

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

*MANAGEMENT TOOLS USED BY PROVIDERS OF  
ACCOUNTING SERVICES IN SMALL AND MEDIUM  
ENTERPRISES OF  
JOÃO PESSOA METROPOLITAN REGION*

*Recebido: 05/09/2016 – Aprovado: 15/10/2016 – Publicado: 10/12/2016  
Processo de Avaliação: Double Blind Review*

**Anderson de Queiroz Henriques Coutinho<sup>1</sup>**

Graduado em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba  
anderson-queiroz@hotmail.com

**Vera Lucia Cruz**

Mestrado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco  
Universidade Federal da Paraíba  
veralc22@hotmail.com

**Ramon Rodrigues dos Santos**

Graduado em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba  
ramonrdgs@gmail.com

**Geisa Cassiana Paulino da Silva**

Graduada em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba  
geisapcont@gmail.com

**Rayssa Silva de Moraes**

Graduada em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba  
rayssasdm@gmail.com

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Universidade Federal da Paraíba, Cidade Universitária, s/n, Castelo Branco, João Pessoa - PB, Brasil – CEP 58051-900.

## 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. Com o intuito de obter as informações necessárias para condução do estudo, 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. 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

*The Management Accounting has several tools that can provide administrative support to the entities in the decision-making process. Therefore, this study aimed to make a survey on the use of these tools by the companies providing accounting services responsible for accounting of Small and Medium Enterprises located in the metropolitan area of João Pessoa. The method used was the bibliographical and descriptive. In order to obtain the information needed to perform the study, semi-structured questionnaire was used, with closed and open questions, applied to the leaders of 31 accounting companies from an*

*universe of 135 registered and active in Paraíba Accounting Regional Council in 2013. The knowledge and application of the management tools by the office was verified - the results indicate that accountants know most of the tools, but they do not apply these tools in their clients in the same proportion. This scenario was partially justified when they answered during the survey that the Implantation Phase is considered the most difficult to apply the tools in their clients. Among the management tools, Cash Flow and the Strategic Planning were the most cited about knowledge and applicability, on the other hand, the PROCEM certificate and Downsizing were the least mentioned.*

**Keywords:** Management Accounting; Management tools; Providers of Accounting Services.

## 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 realizam um suporte à gestão estratégica nas pequenas e médias empresas, e muito menos um planejamento quanto ao funcionamento das organizações. Para atender a este novo cenário que vem se moldando, e ao mesmo tempo às 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 a continuidade do empreendimento. Estas, por sua vez, são informações que de forma clara e sucinta atendam aos administradores na tomada de decisão.

Este trabalho buscou estudar 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, que historicamente vem mostrando uma relevante importância nas suas economias. Alguns autores dizem que as ferramentas gerenciais, se 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, desta forma, tais ferramentas podem ajudar na diminuição da mortalidade prematura das empresas. 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-se frente aos concorrentes. Com base no 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?**

Para responder a pergunta da pesquisa, foi traçado como objetivo geral evidenciar as ferramentas gerenciais utilizadas pelas empresas prestadoras de serviços contábeis nas empresas de pequeno e médio porte da região metropolitana de João Pessoa. Para alcançar os objetivos deste estudo, buscou-se identificar se os profissionais que atuam nos escritórios de contabilidade têm 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 e; apresentar quais as melhorias obtidas pelas pequenas e médias empresas com a utilização destas ferramentas.

## **1. REVISÃO DA LITERATURA**

### **1.1 Prestação de Serviços Contábeis**

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

Dessa forma, cabe ao contabilista receber as informações necessárias, planejar, apurar custos de produção e resultados, controlar receitas e despesas, prevenir erros e

fraudes, dentre outras atribuições que envolvem a empresa como um todo, tornando o contabilista em um participante da efetiva realização das atividades da empresa, e com estes atributos, deve elaborar 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 de suas necessidades.

Seguindo este raciocínio, o que se tem visto é um avanço constante da tecnologia, e os escritórios de contabilidade tendo que acompanhar este avanço, pois dependem, 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 aos concorrentes. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 138) “empresas de sucesso são aquelas que satisfazem totalmente seus clientes”.

Porém, é preciso 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.

## **1.2 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 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 De 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, indo além de apenas seguir e cumprir as obrigações fiscais. Enfatizando isto, De Sá (2009) afirma 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 torná-lo rotineiro, uma vez que o fato de o cliente desconhecer tais ferramentas, não quer dizer que o contabilista não as tenha que apresentar, 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 existir 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 de contabilidade. Quando este departamento é capaz de fornecê-las de forma relevante e em tempo hábil, as decisões tomadas tendem a reduzir a possibilidades de erros.

## 2. METODOLOGIA

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 possui, 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 de estes 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 dispor de tempo suficiente para fazê-lo, outra parte solicitou que os questionários fossem enviados de forma eletrônica,

no entanto não foi recebida resposta, e a maioria daqueles que não responderam o fizeram por recusa ou por falta de acesso ao respondente.

Para efeito de esclarecimento e entendimento, em alguns trechos do trabalho, a pesquisa quando cita os 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.

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. 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 crescente e decrescente. 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 permitiu identificar as limitações desta aplicabilidade e os resultados obtidos pelos clientes, e pelos próprios escritórios, que aplicam as ferramentas gerenciais.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

#### 3.1 Perfil dos 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, registrada.

**Tabela 1** - Perfil dos Entrevistados

Características	Descrição	Frequência	Percentual (%)	Total acumulado (%)
-----------------	-----------	------------	----------------	---------------------

<b>Gênero do Respondente</b>	Masculino	19	61,29%	61,29%
	Feminino	12	38,71%	100,00%
<b>Idade do Respondente</b>	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 mostram 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 este número vem crescendo de forma gradativa. O gênero masculino, ainda em maioria, representou 61,29% dos entrevistados. No tocante à idade, 16,13% dos Contabilistas possuem até 25 anos, mostrando que existem vários Empresários Contábeis jovens no mercado, no entanto, a maioria dos respondentes está na classificação entre 26 e 35 anos, correspondendo a mais da metade, 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.

### 3.2 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 de clientes, 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 de 40	12	38,71%	38,71%
	Menos de 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%
	Até 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 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 de 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 trabalham 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.

No que se refere ao 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.

A segunda parte da pesquisa aferiu sobre o 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-se ao resultado demonstrado na Tabela 3:

**Tabela 3 - Conhecimento das Ferramentas Gerenciais**

Ferramentas	Conhece Muito	Conhece em Partes	Conhece Pouco	Não Conhece
Fluxo de Caixa	51,61%	25,81%	19,35%	3,23%
Orçamento Empresarial	32,26%	35,48%	25,81%	6,45%
Planejamento Estratégico	29,03%	45,16%	19,35%	6,45%
Gestão de Qualidade	25,81%	32,26%	41,94%	0,00%
Terceirização	22,58%	32,26%	22,58%	22,58%
Pesquisa de Mercado	19,35%	54,84%	22,58%	3,23%
Pesquisa com Clientes	16,13%	58,06%	22,58%	3,23%
Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional	16,13%	12,90%	41,94%	29,03%
Indicadores de Desempenho	16,13%	38,71%	29,03%	16,13%
Gestão de Responsabilidade Social	12,90%	22,58%	32,26%	32,26%
Certificação de Qualidade (ISO 9001:2000)	12,90%	29,03%	32,26%	25,81%
Remuneração por Desempenho	9,68%	38,71%	38,71%	12,90%
Programa 5S	9,68%	45,16%	32,26%	12,90%
Gerenciamento da Relação com o Cliente	9,68%	19,35%	41,94%	29,03%
Balanced Scorecard (Painel de Controle)	6,45%	22,58%	35,48%	35,48%
Redes de Empresas (APL)	3,23%	22,58%	38,71%	35,48%
Análise de Arranjo Físico / Layout	3,23%	22,58%	25,81%	48,39%
Gestão Ambiental	0,00%	22,58%	35,48%	41,94%
Benchmarking	0,00%	22,58%	25,81%	51,61%
Plano de Marketing	0,00%	58,06%	29,03%	12,90%
Certificação PROCEM	0,00%	9,68%	32,26%	58,06%
Downsizing	0,00%	9,68%	25,81%	64,52%

**Fonte:** Resultados 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, 51% alegam conhecer muito o Fluxo de Caixa e apenas 3,23% disseram não

conhecer nada. Outra ferramenta que pode ser citada é a Gestão de Qualidade, onde 100% disseram ter conhecimento, ainda que mínimo. Sobre a Pesquisa com Clientes e a Pesquisa de Mercado, observou-se que apenas 3,23% disseram não conhecer nada de nenhuma das duas ferramentas. O Planejamento Estratégico, onde mais de 93% disseram ter algum conhecimento, a Remuneração por Desempenho, o Programa 5S e o Plano de Marketing alcançaram um bom nível de conhecimento, já que foi identificado que o conhecimento acerca destas ferramentas é de aproximadamente 87% dos respondentes.

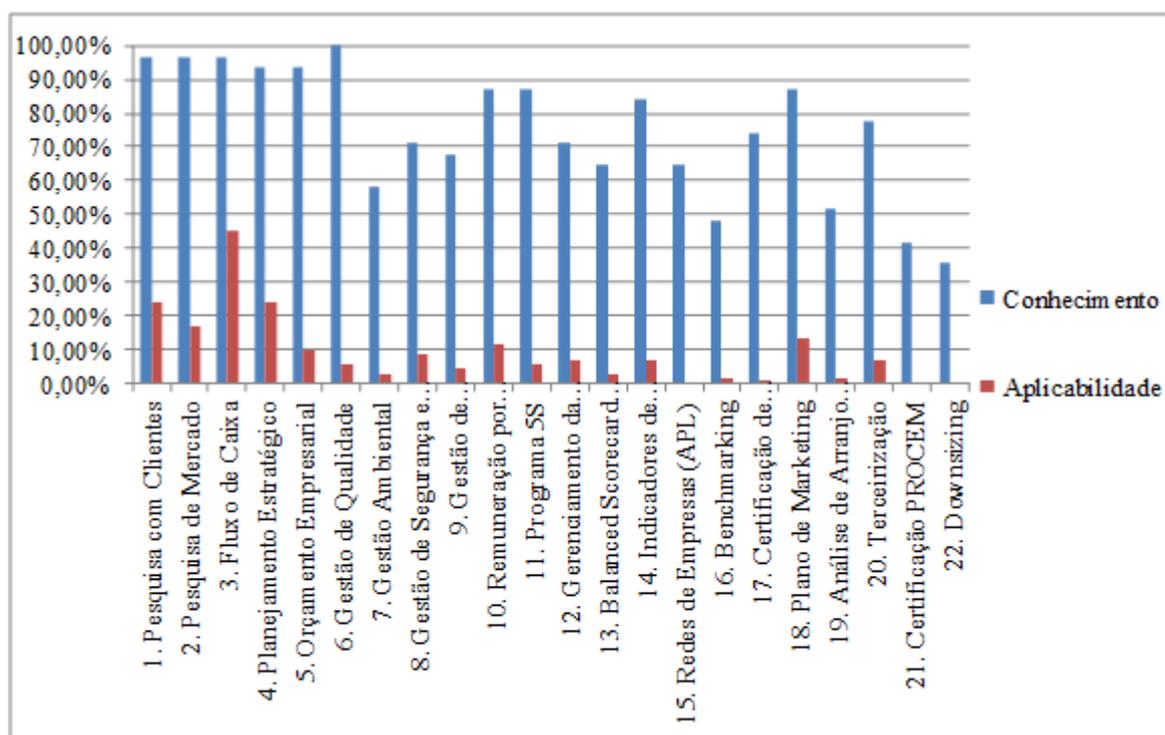
Mas algumas ferramentas não seguiram este nível de conhecimento. Aproximadamente 65% dos respondentes disseram que não conhecem nada sobre a ferramenta *Downsizing*, no caso da Certificação do PROCEM, mais de 58% também afirmaram não deter conhecimento algum a respeito desta ferramenta, ambas aparecem 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, somadas ao Plano de Marketing, a Gestão Ambiental e o Benchmarking foram as únicas as quais nenhum respondente afirmou ter muito conhecimento.

Esta discrepância entre o alto conhecimento de algumas ferramentas e nenhum conhecimento de outras, por exemplo, entre o fluxo de caixa e o *Downsizing*, pode se dar em função do fato de que a ferramenta Fluxo de Caixa busca levantar a capacidade da empresa em saldar as obrigações com terceiros, se tornando um dado mais efetivo nas decisões da empresa, por outro lado, o *Downsizing*, também chamado de Achatamento, busca a diminuição das burocracias existentes, o que pode não ser algo que interfira tanto no desenvolver das atividades. Outro fator influenciador, ainda sobre o *Downsizing*, pode ter sido o próprio nome da ferramenta, onde os respondentes podem ter ligado 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, e se, 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, podendo supor que estes clientes possuem uma representatividade na economia da região.

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, o Gráfico 1 faz este comparativo entre o conhecimento que os entrevistados apontam ter das ferramentas gerenciais e a respectiva aplicabilidade em seus clientes.



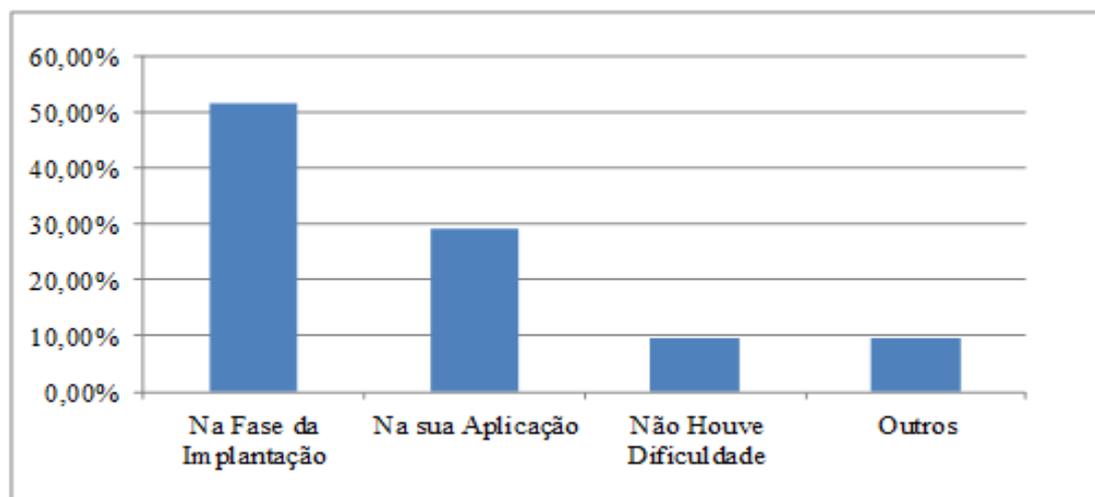
**Gráfico 1** - Comparativo entre o Conhecimento com a Aplicabilidade das Ferramentas Gerenciais nos Clientes.

**Fonte:** Resultados da Pesquisa (2014)

No tocante ao conhecimento das ferramentas, foi levada em conta qualquer resposta, excluindo apenas a porcentagem de respostas referentes ao “Não Conheço”. O Gráfico 1 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. Outro dado relevante mostra que apenas para a 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, ou seja, a pesquisa realizada nas empresas prestadoras de serviços contábeis mostra um cenário em que há muito conhecimento, porém 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 no Gráfico 2.



**Gráfico 2** - Dificuldade de Implantação das Ferramentas Gerenciais

**Fonte:** Resultados da Pesquisa (2014)

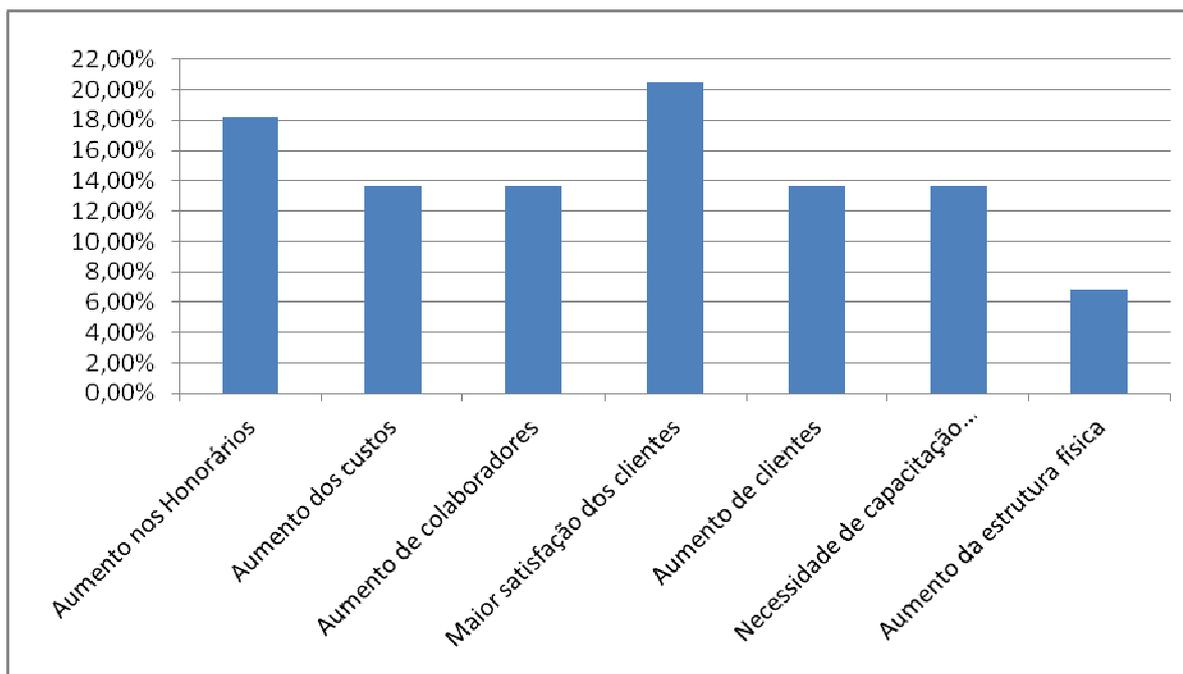
Observando o Gráfico 2, a fase onde houve maior dificuldade ou barreira na utilização ou aplicabilidade das ferramentas foi a fase de Implantação, onde mais de 51% dos respondentes alegaram ter enfrentado dificuldades neste período. A fase da Aplicação foi considerada um período de dificuldades por cerca de 29% dos respondentes, o que pode ser justificável, pois esta fase se torna provavelmente mais fácil para a utilização, tendo em

vista que os contadores já detêm o conhecimento das ferramentas gerenciais, conforme os resultados evidenciados na Tabela 3.

Observou-se também que 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 no Gráfico 1, 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.

O Gráfico 3 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.

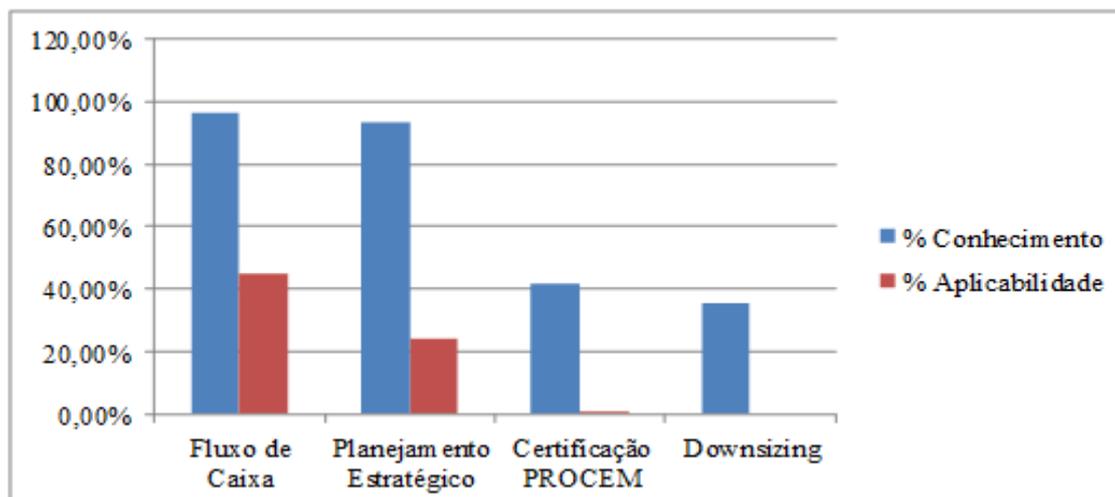


**Gráfico 3** - Resultados Obtidos com a Aplicação das Ferramentas Gerenciais nas Empresas de Serviços Contábeis

**Fonte:** Resultados da Pesquisa (2014)

Das opções listadas na pergunta, o Aumento da Estrutura Física foi a alternativa menos mencionada nas respostas, com pouco menos de 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 do 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.

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 4 apresente a análise cruzada dessas informações.



**Gráfico 4** - Análise Cruzada entre as Ferramentas Mais e Menos Citadas

**Fonte:** Resultados da Pesquisa (2014)

Conforme o Gráfico 4, 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, respectivamente, 41,94% e 35,49%, no entanto, com relação a sua aplicabilidade, apenas 0,08% dos clientes recebem este tipo de serviço.

## 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 representam 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

detêm conhecimento de algumas ferramentas gerenciais, em média, o conhecimento de todas elas foi superior a 74%. Paralelo ao conhecimento, os contabilistas foram questionados sobre a aplicabilidade dessas ferramentas em seus clientes, para esta questão, os números mudam consideravelmente, mostrando que apesar do conhecimento, a aplicação na prática não é assim 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. Nos casos em que se aplicam as ferramentas, o desinteresse dos clientes tem sido o grande obstáculo para a implantação das mesmas, tendo sido a fase de Implantação da ferramenta no cliente, a mais complicada e dificultosa 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 aplicar as ferramentas, 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 podem ser úteis estas ferramentas para a vida da empresa. Tentar demonstrar possíveis resultados que podem ser alcançados com sua utilização por meio de simulações de mercado, para que os empresários percebam que existem ferramentas que podem ajudar a melhorar a situação de sua empresa.

## REFERÊNCIAS

ALBANESE, Diana E.; BRIOZZO, Anahí E.; ARGANARAZ, 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*, São Paulo, v. 14, n. 5, set./out. 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 out. 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*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

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

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

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

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*. São Paulo: Atlas, 2011.

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: SANVICERANTE, Antonio Zoratto. *Contabilidade Gerencial*. 11. ed. Rio de Janeiro, Ltc, 2007.

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

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.

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

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Critérios de classificação de empresas: EI - ME – EPP. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em 28 out. 2013.

VERAS, Karine Michele Coelho Leite; MEDEIROS, Karolline Santos de; CARVALHO, Mario Henrique 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 out. 2013.