobre o conhecimento das ferramentas gerenciais numa escala de respostas dispostas com as seguintes alternativas: não conheço, conheço pouco, conheço em partes e conheço muito. A segunda pergunta questionou sobre a aplicabilidade das 22 ferramentas listadas no questionário, onde o respondente podia escolher entre: não aplica e aplica, numerando a quantidade de clientes que são aplicadas. E a última pergunta do bloco questionou quais os motivos que determinaram a não aplicabilidade das ferramentas.

O terceiro momento do questionário, disposto em 3 perguntas primeiramente interpelou sobre qual momento foi observado maior dificuldade de implementação e utilização das ferramentas. Em seguida foram interrogados sobre os ganhos obtidos por parte dos clientes que as ferramentas eram aplicadas sob a ótica dos empresários contábeis e por parte das próprias empresas contábeis que as aplicavam, em ambas as perguntas foram dispostas algumas alternativas onde os mesmos poderiam escolher entre mais de uma resposta.

O questionário foi aplicado utilizando os seguintes recursos: de forma presencial quando foi dado o acesso e a possibilidade da aplicação, de forma

¹⁰O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Desde 1972, trabalha para estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

eletrônica através da utilização do sistema de *Sky Drive* da *Google*, ou encaminhado via *e-mail* aos respondentes.

As perguntas que constavam no questionário eram abertas, que são dissertativas sem a possibilidade de influência de outra alternativa existente, e fechadas com várias alternativas disponíveis para o respondente marcar. Todas as questões foram elaboradas com a utilização de termos técnicos utilizados na contabilidade.

3.4 Análise dos Dados

Os dados foram analisados com a utilização de planilhas do *Microsoft Office Excel* 2010, onde na tabulação foram aplicados alguns procedimentos matemáticos e estatísticos simples como: cálculo de média, porcentagens, proporção, totais e distribuição crescentes e decrescentes.

Dessa forma, foi possível fazer um levantamento a respeito das características tanto dos respondentes quanto dos escritórios de contabilidade no tocante às ferramentas gerenciais, em termos de conhecimento e aplicação das mesmas em seus clientes. A análise viabilizou onde foram encontradas as limitações desta aplicabilidade e quais os resultados obtidos pelos clientes e pelos próprios escritórios que aplicam as ferramentas gerenciais.

3.5 Descrição das Etapas da Pesquisa

No primeiro momento da pesquisa foi feito um levantamento bibliográfico com o intuito de embasar todas as teorias utilizadas.

Na segunda etapa foi preparado o questionário que continha perguntas abertas e fechadas. Este questionário foi baseado no questionário encontrado no trabalho de Veras, Medeiros e Carvalho (2007, p.63), adaptado aos objetivos propostos nesta pesquisa. O mesmo foi aplicado presencialmente e eletronicamente através da ferramenta do *GoogleDocs* disponível no sistema *SkyDrive* da *Google*, e

enviados via *e-mail* aos respondentes. Os respondentes foram as pessoas responsáveis pelas empresas de serviços contábeis da cidade de João Pessoa.

Em seguida, no instante em que as respostas foram recebidas, estas foram colocadas em planilhas do *Excel* e todos os dados foram dispostos em tabelas e gráficos para facilitar a compreensão e o entendimento da análise, para assim alcançar os objetivos do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa foi realizada com 31 (trinta e uma) empresas de prestação de serviços contábeis da cidade de João Pessoa/PB, no período de Novembro de 2013 a Janeiro de 2014. Esta quantidade pesquisada representa aproximadamente 23% das Empresas Contábeis ativas em João Pessoa. De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba – CRC/PB (2013), atualmente existem 135 Organizações Contábeis ativas. As empresas pesquisadas são responsáveis pela prestação de serviços contábeis de 1230 empresas da região metropolitana da Cidade de João Pessoa.

Os questionários foram aplicados aos gestores de empresas de prestação de serviços contábeis, para obter informações que atendessem os critérios estabelecidos pela pesquisa.

Este momento do trabalho mostra os resultados obtidos em decorrência da aplicação do questionário e a análise descritiva dos resultados. As tabelas e os gráficos foram elaborados com a finalidade de conectar os questionamentos que, juntas, formam uma estrutura de observações em função da ideia central do trabalho. Desta forma, serão analisados em partes.

4.1 Perfildos Entrevistados

Os entrevistados que responderam esta pesquisa são os responsáveis por empresas que exercem a prestação de serviços contábeis na cidade de João Pessoa, No primeiro momento foi considerado o perfil dos entrevistados: o gênero e a idade do respondente. Esse perfil está demonstrado na Tabela 1, abaixo registrada.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

Características	Descrição	Frequência	Percentual (%)	Total acumulado (%)
Gênero do Respondente	Masculino	19	61,29%	61,29%
	Feminino	12	38,71%	100,00%
Idade do Respondente	De 26 a 35 anos	11	35,48%	35,48%
	Mais de 45 anos	9	29,03%	64,51%
	De 36 a 45 anos	6	19,36%	83,87%
	Até 25 anos	5	16,13%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Os dados elencados na Tabela 1 estão mostrando que pouco mais de 38% dos entrevistados são mulheres. De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2013) “Cerca de 41% dos profissionais da Contabilidade no Brasil são mulheres”, e vem representando um crescimento gradativo. E do gênero masculino ainda em maioria, representou 61,29% dos entrevistados.

No tocante à idade, 16,13% dos Contabilistas ainda tem até 25 anos, mostrando que existem vários Empresários Contábeis jovens no mercado. Mas a maioria dos respondentes está na classificação entre 26 e 35 anos, onde corresponde a mais da metade, com 51,61%. Os resultados mostraram também, que ainda existem muitos contabilistas em atividade com idade mais avançada, onde aproximadamente 29% representam os Empresários Contábeis com mais de 45 anos.

4.2 Características dos Clientes

A pesquisa levantou as principais características dos clientes das empresas prestadoras de serviços contábeis entrevistadas. O levantamento realizado buscou traçar a quantidade de clientes das empresas pesquisadas, quais os tipos do cliente, o tempo de vida da própria empresa contábil e a quantidade de clientes por porte. Esses dados foram relacionados na Tabela 2:

Tabela 2 - Características dos Clientes

Características	Descrição	Frequência	Percentual (%)	Total acumulado (%)
Quantidade de Clientes	Mais que 40	12	38,71%	38,71%
	Menos que 20	9	29,03%	67,74%
	Entre 31 e 40	6	19,35%	87,09%
	Entre 21 e 30	4	12,90%	100,00%
Tipos de Clientes	Serviços	28	90,32%	-
	Comércio	21	67,74%	-
	Indústria	16	51,61%	-
	Outros	5	16,13%	-
Tempo de Vida da Empresa	Entre 11 e 15 anos	11	35,48%	35,48%
	Ate 5 anos	9	29,03%	64,51%
	Entre 16 e 20 anos	5	16,13%	80,64%
	Entre 6 e 10 anos	3	9,68%	90,32%
	Mais de 20 anos	3	9,68%	100,00%
Quantidade de Clientes por Porte da Empresa	Micro Empresas	620	50,41%	50,41%
	Pequenas Empresas	426	34,63%	85,04%
	Médias Empresas	135	10,98%	96,02%
	Grandes Empresas	49	3,98%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Com relação à quantidade de clientes a Tabela 2 mostra que a maioria das Empresas de Serviços contábeis tem mais de 40 clientes, representando aproximadamente 39% das respostas obtidas. Foi possível observar também neste ponto, que os escritórios que possuem menos de 20 clientes representam aproximadamente 29% dos respondentes, já os escritórios que possuem entre 21 e 30 e entre 31 e 40 clientes juntos representam 32,25%.

No tocante aos tipos dos clientes, destacam-se as empresas que prestam serviços contábeis para empresas de Serviços na cidade de João Pessoa, representando 90,32% dos escritórios de João Pessoa que atendem esta categoria. Já o Comércio, aproximadamente 68% dos escritórios trabalha com este tipo de empresa. Foram mencionados outros tipos de empresas, que na pesquisa apresentaram tipos de atividades variadas entre elas as Instituições de Ensino Superior, Empresas do Terceiro Setor, Construção Civil, entre outras, onde um pouco mais de 16% dos escritórios prestam serviços contábeis para estes

seguimentos.

Quando se fala em tempo de vida da empresa, observa-se que um pouco mais de 35% dos dados coletados representam empresas com tempo de vida entre 11 e 15 anos, e as empresas contábeis com mais de 20 anos de mercado representam apenas 9,68%, igualmente às empresas que tem entre 6 e 10 anos de vida.

Como o estudo está voltada para contabilidade gerencial, a pesquisa tentou identificar quais os portes das empresas que recebiam prestação de serviços desses escritórios. De acordo com as respostas obtidas, a soma de todos os respondentes totalizou 1230 clientes. Destes clientes, a maioria são empresas classificadas como Micro Empresas num total de 50,40%, já as PME's totalizam 45,61%. O parâmetro de classificação utilizado foi a do SEBRAE, baseada em quantidade de funcionários das empresas, de acordo com o Quadro 4.

4.3 Ferramentas Gerenciais

A segunda parte da pesquisa aferiu sobre conhecimento dos Prestadores de Serviços Contábeis em relação às 22 (vinte e duas) ferramentas gerenciais disponibilizadas no questionário, os respondentes tinham que escolher entre as opções: não conhece a ferramenta, conhece pouco, conhece em partes e conhece muito as ferramentas. Diante das respostas obtidas nesta questão, chegou ao resultado, como mostra a Tabela 3:

Tabela 3 - Conhecimento das Ferramentas Gerenciais

Ferramentas	Conhece Muito	Conhece em Partes	Conhece Pouco	Não Conhece
3. Fluxo de Caixa	51,61%	25,81%	19,35%	3,23%
5. Orçamento Empresarial	32,26%	35,48%	25,81%	6,45%
4. Planejamento Estratégico	29,03%	45,16%	19,35%	6,45%
6. Gestão de Qualidade	25,81%	32,26%	41,94%	0,00%
20. Terceirização	22,58%	32,26%	22,58%	22,58%
2. Pesquisa de Mercado	19,35%	54,84%	22,58%	3,23%
1. Pesquisa com Clientes	16,13%	58,06%	22,58%	3,23%
8. Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional	16,13%	12,90%	41,94%	29,03%
14. Indicadores de Desempenho	16,13%	38,71%	29,03%	16,13%

Continua

Conclusão

Ferramentas	Conhece Muito	Conhece em Partes	Conhece Pouco	Não Conhece
9. Gestão de Responsabilidade Social	12,90%	22,58%	32,26%	32,26%
17. Certificação de Qualidade (ISO 9001:2000)	12,90%	29,03%	32,26%	25,81%
10. Remuneração por Desempenho	9,68%	38,71%	38,71%	12,90%
11. Programa 5S	9,68%	45,16%	32,26%	12,90%
12. Gerenciamento da Relação com o Cliente	9,68%	19,35%	41,94%	29,03%
13. Balanced Scorecard (Painel de Controle)	6,45%	22,58%	35,48%	35,48%
15. Redes de Empresas (APL)	3,23%	22,58%	38,71%	35,48%
19. Análise de Arranjo Físico / Layout	3,23%	22,58%	25,81%	48,39%
7. Gestão Ambiental	0,00%	22,58%	35,48%	41,94%
16. Benchmarking	0,00%	22,58%	25,81%	51,61%
18. Plano de Marketing	0,00%	58,06%	29,03%	12,90%
21. Certificação PROCEM	0,00%	9,68%	32,26%	58,06%
22. Downsizing	0,00%	9,68%	25,81%	64,52%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

De acordo com a Tabela 3, observa-se que todas as ferramentas listadas têm ao menos pouco ou algum conhecimento por parte dos respondentes. Seguindo este levantamento, o Fluxo de Caixa, mostra que mais de 51% responderam conhecer muito e apenas 3,23% disse não conhecer nada. Seguindo este mesmo patamar podem ser citadas a Gestão de Qualidade, onde 100% disseram ter conhecimento, mesmo que mínimo. A Pesquisa com Clientes e a Pesquisa de Mercado, foi observado que apenas 3,23% disseram não conhecer nada de nenhuma das duas ferramentas. O Planejamento Estratégico, onde mais de 93% disseram ter algum conhecimento, e a Remuneração por Desempenho, o Programa 5S e o Plano de Marketing alcançaram um bom nível de conhecimento, já que foi dito que o conhecimento acerca destas ferramentas é de aproximadamente 87% dos respondentes.

Mas algumas ferramentas não seguiram este nível de conhecimento. Aproximadamente 65% dos respondentes simplesmente não hesitaram em dizer que não conhecem nada sobre a ferramenta do *Downsizing*, no caso da Certificação do PROCEM, mais de 58% também afirmaram não deter conhecimento algum a respeito desta ferramenta, ambas aparecem como as ferramentas com menor conhecimento, onde apenas menos de 10% disseram conhecer em partes, e os demais respondentes ou não conhecem nada ou conhecem pouco. Estas duas ferramentas, mais o Plano de Marketing, a Gestão Ambiental e o Benchmarking foram as únicas as quais nenhum respondente diz ter muito conhecimento de que se

tratam.

Esta discrepância entre o alto conhecimento de algumas ferramentas e nenhum conhecimento, por exemplo: entre o fluxo de caixa e o *Downsizing* pode ser em função de que a ferramenta do fluxo de caixa busca levantar a capacidade da empresa em saldar as obrigações com terceiros, se tornando um dado efetivo nas decisões da empresa, já o *Downsizing* que também pode ser chamado de Achatamento, busca a diminuição das burocracias existentes, o que pode não ser algo que interfira tanto no desenvolver das atividades, outro fator que pode ter influenciado estes números para esta ferramenta, pode ter sido o nome da mesma, onde os respondentes ligaram o nome com os possíveis resultados obtidos e a execução.

Para aprofundamento da identificação do conhecimento dos entrevistados no que se refere à contabilidade gerencial, a pesquisa questionou aos respondentes se os mesmos aplicam as ferramentas gerenciais em seus clientes, caso efetivamente apliquem, em quantos dos clientes cada ferramenta é aplicada. Todas as 31 empresas de serviços contábeis questionadas representam uma quantidade de 1230 (um mil duzentos e trinta) clientes na região metropolitana de João Pessoa, e que estes clientes possuem uma representatividade na economia da região. Os resultados da Tabela 4 mostram a porcentagem desse montante que são beneficiados por cada uma das ferramentas apresentadas.

Tabela 4 - Ranking de Aplicabilidade das Ferramentas Gerenciais

Ferramentas	Aplicabilidade (%)
03. Fluxo de Caixa	45,04%
04. Planejamento Estratégico	23,82%
01. Pesquisa com Clientes	23,74%
02. Pesquisa de Mercado	17,08%
18. Plano de Marketing	13,09%
10. Remuneração por Desempenho	11,54%
05. Orçamento Empresarial	10,00%
08. Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional	8,86%
12. Gerenciamento da Relação com o Cliente	6,91%
14. Indicadores de Desempenho	6,67%
20. Terceirização	6,59%
11. Programa 5S	5,69%
06. Gestão de Qualidade	5,45%

Continua

Conclusão

Ferramentas	Aplicabilidade (%)
09. Gestão de Responsabilidade Social	4,47%
07. Gestão Ambiental	2,85%
13. Balanced Scorecard (Painel de Controle)	2,44%
16. Benchmarking	1,71%
19. Análise de Arranjo Físico / Layout	1,30%
17. Certificação de Qualidade (ISO 9001:2000)	0,73%
15. Redes de Empresas (APL)	0,08%
21. Certificação PROCEM	0,08%
22. Downsizing	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No caso da Aplicabilidade das Ferramentas gerenciais em seus clientes, os entrevistados de uma forma geral, mostraram que não as utilizam. Pode ser observado que 16 das 22 ferramentas sequer são aplicadas em mais de 10% dos clientes, ou seja, quase 73% de todas as ferramentas listadas no questionário. A ferramenta *Downsizing* se destaca das outras por ser a única que não é utilizada em nenhum cliente. Outros pontos a observar no tocante à utilização são que: a Certificação PROCEM, a Rede de Empresas (APL) e a Certificação de Qualidade (ISO 9001:2000) não são aplicadas em sequer 1% dos clientes cada uma.

Estes números mostram que é necessária uma maior intensificação por parte dos Escritórios de Contabilidade a respeito de elencar como estas ferramentas gerenciais podem ser favoráveis à melhoria das atividades e dos resultados de seus clientes e de poder aplica-las.

A pesquisa também mostrou que algumas ferramentas efetivamente estão sendo utilizadas em seus clientes. Dentre estes números mostrados, Fluxo de Caixa, que é o mais utilizado em aproximadamente 45% dos clientes dos entrevistados, representando aproximadamente 553 clientes, sendo a ferramenta com maior utilização das enumeradas no questionário. O Planejamento Estratégico (23,82%), a Pesquisa com Clientes (23,74%) e a Pesquisa de Mercado (17,08%) seguem logo atrás, com um número não muito expressivo, mas que mostram ser razoavelmente utilizadas.

A pesquisa revelou que os Prestadores de Serviços contábeis possuem algum conhecimento a respeito das Ferramentas, mas as suas aplicações em seus clientes estão muito aquém do que pode ser aproveitado pelos benefícios gerados

por estas ferramentas. Neste sentido, a Figura 6 faz este comparativo entre o conhecimento que os entrevistados apontam ter das ferramentas gerenciais e a respectiva aplicabilidade em seus clientes.

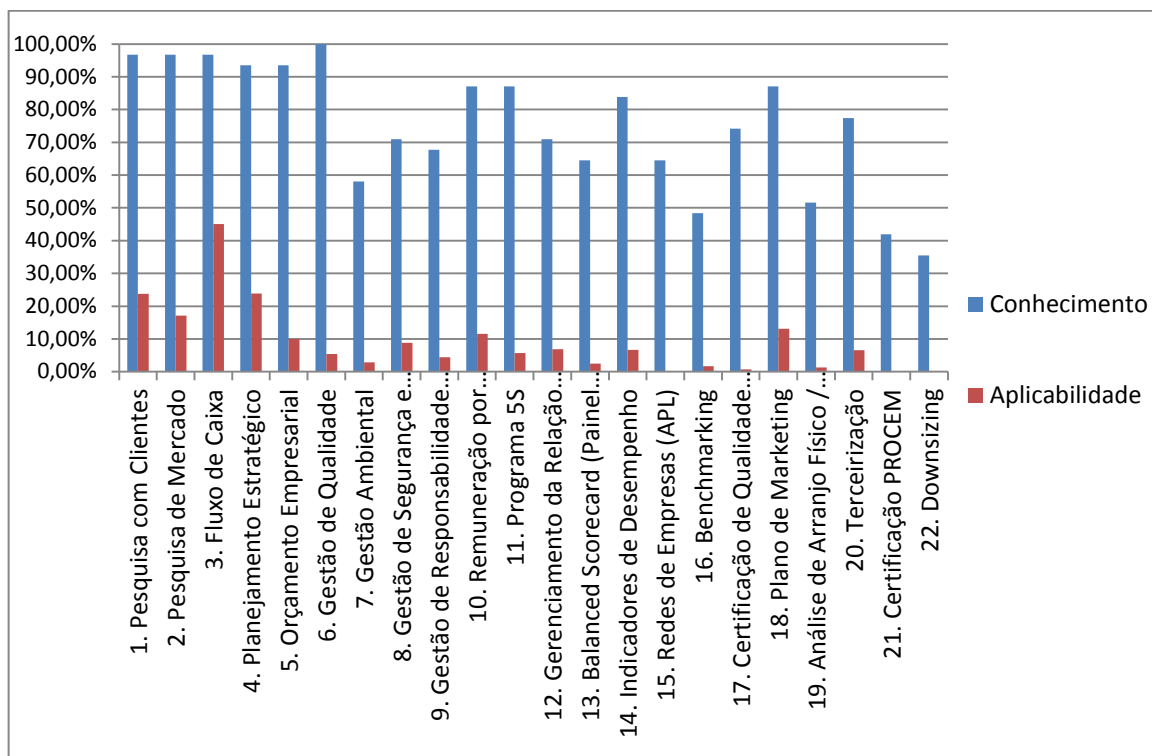


Figura 6 - Comparativo entre o Conhecimento com a Aplicabilidade das Ferramentas Gerenciais

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

No tocante ao Conhecimento das ferramentas, foi levado em conta qualquer resposta, excluindo apenas a porcentagem de respostas referentes ao “Não Conheço”. A Figura 6 traduz as diferenças existentes entre o conhecimento e a aplicação. A ferramenta *Downsizing* foi a que mostrou ter menor conhecimento e a única que não foi aplicada em nenhum cliente. Porém apenas na Pesquisa com Clientes, Fluxo de Caixa e Planejamento Estratégico, das vinte e duas ferramentas listadas, a aplicação superou os 20% dos clientes.

Foi observado que a ferramenta Gestão de Qualidade apresentou 100% de conhecimento, porém em apenas 5,45% dos clientes esta ferramenta é utilizada. No mesmo panorama encontra-se o Orçamento Empresarial com um conhecimento de mais de 93% dos respondentes, porém aplicado em 10% dos clientes. Destarte, este cenário pode ser observado na grande maioria das ferramentas, a pesquisa realizada nas empresas prestadoras de serviços contábeis apresentou um cenário

de muito conhecimento e pouca aplicação.

Tendo em vista que mesmo com uma quantidade bastante baixa de aplicabilidade conforme a pesquisa, algumas ferramentas estão sendo utilizadas pelos Contadores pesquisados em seus clientes. A pesquisa procurou saber se quando se decidiu pela implantação das ferramentas gerenciais, houve dificuldades durante o processo, à medida que se confirmava a dificuldade, foram questionados em qual momento a resistência foi mais intensa. Os resultados das dificuldades encontradas estão demonstrados na Figura 7.

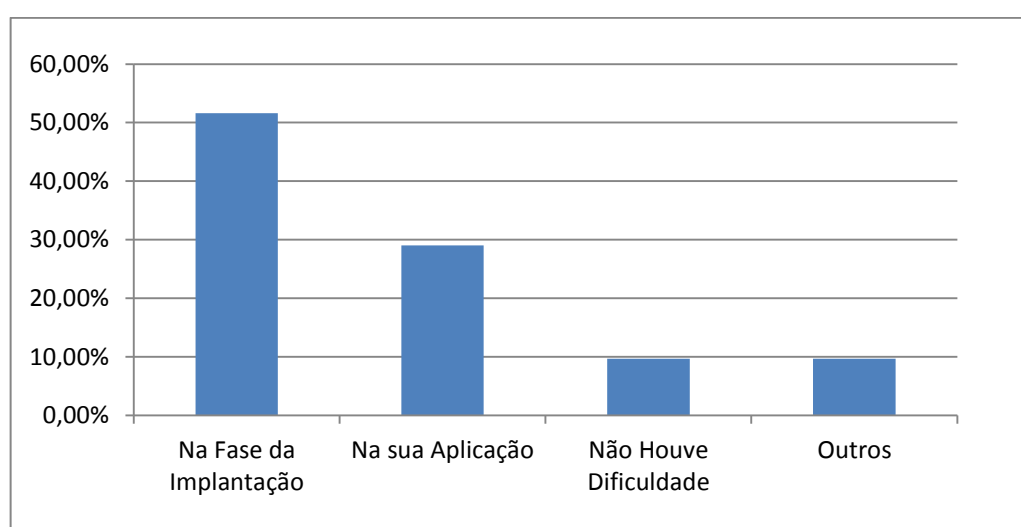


Figura 7 - Dificuldade de Implantação das Ferramentas Gerenciais

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Observando a Figura 7, no momento da aplicação das ferramentas a fase onde houve maior dificuldade ou barreira na sua utilização ou aplicabilidade foi na fase da Implantação com mais de 51% dos respondentes. A fase da Aplicação ficou apenas com um pouco mais de 29%, o que pode ser justificável, pois esta fase se torna provavelmente mais fácil para a utilização, já tendo em vista que os contadores detêm o conhecimento das ferramentas gerenciais conforme os resultados evidenciados na Tabela 3.

Observou também que apenas pouco mais de 9% dos respondentes dizem não haver dificuldade na aplicação, o que vai de encontro, segundo a pesquisa, com o baixo índice de utilização destas ferramentas. Já alguns respondentes preferiram listar outras dificuldades enfrentadas na aplicação, como: a conscientização do seu cliente ou a possibilidade de aumento dos honorários, estes outros fatores corresponderam a 9%.

Como visto na Tabela 4, a aplicabilidade é bastante baixa, assim foram levantados alguns fatores, segundo a pesquisa, que influenciam para estes números, ou seja, o que tem impedido os escritórios de contabilidade a não utilizar efetivamente e em maior escala as ferramentas gerenciais. De tal modo foram listados alguns possíveis elementos que podem causar este resultado e deixou a possibilidade dos respondentes listar outros motivos que não constava na lista. A Tabela 5 mostra estes determinantes.

Tabela 5 - Determinantes para a Não Aplicabilidade das Ferramentas Gerenciais

Características	Frequência	Percentual (%)
Desinteresse do cliente	22	37,29%
Necessidade de aumento dos honorários	12	20,34%
Falta de tempo para aplicação	9	15,25%
Desconhecimento de todas as ferramentas	5	8,47%
Falta de estrutura do escritório	5	8,47%
Os clientes já estão satisfeitos com seu patamar no mercado	3	5,08%
Falta de necessidade	3	5,08%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A Tabela 5 mostra que de acordo com as respostas dos Contadores questionados, o fator que mais impede a aplicação das ferramentas gerenciais nas empresas de João pessoa é a falta de interesse dos próprios clientes, com mais de 37% das respostas.

Nota-se também, que aproximadamente 5% dos questionados disseram que as ferramentas gerenciais não são aplicadas por falta de necessidade de aplicação, e um número semelhante dizem que os clientes estão satisfeitos com seu patamar no mercado, ou seja, mostra um indicativo de estagnação, não buscando informações adicionais para fornecer melhorias aos seus clientes, mostrando que eles podem continuar galgando novos patamares, possivelmente com o auxílio destas ferramentas.

Os prestadores de serviços foram questionados sobre os resultados ou retornos obtidos com a aplicação das ferramentas gerenciais, o Gráfico 07 mostra quais os resultados que ocorreram nas Empresas de Serviços Contábeis com a aplicação das ferramentas em seus clientes, estes resultados podendo ser positivos

ou negativos na visão dos próprios respondentes, deixando a possibilidade de ser respondida mais de uma das alternativas. Mesmo os dados demonstrando que o número de aplicação não é satisfatório, foram possíveis listar os resultados obtidos.

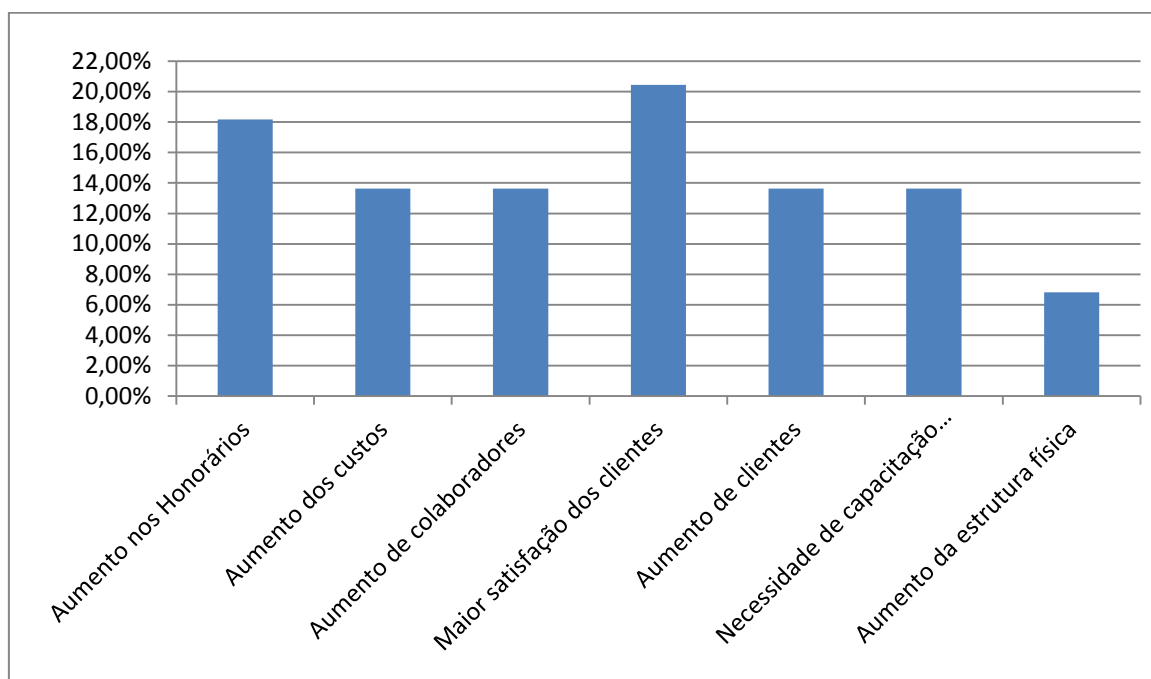


Figura 8 - Resultados Obtidos com a Aplicação das Ferramentas Gerenciais nas Empresas de Serviços Contábeis

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Das opções listadas na pergunta, o Aumento da Estrutura Física foi a alternativa menos mencionada nas respostas com um pouco menos que 7%. Os contadores mostraram que a satisfação dos clientes (20,45%), foi o melhor resultado com a utilização destas ferramentas, mostrando que se aplicadas trarão resultados favoráveis tanto para os clientes quanto para as empresas contábeis. Os demais resultados mantiveram num patamar bastante parecido, com uma média um pouco maior que 15% para cada opção. Isso mostra que a aplicação das ferramentas pode ser o gerador desses benefícios esperados.

Tendo em vista que a utilização de ferramentas gerenciais é feita em busca de uma melhoria para a empresa, o questionário levantou em quais melhorias foram vistas nos clientes daqueles escritórios em que as ferramentas são aplicadas. A Tabela 06 mostra o Ranking dos benefícios adquiridos pelos clientes de acordo com a opinião dos próprios contadores.

Tabela 6 - Benefícios Ganhos pelos Clientes com a Utilização das Ferramentas Gerenciais

Características	Frequência	Percentual (%)
Redução de custos	15	15,79%
Aumento do nível de satisfação dos clientes	13	13,68%
Aumento da Lucratividade	12	12,63%
Aumento do número de clientes	11	11,58%
Melhoria da produtividade	10	10,53%
Melhoria na satisfação dos empregados	9	9,47%
Melhoria da qualidade do produto / serviço	8	8,42%
Redução dos acidentes de trabalho	6	6,32%
Redução de desperdícios	4	4,21%
Melhoria nos prazos de atendimento / entrega	3	3,16%
Conquista de novos mercados	2	2,11%
Melhoria na qualidade ambiental / relação com a sociedade	2	2,11%

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

A redução de custos foi o benefício mais elencado pelos respondentes com quase 16% das respostas, onde os mesmos podiam escolher mais de um benefício das opções. Dos resultados listados, a melhoria da qualidade ambiental e a conquista de novos mercados ficaram apenas com pouco mais de 2% cada, de um total de 95 respostas marcadas. Com a redução de custos, a possibilidade de aumento da satisfação dos clientes também é grande, se mostrado como a segunda opção com maior frequência de respostas com quase 14%, esta diminuição nos custos também resulta por consequência no aumento da lucratividade que ficou como a terceira opção mais relacionada com quase 13%.

Foram constatados que a Melhoria na Qualidade Ambiental e Relação com a Sociedade, e a Conquista de Novos Mercados foram os ganhos menos observados pelos respondentes cada um com um pouco mais de 2%. Também não muito relacionado pelos Contadores ficaram A Melhoria nos Prazos de Entrega e a Redução de Desperdícios que juntos somam um pouco mais de 7%.

Dentre as informações levantadas deste estudo foi possível observar que de todas as ferramentas listadas, algumas foram mais lembradas no tocante ao conhecimento e à aplicação e outras, de forma contrária, foram menos citadas. O Gráfico X faz esta análise cruzada dessas informações.

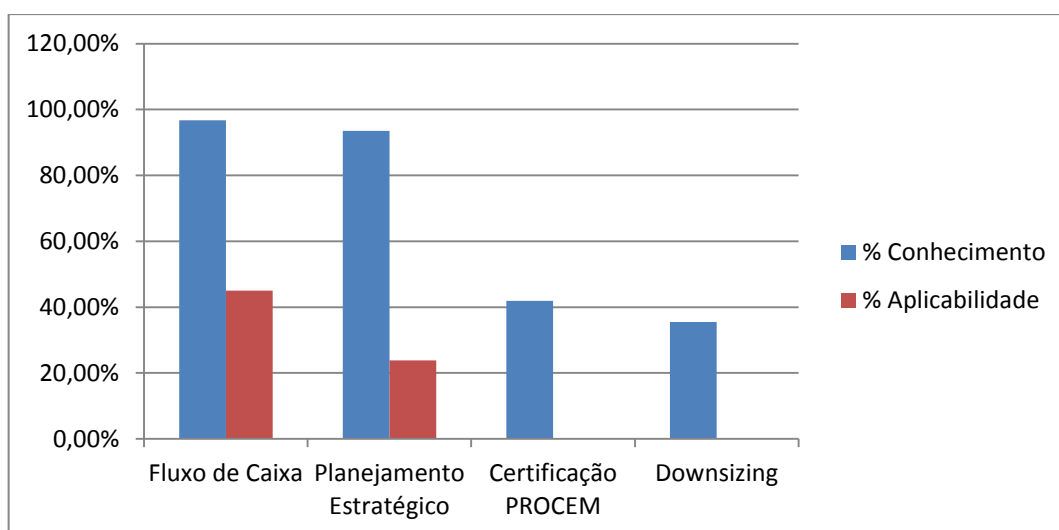


Figura 9 - Análise Cruzada entre as Ferramentas Mais e Menos Citadas

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Conforme a Figura 9 as ferramentas de Fluxo de Caixa e de Planejamento Estratégico são as que foram mais citadas, ambas apresentando o conhecimento próximo de 100% dos respondentes, levando em consideração todas as respostas dadas nas alternativas de conhecer muito, conhecer em partes e conhecer pouco do questionário. Com relação à aplicabilidade destas ferramentas os resultados evidenciam respectivamente 45,05% e 23,82% dos clientes.

Quando se observa as ferramentas menos citadas no que se refere ao conhecimento aparecem a Certificação do PROCEM e o Downsizing representando-os 41,94% e 35,49%. No entanto, com relação a sua aplicabilidade apenas 0,08% dos clientes recebem este tipo de serviço.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou fazer um levantamento do conhecimento e da aplicabilidade das ferramentas gerenciais por parte das empresas de serviços contábeis nas pequenas e médias empresas da região metropolitana da cidade de João Pessoa.

Foram questionados 31 (trinta e um) representantes destas empresas contábeis de João Pessoa-PB, que representa aproximadamente 23% das 135 organizações ativas e cadastradas no Conselho Regional de Contabilidade da Paraíba, estas empresas que participaram da pesquisa conglomeram 1230 clientes.

De acordo com os dados coletados nesta pesquisa, observou-se que os contadores detém conhecimento de algumas ferramentas gerenciais, em média, o conhecimento de todas elas foi superior a 74%.

Paralelo ao conhecimento foram questionados sobre a aplicabilidade das ferramentas, este número muda consideravelmente, mostrando que apesar do conhecimento, a aplicação não é tão fácil. Aproximadamente 73% das 22 ferramentas apresentadas, equivalente a 16 ferramentas, sequer são aplicadas em mais de 10% dos clientes dos respondentes, e que apenas uma ferramenta (Fluxo de Caixa) se aproxima de ser aplicada em 50% das empresas.

De acordo com a pesquisa, vários são os fatores que impedem ou limitam a aplicabilidade destas ferramentas, como o desinteresse por parte dos próprios clientes e o inevitável aumento dos honorários, que juntos representaram aproximadamente 58% das respostas obtidas. E nos casos em que se aplicam as ferramentas, o desinteresse dos clientes tem sido o grande obstáculo para a implantação das ferramentas, que tem sido a fase mais complicada de acordo com os contadores.

A pesquisa mostrou que os que utilizam as ferramentas, evidenciaram benefícios tanto para os próprios escritórios quanto para os clientes. Foi demonstrado, que os clientes que as utilizam mostraram alguns ganhos, como redução de custos, aumento da lucratividade e uma maior satisfação. Já por parte dos próprios contadores, também se observam melhorias quando aplicam estas ferramentas em seus clientes além da satisfação dos mesmos. Foi possível observar um aumento nos honorários e aumento do número de colaboradores, mesmo que

sendo necessário aumentar os custos e a capacitação dos mesmos. Dessa forma, mesmo que existam alguns empecilhos, é possível aplica-las, desde que haja um entendimento por ambas as partes interessadas.

Para buscar uma mudança para este cenário, o contador, poderia buscar uma maneira de mostrar aos clientes o quão pode ser útil estas ferramentas para a vida da empresa. Tentar simular possíveis resultados diante de simulações de mercado com sua utilização. Para que os empresários vejam que existem ferramentas que podem ajudar a melhorar a situação da empresa.

5.1 Limitações da Pesquisa

O estudo apresentou como limitação a dificuldade de acesso aos respondentes, pois os contadores não se mostraram muito dispostos a responder os questionários, e em alguns casos não houve resposta do e-mail enviado ao respondente.

5.2 Recomendações

Espera-se que o resultado obtido nesta pesquisa motive futuros trabalhos neste tema com o ponto de vista dos clientes das empresas de serviços contábeis. O mesmo trabalho pode ser feito em outras regiões, para assim ser feita uma comparação entre os resultados. E recomenda-se a incorporação de outras ferramentas gerenciais a fim de variar as possibilidades e verificar sua aplicabilidade.

REFERÊNCIAS

ALBANESE, Diana E.; BRIOZZO, Anahí E.; ARGAÑARAZ, Ángel A.; VIGIER, Hernán P. **Determinantes de la tercerización del servicio de información Contable en las pymes: el caso de la argentina.** RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 14, N. 5 • São Paulo, SP, Set./Out. 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, V. Tradução: NEVES, Adalberto Ferreira das. **Sistemas de Controle Gerencial.** 2. reimpr. São Paulo, Atlas, 2006.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Porte de empresa.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 03/11/2013.

BARBOSA, E. F. **Instrumentos de Coleta de Dados em Projetos Educacionais.** Disponível em: http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B363E5BF-D-17F5-433A-91A0-2F91727168E3%7D_instrumentos%20de%20coleta.pdf. Acesso em: 25/10/2013.

BARRETTO, L. **Mortalidade das pequenas empresas diminui:** depoimento. [20 de outubro, 2011]. São Paulo: Revista Exame. Entrevista concedida Priscila Zuini.

_____. **Pequenos negócios abrem 147 mil postos de trabalho** <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,pequenos-negocios-abrem-147-mil-postos-de-trabalho,3576,0.htm>. Acesso em: 19/11/2013.

BAZZOTTI, Cristiane. et al. **Aplicação da contabilidade por áreas de responsabilidade em uma empresa de panificação:** um estudo de caso. Paraná. Unioeste. 2007.

BRAGA, Gilberto. **Pequenas e médias empresas serão o motor para 2013.** Disponível em: <<http://fenacon.org.br/noticias-completas/762>>. Acesso em: 25/10/2013.

BRASIL. **Lei 4.137**, de 10 de setembro de 1962.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Deliberação CVM n. 29/86**. Estrutura conceitual básica da contabilidade. 1986.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. 2ª. ed. Brasília: CFC, 2000.

_____. **Comissão Mulher Contabilista tem nova coordenadora**. Disponível em: <http://crcpb.org.br/noticias/comissao-mulher-contabilista-tem-nova-coordenadora/>. Acesso em: 04/02/2014.

CORBETT NETO, T. **Contabilidade de ganhos**: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições. São Paulo: Nobel, 1997.

COUTINHO, Luciano. **Pequenas empresas ajudarão o País a crescer a 4%**. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2013-08-19/pequenas-empresas-ajudarao-o-pais-a-crescer-a-4-diz-coutinho.html>>. Acessado em: 13/01/2014.

ENDEAVOR BRASIL. **Brasileiro tem visão positiva dos empreendedores**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/estrategia-crescimento/cenarios-e-tendencias/brasileiro-tem-visao-positiva-dos-empreendedores>>. Acessado em: 13/01/2014.

EICHSTAEDT, John F.; DEGENHARDT, Toni Édio. **Sistemas de Informações Gerenciais**. Disponível em: <http://www.ceavi.udesc.br/arquivos/id_submenu/387/john_frank_eichstaedt_toni_edio_degenhardt.pdf>. Acesso em: 18/03/2014.

FAMÁ, Rubens & BRUNI, Adriano Leal. **A Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERRAGUT, Maria Rita. **Definição de empresa/empresário e estabelecimento comercial e as normas de responsabilidade tributária**. IN: CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDOS TRIBUTÁRIOS, vii., 2010, São Paulo.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade Básica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2009.

FERRONATO, Airto João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas**: Sobrevivência e Sustentabilidade. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FILARDI, F. **Estudos dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de administração, faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo.

FEZZATTI, F., AGUIAR, A. B. de, GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Cont. Fin.**, São Paulo, n. 44, p. 9-21, maio/agosto 2007.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., BREWER, Peter C. Tradução: SANVICERNTE, Antonio Zoratto. **Contabilidade Gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro, Ltc, 2007.

_____. Tradução: SANVICERNTE, Antonio Zoratto. **Contabilidade Gerencial**. 11. ed. Rio de Janeiro, Ltc, 2007.

GAZZONI, E I. **Fluxo de caixa**. Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa. Florianópolis: UFSC, 2003. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, Eldon. S.; BREDA, Michael F. Van. Tradução: SANVICERNTE, Antonio Zoratto. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Tudo sobre todas as empresas num só lugar!**. Disponível em: <http://empresometro.com.br/>. Acesso em: 17/11/2013.

JORGE, Miguel. **Ministro ressalta a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira.** Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=4¬icia=10010>>. Acesso em: 27/11/2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing:** a bíblia do marketing. Tradução de Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. **Administração de pequenas e médias empresas:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAGALHÃES, Niviane. **Pequenas e médias empresas serão o motor de 2013.** Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/nprint/127167.html>. Acesso em 17 de out. 2013.

MAGER, R.A. **Avoiding the four deadly sins of business failure.** *Entrepreneurs Resource Guide, Advertising Supplement* – San Diego Business Journal, n. 10, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças.** São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.

MARTINS, Eliseu. **Os desafios da controladoria e contabilidade estratégica.** *Anefac*, São Paulo, nº 7, p. 8, jul. 1998.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. **Desenvolvimento tecnológico nas microempresas e empresas de pequeno porte,** 2007. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1202923119.pdf> Acesso em: 19/11/2013.

_____. **Ministro ressalta a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira,** 2010. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br//sitio/interna/noticia.php?area=4¬icia=10010>>. Acesso em: 02/01/2014.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C.A. dos S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial - Um enfoque em sistema de informação contábil**. 5ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa**. São Paulo: Makron, 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIQUELME, H.; WATSON, J. Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure have empirical validity? **International Small Business Journal**, v.20, n.4, pp. 395-420, 2002.

ROSA, José Antônio; FUTIDA, Honório T. **Administração da Empresa Contábil: Gerência e Operações**. São Paulo: IOB Thomson, 2005.

SÁ, Antônio Lopes de. **A nova contabilidade gerencial e as empresas de serviços contábeis**. Minas Gerais. 2002.

_____, Antônio Lopes de. **Empresas de menor porte e orientação contábil**. Minas Gerais. 2009.

_____, Antônio Lopes de. **Qualidade de serviços contábeis e apoio gerencial aos clientes**. Disponível em: <http://www.lopesdesa.com.br/artigos/profissao-atual/>. Acesso em: 22/10/2013.

SANTOS, L. M., SILVA, G. M., NEVES, J.A.B. **Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 5, m. 11, p. 107-124, 2011.

SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; ANDREASSI, Tales. **Inovação: como vencer o desafio empresarial**. São Paulo: Clio editora, 2006.

SEGUIN, Romaine. **70% dos executivos entrevistados acreditam que haverá expansão nos negócios no próximo ano**. Disponível em: http://www.ups.com/content/br/pt/about/news/press_releases/20130912_bmla.html. Acessado em: 15/12/2013.

SERASA EXPERIAN. **Indicador Serasa Experian revela que 1,08 milhão de empresas foram criadas de janeiro a julho deste ano.** Disponível em: http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2013/noticia_01320.htm. Acesso em 17 de out. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Escritório de Contabilidade.** São Paulo: Sebrae/SP, 1994.

_____. **O que é ser empreendedor?** Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/BBB4F5105824053E03256D520059BDF4/\\$File/NT00001F0A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/BBB4F5105824053E03256D520059BDF4/$File/NT00001F0A.pdf). Acesso em: 19/11/2013.

_____. **Crterios de classificao de empresas: EI - ME – EPP.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em 28/10/2013.

SILVA, Antnio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: Orientaes de estudos, projetos, relatrios, monografias, dissertaes,** teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; CASTRO-LUCAS, Cristina. **Atitude Inovadora e a Relao entre Cultura e Inovao.** In ENCONTRO DA ASSOCIAO NACIONAL DE PÓS – GRADUAO E PESQUISA EM ADMINISTRAO, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

SZÜSTER, N.; SZÜSTER, F.R.; SZÜSTER, F.R. Contabilidade: atuais desafios e alternativa para o seu melhor desempenho. **Revista Contabilidade & Finanas**, v. 16, n. 38, maio/ago. 2005.

UNITED PARCEL SERVICE INC. **70% dos executivos entrevistados acreditam que haverá expanso nos negcios no próximo ano,** 2013. Disponível em: <http://www.ups.com/content/br/pt/about/news/press_releases/20130912_bmla.html>. Acesso em: 02/01/2014.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. & VIANA, Aurelina Laurentiva. Evidenciao: Forma e Qualidade. **Revista Brasileira de Contabilidade.** Brasília, n. 134, p.25-26, mar./abr. 2002.

VERAS, Karine Michele Coelho Leite; MEDEIROS, Karolline Santos de;

CARVALHO, Mario Henriques de. **Ferramentas de Gestão**: um instrumento para garantir a competitividade empresarial. Monografia. São Luís. 2007. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/8049621/Ferramentas-de-gestao-utilizadas-pelas-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 10/10/2013.

VIDOR, George. **Expectativas econômicas para 2014**. 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/blogs/vidor/posts/2013/12/11/expectativas-economicas-para-2014-517854.asp>>. Acessado em: 10/01/2014.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE

PESQUISA SOBRE AS FERRAMENTAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELOS PRESTADORES DE SERVIÇOS CONTÁBEIS NAS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DA REGIÃO METROPOLITANA DE JOÃO PESSOA

1. Identificação

1.1 Gênero do respondente: Masculino () Feminino ()

1.2 Idade: _____

1.3 Quantidade de Clientes

Menos que 20 () Entre 21 e 30 () Entre 31 e 40 () Mais que 40 ()

1.4 Tipos de Clientes

Serviços () Comércio () Indústria () Outro: _____

1.5 Quantidade de clientes de acordo com o Porte da Empresa (Classificação do Sebrae):

Porte da Empresa	Número de Empregados		Quantidade de Clientes
	Comércio / Serviços	Indústria	
Micro Empresa	Até 9	Até 19	
Pequena Empresa	10 a 49	20 a 99	
Média Empresa	50 a 99	100 a 499	
Grande Empresa	> 99	> 499	

1.6 Tempo em que a empresa existe: _____

2. Ferramentas Gerenciais

2.1 Quais das ferramentas gerenciais você tem conhecimento?

Ferramentas	Grau de Conhecimento			
	Não Conheço	Conheço		
		Pouco	Em Partes	Muito
1. Pesquisa com Clientes				

2. Pesquisa de Mercado				
3. Fluxo de Caixa				
4. Planejamento Estratégico				
5. Orçamento Empresarial				
6. Gestão de Qualidade				
7. Gestão Ambiental				
8. Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional				
9. Gestão de Responsabilidade Social				
10. Remuneração por Desempenho				
11. Programa 5S				
12. Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)				
13. Balanced Scorecard (painel de controle)				
14. Indicadores de Desempenho				
15. Redes de Empresas (APL)				
16. Benchmarking				
17. Certificação de Qualidade (ISO 9001:2000)				
18. Plano de Marketing				
19. Análise de arranjo físico / layout				
20. Terceirização				
21. Certificação PROCEM				
22. Downsizing				
23. Outras (especificar):				

2.2 Quais ferramentas são aplicadas em seus serviços para as Pequenas e Médias Empresas?

Ferramentas	Não Aplico	Aplico
		Quantidade de Empresas
1. Pesquisa com Clientes		
2. Pesquisa de Mercado		
3. Fluxo de Caixa		
4. Planejamento Estratégico		
5. Orçamento Empresarial		
6. Gestão de Qualidade		
7. Gestão Ambiental		
8. Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional		
9. Gestão de Responsabilidade Social		
10. Remuneração por Desempenho		
11. Programa 5S		
12. Gerenciamento da Relação com o Cliente (CRM)		
13. Balanced Scorecard (painel de controle)		
14. Indicadores de Desempenho		
15. Redes de Empresas (APL)		
16. Benchmarking		
17. Certificação de Qualidade (ISO 9001:2000)		
18. Plano de Marketing		
19. Análise de arranjo físico / layout		
20. Terceirização		
21. Certificação PROCEM		
22. Downsizing		
23. Outras (especificar):		

2.3 De forma abrangente, caso as ferramentas gerenciais não sejam aplicadas em todos os clientes, quais os motivos são determinantes para este quadro?

() Desconhecimento de todas as ferramentas

- () Falta de tempo para aplicação
- () Desinteresse do cliente
- () Os clientes já estão satisfeitos com seu patamar no mercado
- () Falta de estrutura do escritório
- () Necessidade de aumento dos honorários
- () Falta de necessidade
- () Outros (especificar): _____

3. Implementação das Ferramentas

3.1 Em qual instante foi encontrado maior barreira quando da implementação das Ferramentas Gerenciais nas Pequenas e Médias empresas?

Não houve dificuldade () Na fase de Implantação () Na sua aplicação ()

3.2 Quais foram os ganhos obtidos por seus clientes na aplicação destas ferramentas (marque um ou mais itens caso seja necessário)?

- () Aumento da Lucratividade
- () Redução de Custos
- () Aumento do nível de satisfação dos clientes
- () Conquista de novos mercados
- () Aumento do número de clientes
- () Redução de desperdícios
- () Melhoria da produtividade
- () Melhoria da qualidade do produto / serviço
- () Redução dos acidentes de trabalho
- () Melhoria nos prazos de atendimento / entrega
- () Melhoria na qualidade ambiental / relação com a sociedade
- () Melhoria na satisfação dos empregados
- () Outros (especificar): _____

3.3 Em contra partida, com a utilização das ferramentas gerenciais qual foi o retorno recebido por parte da sua empresa?

- () Aumento nos Honorários
- () Aumento dos custos
- () Aumento de colaboradores
- () Maior satisfação dos clientes
- () Aumento de clientes
- () Necessidade de capacitação dos colaboradores
- () Aumento da estrutura física
- () Outros (especificar): _____