

A Utilização da Contabilidade Gerencial Como Ferramenta Estratégica na Gestão Organizacional

Resumo

A concorrência entre os escritórios contábeis faz com que eles tragam novos processos que prestigia a contabilidade gerencial no uso de ferramentas estratégicas para apoio a administração e a prática de tecnologia inovadora. Assim sendo, este estudo tem como objetivo analisar como a contabilidade estratégica, por meio de ferramentas gerenciais auxilia na gestão organizacional de escritórios de contabilidade da região central do RS, especificamente acerca da utilização da contabilidade gerencial como ferramenta estratégica. Metodologicamente a pesquisa possui abordagem qualitativa, descritiva, e bibliográfica, tendo seus dados coletados por meio de questionário fechado, contendo 46 questões, aplicados a oito escritórios de contabilidade de uma cidade da Região Central do Rio Grande do Sul. Como principais resultados tem-se que a contabilidade gerencial, por meio de suas ferramentas, oferece suporte a gestão de negócios, possibilitando aos escritórios a expansão e controle das informações necessárias para aprendizagem organizacional e crescimento operacional e financeiro. Com isso, conclui-se então que os escritórios em análise estão se adaptando ao novo mercado que vem surgindo, porém não estão aproveitando ao máximo essa oportunidade, uma vez que poderiam investir no conhecimento dos seus colaboradores sobre as ferramentas da contabilidade gerencial, ao invés de se manter praticando a contabilidade baseada em práticas, muitas vezes, “desatualizadas”.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial; Estratégia; Ferramentas Gerenciais; Gestão.

Realização:



1 Introdução

A Contabilidade pode ser entendida como a linguagem estratégica no meio empresarial, sendo tratada como um instrumento de informação de apoio à gestão, considerando às necessidades dos usuários, que buscam por informações da situação econômica e financeira das entidades, por meio das Demonstrações Financeiras, a fim de avaliar o risco de um futuro investimento e auxiliar na tomada de decisão. O objetivo básico da contabilidade, de forma sintetizada, é o fornecimento de informações econômicas aos seus usuários para que possam tomar decisões racionais (Iudícibus, 2010).

Nesse contexto, os escritórios de contabilidade, apesar de terem como gestores, contadores, acabam, em muitos casos, necessitando de ferramentas para controle gerencial de suas atividades e da própria gestão contábil. Além disso nota-se essa deficiência por meio da falta de um sistema integrado de apuração de custos que permita um padrão, uma estratégia de precificação adequada e padronizada dos serviços contábeis, da própria gestão organizacional dos escritórios, bem como um entendimento mais aprofundado da contabilidade gerencial para os contadores (Pereira, 2008).

No entanto, o contador é o profissional de gestão mais próximo do empresário. Sendo assim, essa importância fez aumentar o número de escritórios contábeis e consigo trouxe uma maior competitividade no setor. No entanto, a gestão dos serviços contábeis é o desafio para os profissionais da área, e para o empreendedor contábil isso não é diferente, pois o atual ambiente competitivo tem levado o escritório de contabilidade a melhorar e ampliar seus serviços, fazendo com que o profissional contábil se transforme em gestor para maximizar a gestão organizacional do seu negócio (Iudícibus, 2010).

Com isso, a gestão desses escritórios necessita de ferramentas que possibilitem a sobrevivência e o crescimento do mesmo, preparando o contador para enfrentar as dificuldades por meio de estratégias empresariais que desenvolvam neste profissional a criatividade e imaginação, para que estas organizações tracem seus objetivos de modo qualificado (VEIGA, 2011). Para as pequenas, médias e grandes empresas, a segurança não é uma questão técnica, mas uma questão gerencial e humana. Não adianta adquirir uma série de dispositivos de hardware e software sem treinar e conscientizar o nível gerencial da empresa e todos os seus funcionários (Klaus, 2007).

Dentro dessas estratégias competitivas, a contabilidade gerencial ampara beneficentemente, auxiliando na previsão financeira, controlando desperdícios, servindo de meio de comunicação completa entre todos os níveis da gestão, controlando os custos na prestação dos serviços contábeis e possibilitando a utilização de ferramentas gerenciais para o processo decisório e controle de informações gerenciais de sistemas de gestão integrada (Veiga, 2011).

Contudo, a contabilidade gerencial estratégica pode estar direcionada ao ambiente externo, verificando as informações sobre a concorrência, os fornecedores, os clientes, os consumidores, e atuando com os demais setores das organizações na preparação de metas, comparando as vantagens competitivas destas com o rendimento de seus concorrentes, segundo Veiga (2011).

Assim, tendo em vista o tema relacionado quanto a utilização das ferramentas gerenciais para gestão de escritórios de contabilidade, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar como a contabilidade estratégica, por meio de ferramentas gerenciais auxilia na gestão organizacional de escritórios de contabilidade da região central do RS.

2 Referencial Teórico

2.1 Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

A contabilidade financeira é a ciência que auxilia para organização geral dos registros numéricos de uma determinada organização, servindo, também, para registro dos movimentos de

Realização:



valores e quantidades. A contabilidade financeira é, acima de tudo, uma ferramenta de gestão do seu negócio, independentemente da sua extensão, sendo tarefa identificar, medir, analisar e interpretar todas as informações financeiras, assim como assegurar o planejamento e avaliação dos seus recursos (Hoji, 2003).

As referências conceituais que definem os objetivos da Contabilidade Financeira se justificam por meio dos órgãos reguladores, como Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e o Comitê de Pronunciamento Contábil (CPC), e compreende-se que esses objetivos acabam se embaralhando com os objetivos das demonstrações contábeis que para serem publicados externamente precisam atender aos princípios e normas da contabilidade financeira (Frezati, 2007).

Ao encontro disso, o atual processo contábil demanda sistemas eficientes, capacitado para fornecer informações financeiras e não financeiras precisas, de modo a facilitar a coordenação e estimulação das diversas atividades realizadas pelos colaboradores que formam a organização. Segundo Padoveze (2012), para que a informação contábil seja usada no processo de contabilidade, é necessário que essa informação seja desejável e útil, uma vez que, ao atender as demandas da contabilidade financeira, possibilita o surgimento da atividade conhecida como contabilidade gerencial, sendo esta responsável pelo processo de identificar, mensurar, reportar e analisar as informações sobre os eventos econômicos, para os gestores.

Na concepção de Padoveze (2010), ao confrontar a Contabilidade Gerencial com a Financeira, percebe-se que esta fornece informações aos administradores dentro da organização, que por meio dos relatórios financeiros possibilita a interpretação destes para tomada de decisão que impacta diretamente na empresa fora do ambiente interno.

Ainda, o autor supracitado aponta que a Contabilidade Financeira se confunde com o objetivo das demonstrações contábeis que, precisam atender os conceitos e normas de Contabilidade Financeira. O objetivo das demonstrações contábeis é dar informações financeira, os resultados e as mudanças na ordenação financeira de uma empresa precisam ser úteis a maioria de seus usuários para tomadas de decisão. Logo, esta publicação financeira deve fornecer informações que sejam úteis para investidores e credores, e também outros usuários que pretendam à tomada inteligente de decisões de investimento. Isso proporciona a cada usuário, a avaliação da situação econômica e financeira num sentido estático, bem como fazer inferências sobre sua propensão futura.

Diferente da financeira, a contabilidade gerencial, na concepção de Horngren (2004), pode ser determinada como um agrupamento de técnicas e procedimentos contábeis, como a contabilidade financeira, a de custos e a análise das demonstrações contábeis, que, quando combinadas auxiliam os gestores a atingir objetivos organizacionais. Logo, percebe-se que esta fornece informações valiosas para o processo de tomada de decisão nas empresas.

Ainda, entende-se que a contabilidade gerencial atende o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais. Nesta perspectiva, Padoveze (2010) comenta a importância de uma entidade ter o apoio da contabilidade gerencial na administração de seus negócios, pois, segundo ele, se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a Contabilidade estará sendo um instrumento para a administração.

Contudo, a contabilidade gerencial, ainda pode receber diversas definições, estando assim atrelada ao provimento de informações e gestão organizacional. Noutras palavras, esta é vista como sendo aquela destinada a prover informações úteis, podendo também ser definida como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação, segundo Souza (2008).

Nesse contexto, persistem os questionamentos de alguns autores quanto à adequação dos sistemas de contabilidade gerencial à realidade atual. Com este propósito, Kaplan e Norton (2001) retrataram a falta de tempestividade na geração de informação no processo contábil, qualificando-a como demasiadamente agregada e distorcida para que seja relevante para as decisões de

Realização:



planejamento e controle gerencial. Na concepção do autor Sulaiman, (2004), o mesmo aponta que existe uma diferença entre a teoria e as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas, e, portanto, tem-se buscado a reestruturação dessas práticas gerenciais de forma a refletir melhor as necessidades práticas das empresas.

A respeito das práticas de contabilidade gerencial, estas sofreram algumas mudanças e evoluções conforme descrito pelo *International Federation of Accountants* (IFA) ao emitir em 1998, um estudo intitulado *International Accounting Management Practice* (IMAP). O trabalho citado visava descrever a atividade conhecida como contabilidade gerencial, segregando suas atividades, práticas, ferramentas, filosofias, artefatos (instrumentos e ferramentas da contabilidade gerencial), modelos de gestão e sistemas em quatro estágios evolutivos. O estudo foi divulgado sob a forma de conceitual *framework* e apresentou a evolução e mudanças ocorridas na gestão contábilística, seus objetivos, atividades e parâmetros.

Nesse sentido, alguns autores têm buscado verificar se as empresas ainda utilizam ferramentas consideradas tradicionais ou modernas de contabilidade gerencial. Nesta perspectiva, Sulaiman et al. (2004) observaram a extensão com que as empresas de alguns países utilizam ferramentas tradicionais ou modernas de contabilidade gerencial, encontrando que há uma ausência de utilização, pelas empresas desses países, das ferramentas consideradas modernas.

Porém, elucidar a utilização das ferramentas gerenciais, os autores supracitados também abordaram a atuação dos contadores gerenciais, constatando que estes são a chave de estratégia que entendem os aspectos financeiros e operacionais do negócio, cabendo a estes analisar e divulgar as situações financeiras e também, medidas não financeiras no desempenho dos processos. Estas responsabilidades que envolvem o lucro fazendo as demonstrações contábeis, e os processos que visam a satisfação do cliente e colaboradores, a sustentabilidade organizacional, gerando assim, lucros para entidade.

Noutra perspectiva, a contabilidade Gerencial possui algumas referências conceituais a serem consideradas, que de acordo com Padoveze (2010), estes pontos em comum em termo de conceitos e objetivos, podem ser considerados:

- Composição do processo: O período e composição do processo que envolvem a contabilidade gerencial são parecidos, algumas mais totalizantes e detalhados, mas incluindo a identificação, acumulação, análise, preparação, mensuração, interpretação e comunicação das informações.
- Informações para usuários: De uma maneira geral e abrangente, a contabilidade gerencial gera informações que se destinam aos usuários internos, as informações são encaminhadas aos gestores responsáveis pelo processo decisório.
- Apoio ao processo decisório: É detalhamento das etapas do processo (planejar, avaliar e controlar) tem harmonia com termos mais generalizados (dar apoio às necessidades dos gestores ou informações necessárias, ou que auxiliem os gestores a atingir metas e objetivos organizacionais).
- Conexão com os objetivos da entidade: De maneira compreensível, pode ser descrita no auxílio aos gestores a atingir objetivos organizacionais.

Logo, percebe-se que a contabilidade gerencial é necessária para os gestores na resolução de três atividades essenciais: planejamento, controle e tomada de decisões. Assim, Maximiliano (2006) aponta que o planejamento compreende estabelecer objetivos e especificar de que forma alcança-los; no controle é feito *feedback* para garantir que o plano seja adequadamente executado ou modificado e, na tomada de decisão a habilidade genérica seja a capacidade de tomar decisões inteligentes baseadas nos dados fornecidos.

Contudo, entende-se que a contabilidade gerencial por meio de procedimentos e métodos é utilizada como forma de gerir o negócio, envolvendo toda a empresa num processo de aprendizagem gerencial, ou seja, utiliza-se de ferramentas gerenciais como forma de mensurar e controlar o desempenho financeiro e organizacional, alinhando-se a estratégia e promovendo a construção do conhecimento junto aos seus usuários.

A seguir serão elencadas as principais ferramentas de suporte contábil organizacional disponível na literatura.

2.1.1 Ferramentas Gerenciais

As ferramentas gerenciais, como o nome diz, não resolvem problemas ou melhoram as situações adversas dentro da empresa de forma isolada. Ao que se percebe, sua aplicação não é difícil, no entanto, deve-se tomar cuidado com a escolha da ferramenta adequada para cada situação e em algumas delas são necessários conhecimentos básicos ou avançados na contabilidade para avançar (Bergamini, 2010).

Dessa forma, elucidando as ferramentas, de acordo com o cunho teórico e quanto a sua utilização e aplicabilidade, lista-se a seguir algumas que, de certa maneira auxiliam no processo de planejamento e tomada de decisão organizacional, uma vez que estas facilitam o rastreamento dos problemas e trazem o esboço dos planos de ação a serem planejados para a melhoria da qualidade e do desenvolvimento das organizações, seja no âmbito financeiro e/ou operacional (PADOVESE, 2010).

2.2 Estratégia Organizacional

A estratégia na concepção de Maximiliano (2006) é “a seleção dos meios para realizar objetivos”. A palavra foi originada dos gregos, e diz respeito ao cargo e/ou a dignidade de ministro da guerra, ou seja, comandante de uma batalha, em Atenas. O mesmo autor fez um levantamento da definição de estratégia para diversos autores contemporâneos da administração.

Segundo Oliveira (2011), independente do estado da economia do país – desenvolvida, em desenvolvimento ou subdesenvolvida – a análise e o acompanhamento do ambiente empresarial são necessários para a sobrevivência da empresa. Nesse contexto, a gestão das empresas necessita de instrumentos que lhes possibilite sobreviver e crescer, sob pena de sucumbir às dificuldades enfrentadas, ganhando destaque na administração de empresas a estratégia empresarial.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) também adotam esta prática, buscando resposta em autores especialistas no tema, mas não conceituam o termo sob uma única visão, e optam por listar áreas de concordância, no que diz respeito à natureza da estratégia. Assim, segundo os autores, a definição estratégia diz respeito à organização e ao ambiente, e em se tratando da essência da estratégia é complexa e, afeta o funcionamento da organização. Logo, a estratégia envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar este caminho. Ainda, é necessário que as ferramentas estratégicas existam em níveis diferentes da organização, do chão-de-fábrica à alta cúpula, envolvendo um exercício de definição de conceitos e análise da realidade.

No entanto, se usar planejamento estratégico, mesmo que esteja voltado para o lado externo da entidade, a sua execução e controle dependem da contabilidade gerencial, que possibilita condições da utilização do orçamento e do controle orçamentário nas empresas, isso significa dizer que a execução do planejamento estratégico ocorre por meio dos instrumentos táticos, sem eles as decisões de longo prazo não se transformam em algo concreto. No entanto, interligando-se a contabilidade gerencial, este se apresenta como processo válido e importante no sentido de apoio ao processo decisório e do controle por meio do fornecimento de informações essenciais aos gestores (O’Brien, 2004).

Assim, a contabilidade gerencial estando estruturada, permite que o planejamento estratégico seja disponibilizado e retratado por meio do orçamento, e será um elemento importante para que o processo de planejamento seja implementado e mantido. Ademais, percebe-se que é possível constatar uma situação em que o planejamento estratégico poderia ser desenvolvido sem chances de implementação pelo fato de que a entidade não teria o orçamento e o controle orçamentário relativamente estruturado a partir da contabilidade gerencial, que para Horngren

Realização:



(2004, p. 3) a “contabilidade gerencial facilita o planejamento e controle, fornecendo informações”.

Contudo, tem-se que o objetivo da contabilidade gerencial estratégica é para que as organizações obtenham os lucros do mercado e é, também, no mercado que as mesmas sofrem constante pressão dos competidores. Considerando esse fato, Bromwich (1988) já assinalava que a contabilidade gerencial estratégica tem como objetivo a avaliação das vantagens comparativas da empresa frente aos seus competidores e a avaliação dos lucros proporcionados pelos produtos ao longo de sua vida útil, bem como dos lucros que a mesma alcança com a venda de seus produtos à longo prazo. Ainda, este conclui que a contabilidade gerencial estratégica não deve preocupar-se unicamente em recolher dados sobre os negócios dos competidores.

Logo, percebe-se que o fator estratégia advém da criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, considerando que todas as definições estratégia somente terão razão de existir num ambiente em que há competitividade, uma vez que a que a tática utilizada está mais preocupada com os meios para levar a cabo a estratégia, e que esta tática estaria mais associada ao controle gerencial, sendo utilizado ferramentas gerenciais para tal controle.

3. Metodologia

O presente estudo que tem como objetivo como objetivo geral analisar como a contabilidade estratégica, por meio de ferramentas gerenciais auxilia na gestão organizacional de escritórios de contabilidade da região central do RS, apresenta-se como qualitativa, visto que analisou-se a realidade encontrada nos escritórios no que tange a contabilidade estratégica. De acordo com Gil (2008, p.174) “esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente”.

Quanto aos objetivos classifica-se como explicativa e descritiva, pois buscou-se explicar e descrever os fenômenos relacionados a contabilidade gerencial dentro dos escritórios pesquisados, possibilitando a interpretação dos mesmos, na aplicabilidade destas na gestão de seus negócios. De acordo com Bastos (2009), a pesquisa descritiva tem o princípio de que os fatos devem ser analisados, classificados e interpretados, sem haver interferência do pesquisador, desta forma são realizadas investigações de levantamento, podendo ser desenvolvidas nas ciências sociais e humanas, levantando investigações sobre vários quesitos, como opiniões e mercado.

Por fim, quanto à classificação da pesquisa para a obtenção das informações, esta será bibliográfica, uma vez que foi necessário buscar na literatura, informações que permitiram entender a temática abordada neste estudo. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Dessa forma, os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários estruturados, enviados via *google docs* para 20 empresas participantes escolhidas de forma aleatória, ou seja, os escritórios de contabilidade da Região Central do RS, contendo perguntas abertas e fechadas, o que facilita e aumenta as informações coletadas, uma vez que os gestores poderão colocar suas percepções acerca da contabilidade estratégica e a utilização de ferramentas gerenciais no processo interno. Ainda como forma de tratar os dados coletados, a utilização de uma pesquisa, descritiva, permitirá a interpretação e análise dos dados tabulados, os quais serão coletados por meio dos questionários aplicados e a análise dos dados também ocorreu por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, que na concepção de Gil Flores (1994), a qual refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Assim, busca-se compreender e interpretar, por meio desta, como a realidade encontra-se entendida pelos próprios participantes.

Realização:



4 Resultados E Discussões

A referente pesquisa foi realizada com oito escritórios de contabilidade, localizados na Região Central do Rio Grande do Sul, os quais foram questionados aos seus contadores responsáveis acerca da contabilidade como fator estratégico para o desempenho destes. O ambiente de trabalho destas empresas é regulamentado pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC e os profissionais registrados no Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRC/RS).

Contextualizando o ambiente de atuação dos escritórios, estes são regidos pelo Conselho Regional de Contabilidade, o qual é composto por 103 delegacias regionais, cada delegacia possui um delegado regional que é o representante do conselho junto às autoridades, contadores, técnicos em contabilidade e estudantes da área contábil, responsável pela condução da documentação referente a pedidos de registro profissional e cadastramento de escritórios. Existem também 16 Escritórios Regionais, com jurisdição em todos os municípios do território gaúcho, com expediente diferenciado.

Na representação numérica a qual as empresas pesquisadas fazem parte, encontram-se registrados atualmente no Conselho Federal de Contabilidade, no estado do Rio Grande do Sul, 7.810 (sete mil e oitocentos e dez) escritórios com registros ativos de Pessoas Jurídicas e 43.222 (quarenta e três mil e duzentos e vinte e dois) profissionais contadores.

Assim, percebe-se que a profissão contábil é uma atividade importante e fundamentada em princípios, leis e normas, resultante das relações sociais entre pessoas, empresas e instituições em geral, está diretamente ligada à área das ciências sociais aplicadas. Dessa forma, o objetivo desta é, verificar se por meio da contabilidade gerencial são utilizadas ferramentas para auxiliar a administração nos processos de lucratividade e planejamento. O contador na função gerencial deve estar bastante qualificado, para que forneça informações claras e precisas, que ajudem na tomada de decisões (Marion, 2002).

Ademais, no que tange a contextualização do mercado que cada escritório atende, tem-se no Quadro 1 a relação da quantidade de clientes destes.

Quadro 01. Clientes Atendidos pelos Escritórios

Variável	Respondentes	Percentual
De 1 a 10 clientes	0	0%
De 11 a 20 clientes	0	0%
De 21 a 30 clientes	2	25,0%
De 31 a 40 clientes	1	12,5%
Acima de 40 clientes	5	62,5%
Total	8	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se pelo Quadro 1, que a maioria, ou seja 62,5% dos escritórios atendem acima de 40 clientes e que 25 % atendem de 21 a 30 clientes e que 12,5% destes atendem de 31 a 40 clientes. Dessa forma, entende-se que os escritórios que possuem a maioria dos clientes devem ter estratégias que os auxilie na gestão do escritório, uma vez que, KOTLER e ARMSTRONG (2010) elucidam também, que os clientes não visam à quantidade do serviço e sim a qualidade, e que as empresas no topo desse seguimento, buscam a perfeição na prestação dos serviços para sempre oferecerem um diferencial para os clientes.

No que tange a quantidade de colaboradores de cada escritório, tem-se os seguintes dados

Quadro 2- Quantidade de Colaboradores por Escritório

Variável	Respondentes	Percentual
----------	--------------	------------

Realização:



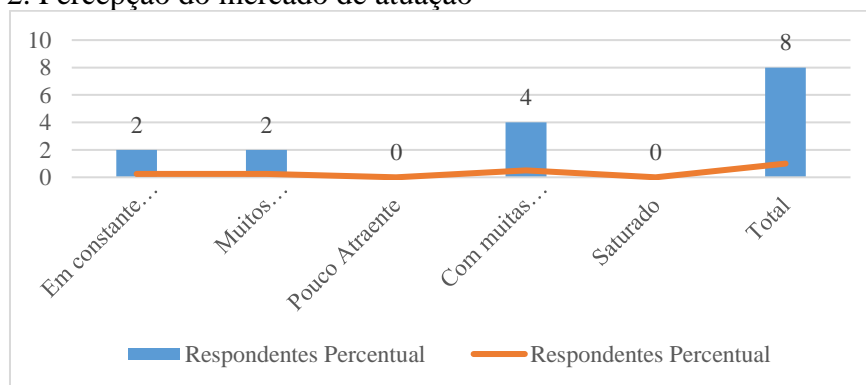
De 1 a 10 colaboradores	3	37,5%
De 11 a 20 colaboradores	0	0,0%
De 21 a 30 colaboradores	2	25,0%
De 31 a 40 colaboradores	2	25,0%
Acima de 40 colaboradores	1	12,5%
Total	8	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Destarte, no Quadro 2, percebe-se que 37,5% possuem de 1 a 10 colaboradores, 25% de 21 a 30, 25% de 31 a 40 e 12,5% acima de 40 colaboradores. Por conta de muitos clientes é preciso uma capacitação dos colaboradores para satisfação e fidelização dos clientes. Nesse sentido Sousa (2013) aborda que a missão das empresas contábeis é impactada pelas crenças e valores das pessoas que executam as atividades, e estão implícitas no seu comportamento, hábitos e costumes que caracterizam as relações de pessoal. Para o autor, este considera responsabilidade dos gestores de escritórios contábeis as funções de contratação, capacitação e motivação dos colaboradores, a fim de alinhar os anseios dos funcionários com os objetivos da empresa.

Constatou-se ainda, que os colaboradores são capacitados para o sucesso da empresa, visto em análise que as empresas de maior número de clientes têm mais colaboradores para que não se sobrecarreguem e possam desempenhar suas funções adequadamente. Assim, com a finalidade de conhecer o perfil dos escritórios foi questionado qual é a percepção dos gestores acerca do mercado/ramo em que se encontram inseridos, conforme demonstra o a Figura 2.

Figura 2. Percepção do mercado de atuação



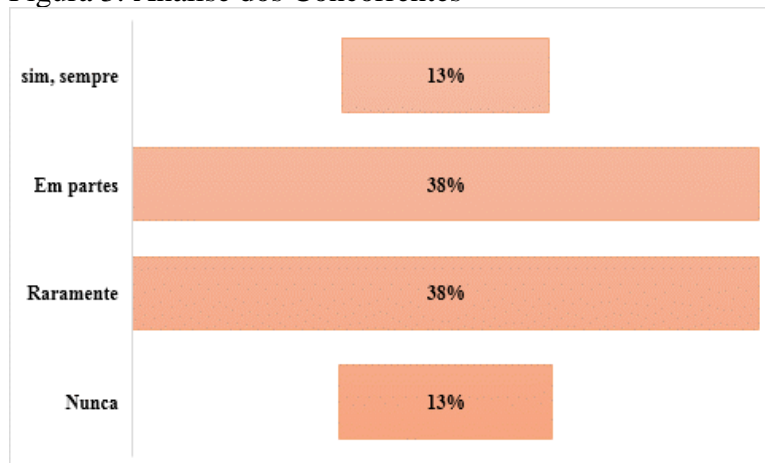
Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se, de acordo com a Figura 2 que a maioria dos escritórios, ou seja 4 destes, apontam que o mercado se encontra em desenvolvimento pois os contadores salientam que o mercado ainda possui muitas oportunidades para o desenvolvimento dos escritórios, ou seja, este ainda pode ganhar mais mercado. Ao encontro disso, questionou-se também, quem é o responsável pela gestão dos escritórios de contabilidade e quais são as principais responsabilidades desse profissional, obtendo-se respostas unânimes de que todos os escritórios possuem um contador como gestor do negócio, onde sua principal atividade é gerir a parte financeira, administrativa, pessoal e comercial do escritório, necessitando o profissional, adquirir outros conhecimentos para completar a gestão da empresa.

Outra questão analisada foi se o escritório costuma analisar os concorrentes e o seu posicionamento no mercado, e foi constatado que a maioria dos escritórios raramente costuma analisar os concorrentes e o seu posicionamento no mercado, pois conforme estes apontam o mercado está em constante crescimento e com muitas oportunidades, conforme Figura 3.

Realização:

Figura 3: Análise dos Concorrentes



Fonte: Dados da Pesquisa

Assim, conforme Figura 3 entende-se que, que nem todos os escritórios observam e investigam seus concorrentes, pois como o mercado ainda é promissor, está não é uma preocupação para estes. No entanto, salienta-se que pesquisa de mercado vem ao encontro da percepção dos concorrentes, pois é um estudo para coletar informações que possam identificar oportunidades de melhoria e contribuindo para solucionar problemas, por isso se torna uma ferramenta importante para as empresas. Conforme o autor Kotler e Keller (2006), as investigações são de suma importância para as organizações, neste sentido por meio de pesquisas são determinados quais caminhos a empresa deve seguir, focando seu produto no cliente/mercado.

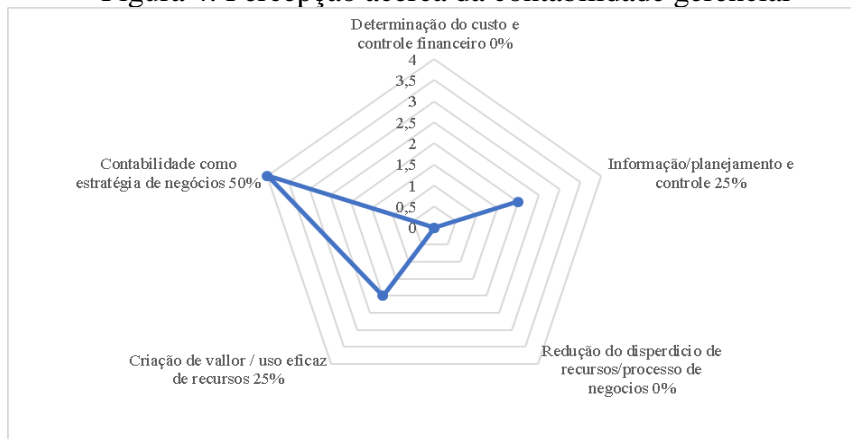
4.1 Percepção dos gestores quanto a Contabilidade Gerencial

Em época de constantes mudanças, na qual a disputa se torna cada vez mais acirrada entre os setores de bens e serviços, a oferta de serviços de forma controlada e otimizada tem se tornando um grande desafio das organizações vigentes. Controlar o sistema gerencial é uma prática importante para que os gestores possam alcançar os objetivos traçados pelas empresas, assim como, adequar as novas diretrizes estabelecidas pela economia, ajuda a empresa prestadora de serviços no alcance das metas organizacionais, bem como na promoção de mudanças cuja amplitude obedeça às novas exigências dos mercados consumidores.

Assim, percebe-se que a contabilidade gerencial deveria ser utilizada pelos escritórios de contabilidade como um diferencial competitivo frente aos concorrentes. No entanto, mediante estudos realizados como forma de melhor entender o tema, constatou-se que a contabilidade gerencial não é muito utilizada, pois os gestores não possuem muita informação acerca da relevância desta para a gestão contábil. Na Figura 4, tem-se exposto a percepção dos contadores acerca da contabilidade gerencial mediante os estágios desta conforme embasamento literário.

Realização:

Figura 4: Percepção acerca da contabilidade gerencial



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a Figura 4, percebe-se 50% dos respondentes entendem que a contabilidade gerencial é utilizada como estratégia de negócio, os outros 25% acham que é uma criação de valor por meio de uso eficaz de recurso e os 25% restante acreditam que a contabilidade gerencial são informações para planejamento e controle gerencial. Segundo Padoveze (2012), a contabilidade gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil para tomar decisões em suas respectivas áreas.

Contudo, os contadores pesquisados encontram-se no nível 5 quanto a percepção, ou seja, são conhecedores de que a contabilidade gerencial pode e deve ser utilizada como estratégia de negócios. Ainda, Marion (2009) aponta que a contabilidade gerencial, voltada para fins internos da organização, procura suprir os gestores de um elenco de informações exclusivamente para a tomada de decisão, pois não se prende aos princípios tradicionais e possibilita gerenciar todo o sistema de informações e os bancos de dados que propiciam a tomada de decisão tanto dos usuários internos quanto externos.

Ainda, questionou-se aos respondentes quanto a utilização de ferramentas gerenciais para controle e gestão organizacional, obtendo-se as seguintes respostas: 87,5% dos escritórios analisados tem ideia de que utilizam alguma ferramenta gerencial para controle e gestão organizacional, e estas estão atreladas a contabilidade e 12,5% já ouviu falar a respeito, mas não utiliza. Na percepção de Vieira (2008), as ferramentas gerenciais de contabilidade permitem uma visualização das necessidades e possibilidades das empresas, auxiliando o gestor na tomada de decisão e no estabelecimento das estratégias empresariais.

No que tange a utilização das ferramentas mais utilizadas nos escritórios estes citaram os relatórios que todos como controle de desempenho interno, controle de gestão e análise de índices. Assim na percepção de Sulaiman (2004) este aponta que a extensão com que as empresas de alguns países utilizam ferramentas tradicionais ou modernas de contabilidade gerencial, encontrando que há uma ausência de utilização, pelas empresas desses países, das ferramentas consideradas modernas.

Quanto ao escritório possuir algum *software* específico utilizado para a gestão organizacional, 75% destes não utiliza *software* específico para gerar informações gestão financeira e operacional, os outros 25% que utilizam usam para controle de custos e gerenciamento de recursos. Para ter eficiência em todas essas atividades, é necessário usar *software* de gestão financeira que automatiza as atividades operacionais e permite que os gestores foquem nos aspectos estratégicos, como a captação dos colaboradores na busca de mais clientes e o desenvolvimento de habilidades de capacitação. No entendimento de Chiavenato (2010), a gestão organizacional é responsável por definir estratégias efetivas e assertivas para o crescimento e expansão dos resultados da organização. Essas estratégias devem estar alinhadas à missão e

Realização:

políticas da empresa, avaliando o desempenho dos funcionários para melhoria, desempenho e ainda o aumento dos colaboradores.

No que tange a elaboração de um planejamento orçamentário, constatou-se que 12,5% dos escritórios em análise não possui planejamento orçamentário e 12,5% possuem, mas não formalizado. No entanto 75% dos escritórios utilizam essa ferramenta que os ajuda no processo decisório. Assim, percebe-se que o orçamento é uma ferramenta de controle de todo o processo operacional, pois envolve todos os setores no escritório. Segundo Padovese (2010), o plano orçamentário é um ferramental de controladoria, sendo um exercício de aprendizado permanente e só pode ser desenvolvido e atingir um grau de utilização eficaz se praticado. Os problemas ou dificuldades que surgem do processo devem ser analisados e, em seguida, é preciso encontrar as soluções, mesmo que não sejam as ideais para o momento.

Seguindo a mesma lógica das ferramentas gerenciais para utilização de forma estratégica, questionou-se aos contadores quanto ao uso das seguintes dentro de seus escritórios: planejamento estratégico, indicadores para a mensuração de desempenho financeiro e operacional, relatórios gerenciais por meio de *Business Intelligence* (BI), práticas do *benchmarking* como estratégia competitiva, práticas do *balanced scorecard* (BSC), utilização do *economic value added* (EVA) e estratégias de fidelização de clientes.

Quadro 3 - Ferramentas gerenciais utilizadas nos escritórios para gestão estratégica

FERRAMENTA	Sim, está utilizando	Sim, em processo de implantação	Não, trata-se de planos futuros	Não utiliza este recurso gerencial
Planejamento Estratégico	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%
Indicadores de Desempenho	37,5%	37,5%	12,5%	12,5%
Relatórios BI	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%
Benchmarking	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%
BSC	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%
EVA	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%
Estratégia de fidelização de clientes	87,5%	0,0%	0,0%	12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o Quadro 3, os escritórios se utilizam de poucas ferramentas gerenciais, dentre estes os mais usados são o Planejamento Estratégico, Indicadores de Desempenho e *benchmarking*. No entanto, percebeu-se que no decorrer da pesquisa estes fazem uso de outros modelos dentro da contabilidade gerencial, exceto o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Economic Value Added* (EVA), visto que nenhum dos escritórios está utilizando as práticas destas ferramentas. Dessa forma, vale salientar que as duas ferramentas requerem mais conhecimento e entendimento para serem aplicadas. Por outro lado, quase a totalidade de escritórios utiliza as práticas de fidelização dos clientes como uma forma de criar estratégias para melhoria do resultado financeiro da empresa.

Outrossim, acerca do planejamento estratégico, de acordo com os respondentes, este encontra-se implementado em 25% dos escritórios, outros 25% em processo de implantação, 37,5% trata-se de planos futuros e 12,5% não utiliza deste recurso gerencial. Na concepção de Kotler (1992), o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades do mercado, com o objetivo de orientar os negócios e produtos da empresa de forma que gere lucros e crescimento satisfatórios.

No que se refere a indicadores de desempenho financeiro e operacional 37,5% estão utilizando, 37,5% encontra-se em processo de implantação, 12,5% tem como planos futuros e 12,5% não utiliza este recurso. Já a utilização de relatórios de BI, nenhum escritório utiliza, mas 13% estão pensando em implantar, já 50% pensa em planos futuros usar e os 37,5% não utiliza a ferramenta. O BSC também não tem nenhum escritório utilizando, porém 12,5% tem a ideia de

Realização:



implantar, 50% dos analisados desejam implantar futuramente e 37,5% não se utiliza do balanço como ferramenta gerencial. Contextualizando, o termo *Business Intelligence* (BI), pode ser traduzido como Inteligência de negócios, refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.

Quanto a utilização das práticas de *benchmarking*, esta pode ser considerado um processo de busca de melhoria por meio de comparações semelhantes de ações e procedimentos entre escritórios a fim de determinar funções específicas, no qual 12,5% dos respondentes estão utilizando, 25% em processo de implantação, 25% para planos futuros e 37,5% não utiliza do recurso. O *benchmarking* tem o objetivo de melhorar as funções e processos de uma determinada empresa, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que o *benchmarking* analisa as estratégias e possibilita a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já é realizado.

No que tange mensuração dos custos de suas atividades para formação do preço dos serviços, e levando em conta o preço cobrado pelos concorrentes; constata-se que 37,5% dos escritórios analisados fazem essa mensuração e ainda observa o valor praticado pelos concorrentes, outros 37,5% fazem a mensuração dos custos, porém não levam em conta o valor dos concorrentes e 25% não faz mensuração só leva em conta o valor cobrado pelos concorrentes. Neste sentido Chiavenato (2010) aponta a respeito da gestão organizacional que esta é responsável por definir estratégias para o crescimento e aumento dos resultados. Essas estratégias devem estar alinhadas à missão e políticas da empresa, avaliando o desempenho dos funcionários para melhoria, desempenho e ainda o aumento dos colaboradores.

Questionando a gestão dos escritórios analisados, quanto estes possuem de formas definidas as estratégias gerenciais para alcance dos objetivos, 25% acreditam que sim, 50% em processo de implementação e o restante dos 25% não possui estas estratégias definidas. No que diz respeito a gestão organizacional, esta é responsável por definir estratégias para o crescimento e aumento dos resultados. Essas estratégias devem estar alinhadas à missão e políticas da empresa, avaliando o desempenho dos funcionários para melhoria, desempenho e ainda o aumento dos colaboradores (Chiavenato, 2010).

Quanto a utilização do Fluxos de Caixa, esta apresenta-se como uma ferramenta importante para as empresas, pois auxilia os gestores nas tomadas de decisões e tem como resultado melhor eficiência na administração financeira das empresas. Para Hoji (2006) as funções importantes do administrador financeiro consistem em: análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões de investimentos e tomadas de decisões de financiamentos. De acordo com os respondentes do presente estudo, a utilização dessa ferramenta são utilizadas para controle e tomada de decisão em 37,5% dos escritórios, em 25% destes encontram-se em processos de implementação, 12,5% trata-se de planos futuros e outros 25% não utiliza da ferramenta.

Por fim, percebe-se na fala dos contadores um certo receio quanto a utilização da contabilidade gerencial, uma vez que, esta servindo como fonte de informação pode auxiliar não apenas os clientes no processo decisório, mas o próprio contador que constrói essas informações no melhor entendimento das mutações que o seu patrimônio sofre diariamente.

4.2 Principais Problemas na gestão dos escritórios

Neste tópico serão tratados os principais problemas na gestão dos escritórios e o quanto a contabilidade gerencial, pelo uso de uso de ferramentas estratégicas podem auxiliar na administração dos escritórios participantes. Em análise as respostas obtidas, percebe-se que os contadores entendem que a contabilidade não é só uma apresentação de dados numéricos, balanços e livros contábeis. No entanto, parece haver uma resistência dos gestores para adaptação acerca da utilização de uma contabilidade gerencial, devido a falta de conhecimento e tempo, além da comunicação dos contadores para capacitação em ferramentas gerenciais, já que esta apresenta-se em processo de contínuo crescimento, como relatado pelos gestores. Ainda, a contabilidade como

Realização:



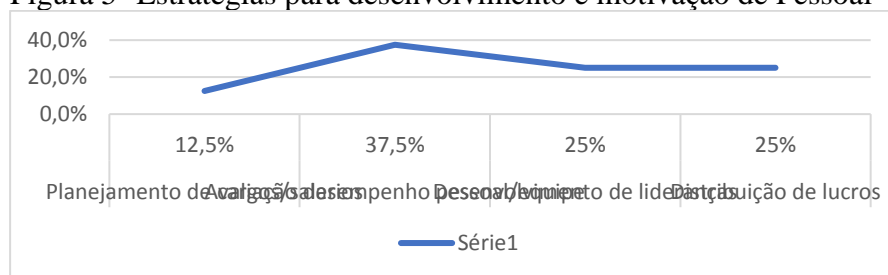
fonte de informação pode auxiliar no processo de decisão na busca de novas alternativas para a resolução dos problemas que ocorrem nestes ambientes, por vezes tempestivo.

Assim, ao analisar a percepção dos contadores acerca da importância de utilizar as ferramentas estratégicas gerenciais para o bom andamento do escritório, todos os respondentes alegaram que esta apresenta-se de forma essencial, fundamental e de suma importância para saúde financeira e econômica dos escritórios.

Outro questionamento feita aos contadores foi quanto a existência de problemas internos da gestão para com os colaboradores no que tange a baixa produtividade, respondendo estes que não existem, porém, algumas eventualidades as vezes acontece, mas dentro da normalidade, e sempre procura-se a causa e soluções. Em consequência disso, na questão da rotatividade de colaboradores, 50% apontam não ter e outros 50% possuem baixa rotatividade. Assim, como forma evitar isso, os escritórios fazem treinamento destes colaboradores para bom aproveitamento de técnicas de análise.

Quanto aos fatores estratégicos para motivar e desenvolver os colaboradores, diminuindo a rotatividade, na Figura 5, tem-se os principais que foram citados pelos contadores.

Figura 5- Estratégias para desenvolvimento e motivação de Pessoal



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme Figura 5 os escritórios utilizam maneiras de fidelizar seus colaboradores e manter estes em plena atividade por motivação, podendo ser consideradas estratégias gerenciais, em que 37,5% avaliam o desempenho destes e 25% desenvolvem líderes e dividem os lucros, porém apenas 12,5% modificam o salário. Por outro lado, foi questionado se o escritório possui procedimentos bem estruturado para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades e tenham base para isso, uma vez que 75% dos respondentes possuem processos definidos para as atividades desenvolvidas e 25% ainda não possuem, mas encontram-se em processo de implementação.

Ainda, na questão de mensuração do desempenho dos colaboradores por meio do aumento do seu potencial, este poder ser um fator motivacional, uma vez que os contadores apontaram que para motivar os colaboradores promovem a distribuição e participação nos resultados, treinamentos e bons equipamentos. Já no que tange a qualificação destes para um melhor desempenho, os gestores elucidam os principais métodos adotados, os quais também servem para os demais gestores:

- 1- Cursos internos e externos, treinamentos e palestras;
- 2- Cursos e assinaturas de consultorias.
- 3- Pesquisas e troca de informação;
- 4- Cursos;
- 5- Cursos e seminários;
- 6- Cursos;
- 7- Cursos e treinamentos internos e externos;
- 8- Cursos externos sempre e treinamentos internos.

Realização:

Outro fator analisado foi quanto a comunicação interna dos escritórios como fator estratégico e diferencial competitivo. Assim, conforme resposta dos contadores o fluxo informacional ocorre por meio de ferramentas como intranet, quadros de avisos, *e-mails*, *feedbacks*, manual do colaborador e reuniões periódicas, conforme exposto no Quadro 4.

Quadro 4. Ferramentas de comunicação utilizadas

Ferramentas	Intranet	Quadros de aviso	E-mails	Feedback	Manual do colaborador	Reuniões periódicas
Escritório A	X	X	X	X	X	X
Escritório B	X		X		X	
Escritório C						X
Escritório D			X		X	X
Escritório E	X				X	
Escritório F			X	X	X	
Escritório G	X	X	X	X	X	X
Escritório H		X	X		X	

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme dados da pesquisa, percebe-se que os meios de comunicação interna são bastante usados pelos colaboradores e gestores dos escritórios, uma vez que a contabilidade sendo a fonte de informações, necessita de todas as ferramentas possíveis para esta seja transmitida aos clientes e internamente também. No que tange a utilização do *marketing* como forma de vender os serviços, este também foi criado para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes por meio do processo para impulsionar negócios. Nas empresas em análise, são utilizadas estratégias de *marketing* para venda de serviços aos clientes somente em 25% dos escritórios e este índice é pequeno no uso de atração de mais clientes, os outros 75% não utilizam desta estratégia. Com tantos meios de ofertar seus serviços para os clientes isso significaria um diferencial competitivo.

4.3 Mapeamento das áreas carentes de gestão nos escritórios

Neste tópico analisaram-se as áreas que mais solicitam atenção dentro dos escritórios participantes, na percepção dos gestores contadores. Assim, a respeito do grau de satisfação dos serviços solicitados pelos clientes a maioria, 75% dos escritórios constatou que o cliente se encontra satisfeito com seu empenho em corresponder as suas necessidades empresariais, 12,5% reclamam de valores cobrados e 12,5% estão muito satisfeitos com serviços prestados e valores cobrados. Isso ocorre, pois, há uma precificação nos serviços contábeis e pela qualidade de qualificação de cada escritório, bem como o tipo de serviço prestado que pode encarecer ainda mais a hora do profissional.

Ademais, no Quadro 5 é possível perceber as respostas dos gestores no que tange a prestação de serviços aos clientes por meio das competências profissionais dos colaboradores e organizacionais da empresa: - *Se o tempo entre a solicitação de um trabalho e a sua execução atende as expectativas dos clientes*; - *A equipe do escritório possui conhecimento técnico, know-how e está qualificada para executar as tarefas propostas*; - *As instalações do escritório, pessoas e equipamentos são adequadas para atender a demanda dos clientes*, - *As inovações tecnológicas disponíveis são bem aproveitadas no escritório de contabilidade*:

Quadro 5- Percepção dos gestores quanto as competências profissionais e organizacionais

Assertiva	Tempo/expectativa	Conhecimento/ <i>know-how</i>	Instalações/Pessoas/ Equipamentos	Inovações Tecnológicas
Sim, sempre	37,5%	62,5%	87,5%	62,5%
Em partes	62,5%	37,5%		37,5%
Raramente				

Realização:

Nunca/não			12,5%	
-----------	--	--	-------	--

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme identificado no Quadro 5, percebe-se que 12,5% dos respondentes apontam que as instalações e equipamentos não são adequadas para atender as demandas dos clientes, uma vez que, sem este conjunto de atributos a empresa não terá condições de desenvolver bem suas atividades, deixando de ter qualidade nos serviços prestados.

No que se refere a conhecimento de *know-how* (saber como), este compreende a um conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas. Em análise todos tem uma boa percepção acerca desta prática. No que tange o tempo de execução dos serviços prestados precisa-se ter profissionais capacitados para atender a demanda em tempo real, 62,5% se encontra dentro das expectativas e 37,5% realmente dentro das expectativas esperadas pelos clientes. Os investimentos tecnológicos estão em 62,5% dentro do esperado e 37,5% em partes.

Contudo, os gestores ainda apontam a necessidade de algumas melhorias que devem ser melhor estruturada como forma de gerar competitividade e angariar mais clientes:

- 1- Arquivos
- 2- Capacitação de funcionários
- 3- Equipamentos e Espaço físico
- 4- Melhor aproveitamento de espaços

Acerca da importância gerencial, percebe-se na fala dos gestores de alguns escritórios de Contabilidade que esta serve para o processo decisório e gestão organizacional, servindo de base para o planejamento estratégico, crescimento e prospecção de clientes. Ainda, os mesmos apontam que esta pode ser, também, um conjunto de técnicas e procedimentos que ajudam no gerenciamento e controle da organização. Logo, percebe-se que os gestores contadores percebem, mesmo que não em sua totalidade, a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão estratégica e peça fundamental no processo decisório.

4.4 Ferramentas gerenciais propostas para a gestão dos escritórios

Gerenciar um escritório contábil não é uma tarefa simples, pois são muitas as particularidades que tomam o tempo do contador. Logo, um percebe-se que existem diversas ferramentas que auxiliam o escritório contábil e facilitam bastante o trabalho deste profissional, reduzindo custos, ganhando tempo e aumentando a produtividade para consequentemente ampliar mais o negócio.

Hodiernamente, a tarefa do profissional contábil está mudando muito graças à tecnologia. Com isso, a automatização dos processos contábeis, o contador passa a atuar mais como um consultor e consegue ter mais tempo para desenvolver suas capacidades estratégicas e gerenciais para melhor tomar decisões. Assim, como ferramentas propostas para os escritórios, entende-se que, devido as respostas dos contadores aos questionamentos levantados, as práticas do *Balanced Scorecard* (BSC) e do *Economic Value Added* (EVA) os quais nenhum dos escritórios está utilizando, poderiam auxiliar estes num melhor controle e desenvolvimento da equipe do negócio por meio de estratégias que gerariam maior organização e competitividade. No entanto, salienta-se que estas duas ferramentas requerem mais conhecimento e entendimento para serem aplicadas, necessitando capacitar os colaboradores e gestores quanto ao uso.

Ainda, entende-se que com as ferramentas utilizadas para a Projeção Orçamentária e a partir do Planejamento Estratégico, os escritórios poderiam implementar o uso da ferramenta *Balanced ScoreCard* (BSC), permitindo monitorar indicadores estratégico de desenvolvimento de pessoas, processos, mercado, financeira e partes interessadas e também do EVA, sendo este um

Realização:



indicador do valor econômico agregado que permite a executivos, acionistas e investidores avaliar com clareza se o capital empregado num determinado negócio está sendo bem aplicado.

Outra ferramenta que deve ser sugerida, é o planejamento estratégico, pois sendo este um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da organização e as mudanças e oportunidades do mercado, que gere lucros e crescimento satisfatórios, traria novos rumos e diretrizes para os escritórios. Outra ferramenta proposta seria o *Business Intelligence* (BI), podendo ser traduzido como Inteligência de negócios, o qual refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de informações que oferecem suporte a gestão de negócios, possibilitando aos escritórios a expansão e controle das informações necessárias para aprendizagem organizacional e crescimento operacional e financeiro.

5 Considerações Finais

Com este estudo percebeu-se que a maioria dos contadores respondentes entende que a contabilidade não é só uma apresentação de dados numéricos, balanços e livros contábeis, servindo como fonte de informação para melhorar o processo decisório e no entendimento das mudanças do patrimônio do próprio escritório. No entanto, ainda há uma certa resistência dos gestores para adaptação acerca da utilização de uma contabilidade gerencial, que por falta de conhecimento, ou até mesmo falta de tempo e comunicação dos contadores para capacitação em ferramentas gerenciais, acabam desmerecendo esta como suporte organizacional.

De forma geral, constatou-se que os escritórios de contabilidade estão se adaptando às mudanças e implementando a contabilidade gerencial de forma gradual, inserindo essas ferramentas em seu pacote de serviços ofertados aos seus clientes, que por sua vez, tem certo receio quando às ferramentas mais elaboradas como o *Balanced Scorecard*, EVA, BI e até mesmo o planejamento estratégico. No entanto, no que tange as práticas gerenciais desenvolvidas pelos escritórios, nota-se que estes se encontram em fase de implementação das ferramentas mais elaboradas, porém, ainda falta conhecimento e expertise por parte dos profissionais para utilizarem da contabilidade como forma gerencial e das ferramentas advindas destas.

Noutra perspectiva, mediante os resultados apresentados na presente pesquisa, entende-se que os escritórios em análise estão se adaptando ao novo mercado que vem surgindo, porém não estão aproveitando ao máximo essa oportunidade, uma vez que poderiam investir no conhecimento dos seus colaboradores sobre as ferramentas da contabilidade gerencial, ao invés de se manter praticando a contabilidade baseada em práticas, muitas vezes, “desatualizadas”.

No que tange o ambiente da empresa, conclui-se que estas estão num cenário totalmente competitivo, visto que existem muitos escritórios de contabilidade, todos estes ofertando serviços diferentes, e buscando a excelência nos serviços prestados, a fim de encantar/reter o cliente. Percebe-se também, que os profissionais contadores ainda apresentam certa dificuldade quanto a aplicação das ferramentas da contabilidade gerencial, pois ainda falta a conscientização por de que é necessário treinamento e investimento em educação continuada buscando novas práticas e ferramentas gerenciais para um melhor desempenho das funções rotineiras.

Por fim, torna-se difícil concluir o mesmo e colocar um ponto final, pois o que propõe, por meio deste, é também, suscitar as discussões acerca da contabilidade gerencial e sua importância como fator estratégico e competitivo para as empresas. Dessa forma, sugere-se para estudos futuros, uma maior abrangência da amostra e a percepção de outros profissionais que também gerenciam os escritórios de contabilidade, para que se possa ter uma visão diferente e integrada entre as áreas do conhecimento acerca da gestão contábil-administrativa.

Quanto às limitações encontradas para a realização deste estudo encontra-se a falta de disponibilidade dos contadores em responder o questionário, e a falta de percepção destes acerca

Realização:



da importância que as pesquisas acadêmicas representam na construção de conhecimentos para dentro de todos os tipos de organizações, inclusive os escritórios que prestam serviços contábeis.

Referências

- Bergamini, C. W., Beraldo, D. G. R. (2010). *Avaliação de desempenho na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro.
- Crepaldi, S. A. (2011). *Auditoria Contábil: teoria e prática*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial*. 5 ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Hoji, M. (2003). *Administração Financeira*. 4º ed. Editora Atlas. São Paulo.
- Hornigren, S. S. (2004). *Contabilidade gerencial*. 12ª edição. São Paulo: Prentice-Hall.
- Iudícibus, S. (2010). *Manual de contabilidade societária*. São Paulo: Atlas.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson.
- Marion, J. C. (2002). *Contabilidade Empresarial*. 9. ed. São Paulo: Atlas.
- Marion, J.C. (2009). *Contabilidade básica*. 10 ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiliano, A. C. A. (2006). *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- O'Brien, J. A. (2004). *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 2. ed. – São Paulo: Saraiva.
- Oliveira, Z. M. R. (2011). *Fundamentos e métodos*. 7 ed. São Paulo; Cortez.
- Padoveze, C. L. (2010). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade Gerencial*. Curitiba: IESDE.
- Pereira, A. N. (2008). A qualidade da pesquisa contábil no Brasil. *Revista Brasileira De Contabilidade*, 1(1).
- Souza, J. B. (2008). *Alinhamento das estratégias do Planejamento e Controle da Manutenção (PCM) com as finalidades e função do Planejamento e Controle da Produção (PCP): Uma abordagem Analítica*. Ponta Grossa.
- Sulaiman, M. (2004). Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature. *Managerial Auditing Journal*.
- Veiga, W. F. (2011) Contabilidade Gerencial Estratégica: o uso da Contabilidade Gerencial como suporte ao processo de Gestão Estratégica. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 1(142), p. 86-97.
- Vieira, E. T. V. (2008). *As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: o caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/MS*.

Realização:

