

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EDSON DE SOUZA ACIOLY
ELINE HINGGLIDYS SILVA DOS SANTOS
KEVIN THO DE AGUIAR

**O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO
FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

RECIFE/2023

EDSON DE SOUZA ACIOLY
ELINE HINGGLIDYS SILVA DOS SANTOS
KEVIN THO DE AGUIAR

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado
em Ciências Contábeis.

Professor(a) Orientador(a): Dr. Bruno Melo Moura

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

A181p Acioly, Edson de Souza.
O papel da contabilidade gerencial como ferramenta para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas / Edson de Souza Acioly; Eline Hingglidys Silva dos Santos; Kevin Tho de Aguiar. - Recife: O Autor, 2023.

18 p.

Orientador(a): Dr. Bruno Melo Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Ciências Contábeis, 2023.

Inclui Referências.

1. Contabilidade gerencial. 2. Ferramentas gerenciais. 3. Micro e pequenas empresas. I. Santos, Eline Hingglidys Silva dos. II. Aguiar, Kevin Tho de. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 657

EDSON DE SOUZA ACIOLY
ELINE HINGGLIDYS SILVA DOS SANTOS
KEVIN THO DE AGUIAR

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Ciências Contábeis, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores.

Prof. Dr. Bruno Melo Moura
Professor(a) Orientador(a)

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva
Professor(a) Examinador(a)

Prof. Msc. Mario Mardorne da Silva
Professor(a) Examinador(a)

Recife, ____ de _____ de 2023.

NOTA: _____

Dedicamos este trabalho a quem colaborou diretamente conosco: meu professor Bruno Moura, sem o qual não teríamos concluído este projeto. E aos nossos pais, pois é graças a seus esforços que hoje concluirmos o curso de ciências contábeis.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de nossas vidas, e não somente nestes anos como universitários. Ao professor Bruno Moura, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções, apoio, confiança e incentivos. Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. E a nós mesmo por nossa resiliência e comprometimento para com o curso.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	8
2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	9
3 METODOLOGIA	12
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	15
4.1 DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	16
4.2 INDICADORES DE RENTABILIDADE	17
4.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	18
4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	19
REFERÊNCIAS	21

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Edson de Souza Acioly
Eline Hingglidys Silva dos Santos
Kevin Tho de Aguiar
Bruno Melo Moura

Resumo: A contabilidade gerencial é a responsável por analisar dados financeiros e contábeis das empresas, utilizando de várias ferramentas e técnicas para produzir relatórios voltados aos usuários internos que forneceram informações valiosas para auxiliar na tomada de decisão. Neste cenário o presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre tal temática. Seguindo tal abordagem metodológica, foram coletados 16 artigos a partir das plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e Google Acadêmico entre os anos de 2018 e 2023. Ao avaliar tais publicações científicas foram constatadas quatro macros temáticas: Demonstração de fluxo de caixa, Indicadores de rentabilidade, Orçamento empresarial e Avaliação de desempenho. Essas macros temáticas indicam caminhos para desenvolvimento de possíveis estudos visto que muitas das ferramentas gerenciais são pouco abordadas no que se refere a micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Ferramentas Gerenciais. Micro e Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é um conjunto de instrumentos gerenciais, com o objetivo de auxiliar os gestores no processo decisório das empresas utilizando de informações financeiras ou não, com intuito de dar continuidade a organização (Correio e outros, 2019). Com o foco no desenvolvimento das organizações junto com a contabilidade financeira, pois são essenciais para os planos finais de crescimento econômico das empresas (Garrison, Noreen e Brewer, 2013).

Portanto, os artefatos da contabilidade gerencial têm o propósito de evitar tomadas de decisões arbitrárias. Em que identifica, mensura e repassa informações úteis para que no processo decisório sejam feitas escolhas significativas pelos gestores (Valmorbida, Ensslin, S. M. e Ensslin, S. R., 2018).

Essa foi uma ramificação da contabilidade muito utilizada durante momentos de crise no Brasil por empresas que buscavam se manter de portas abertas, o auxílio das informações gerenciais permite às empresas se reestruturarem e acompanhar o fluxo econômico (Garcia e Bezerra, 2021). Como já visto anteriormente, a contabilidade gerencial é imprescindível para que a entidade não só continue com o

andamento de seus propósitos, como também para a supervisão de todo o sistema econômico da empresa (Oliveira, Marques e Cintra, 2019).

Com o avanço da competitividade externa a contabilidade gerencial tornou-se uma valiosa aliada. Pois, ela traz também análises e comparações de sua empresa com as organizações modelo de mercado (Garcia e Bezerra, 2021).

As micro e pequenas empresas foram aos poucos conquistando sua fatia de mercado e a contabilidade gerencial foi uma importante ferramenta que impulsionou nesse processo. Incentivando o uso de novas estratégias de mercado para se impor a grande quantidade de concorrentes (Caneca e outros, 2009).

Dito isso, a falta de conhecimento na tomada de decisão por parte dos administradores, pode resultar em problemas de continuidade. Tendo em vista as várias dificuldades enfrentadas pelos gestores, onde eles afirmam que um dos principais motivos é a carga de impostos pago, porém o real motivo é o equívoco na tomada de decisões (Marion, 2015).

Observa-se com muita assiduidade o término de diversas empresas, principalmente as micro e pequenas. Isso se deve devido à má administração, com a aplicabilidade da contabilidade gerencial, as autarquias crescem como um todo. Pois, atualiza os investidores, mostrando a geração de lucro, para os fornecedores no fornecimento de matéria-prima, porque mostra a capacidade de pagamento, bancos, na geração de crédito, entre outros (Crepaldi, S. e Crepaldi, G., 2019).

Com base no exposto, o presente estudo tem o objetivo de mapear as discussões acadêmicas e científicas de contabilidade acerca de Contabilidade gerencial e Ferramentas contabilidade gerencial.

Portanto, a justificativa da realização desta pesquisa, é se atualizar e aprofundar o entendimento do tema abordado. Para isso buscou-se através de uma revisão de literatura apresentar e destacar o posicionamento de diversos pesquisadores do campo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico será dividido em dois subtópicos, o primeiro tratará da contabilidade gerencial, suas definições e conceitos chaves, e o segundo das micro e pequenas empresas. Ambos os tópicos têm como objetivo expor os benefícios da utilização das ferramentas contábeis com ênfase da contabilidade gerencial, bem como os impactos de sua não utilização por parte das empresas.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma ferramenta de apoio para tomada de decisões dos gestores e administradores dentro das organizações, projetando e prevendo resultados futuros, analisando e comparando demonstrativos, dentre outras utilidades. Ainda conforme os autores o processo decisório utiliza de informações gerenciais (financeiras e não financeiras) úteis e tempestivas para assim dar continuidade a entidade que faz uso da mesma (Correio e outros, 2019).

Nessa linha de raciocínio, a contabilidade gerencial começa a se solidificar devido a demanda de informações acuradas e relevantes. Seu surgimento também pode ser associado pela revolução industrial e aparição das primeiras grandes organizações (Crepaldi, S. e Crepaldi, G., 2019).

Atualmente a contabilidade gerencial trabalha acoplada às demonstrações contábeis que são fornecidas pela contabilidade financeira, pois estão ligadas diretamente ao desenvolvimento das corporações. Vemos também que a contabilidade gerencial vem sendo utilizada tanto no modelo de gestão como filosófico e para a estimação do sistema econômico das empresas. Portanto todos os modelos são utilizados para elencar o crescimento das organizações em todos os setores (Garrison, Noreen e Brewer, 2013).

O principal objetivo da contabilidade gerencial é impactar na tomada de decisões das empresas, para isso ela faz uso de suas ferramentas, identificando, medindo, organizando e auxiliando os administradores a atingir suas metas onde o foco é o crescimento da organização. Posteriormente é indicado que ainda existem gestores que desconhecem a tão importante ferramenta que é a contabilidade gerencial. Por este motivo a gestão toma decisões equivocadas prejudicando assim o andamento da empresa como um todo, principalmente nas novas organizações que vêm surgindo, onde tais decisões prejudicam toda a estrutura organizacional (Valmorbida, Ensslin, S. M. e Ensslin, S. R., 2018).

A contabilidade gerencial foi uma ferramenta imprescindível no período de 2020 em que houve a pandemia no Brasil e no mundo. Onde as organizações que faziam um bom uso desse instrumento eficaz conseguiram dar estabilidade ao órgão diante das dificuldades, em que os gestores puderam projetar bem o futuro do seu negócio como um todo e com isso auxiliar no desenvolvimento e sobrevivência da corporação (Garcia e Bezerra, 2021).

De maneira complementar é de suma importância uma entidade ter o controle e o gerenciamento de seu patrimônio, onde antigamente a contabilidade gerencial era vista como um instrumento diferencial de auxílio que fornecia informações trabalhadas. Porém hoje são necessárias para a sobrevivência das organizações e não mais um diferencial. Atualmente as empresas que buscam se destacar no mercado, utilizam de estruturas de sistemas gerenciais que buscam aprimorar e gerenciar todas as informações para a tomada de decisão, estabelecendo etapas e formando processos, assegurando assim o uso correto dos recursos (Oliveira, Marques e Cintra, 2019).

Visto que anteriormente a contabilidade gerencial era apenas um sistema de informação, hoje é essencial para a continuidade da organização, como já referenciado, devido ao desenvolvimento do mercado se faz necessário a utilização correta da mesma, onde não fazendo pode até mesmo prejudicar o andamento da entidade (Garcia e Bezerra, 2021).

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A contabilidade gerencial é de suma importância para as micro e pequenas empresas, onde com o novo cenário econômico e com o crescimento antagonismo, fez-se necessário a inovação de estratégias para vencer os concorrentes e continuar com o objetivo da empresa.

Conforme a Lei Complementar Nº 123, de 14 dezembro de 2006, em seu Art. 3º define as micro e pequenas empresas pelo seu faturamento, onde as microempresas podem obter uma receita bruta igual ou superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), enquanto as pequenas empresas obtêm um faturamento superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou superior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006). Também foi destacado que o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, se impulsionou com o surgimento da lei citada anteriormente. A partir desse ponto essas

empresas foram contribuindo e ganhando sua participação na economia do Brasil, tornando-se relevantes e importantes para economia nacional (Caneca e outros, 2009).

Foi realizado um levantamento pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utilizando dados de 2018 a 2021 da Receita Federal do Brasil com objetivo de verificar a taxa de fechamento dos pequenos negócios, e foi constatado uma alta taxa de mortalidade entre as empresas desse porte. Sendo, as microempresas (ME) com uma taxa de 21,6% dentro de seus cinco primeiros anos de vida, e 17% entre as empresas de pequeno porte (EPP) também dentro do mesmo período.

Nessa linha de raciocínio foi realizada uma pesquisa, onde o SEBRAE (2023) destaca que um dos principais motivos do fim das micro e pequenas empresas são por decisões equivocadas dos seus principais gestores. Por não possuírem um conhecimento mais aprofundado sobre o negócio e principalmente um bom gerenciamento contábil. Podendo ocasionar na descontinuação da organização, onde a contabilidade gerencial faria toda a diferença, se utilizada como ferramenta de apoio desde o início do negócio (Barbosa e Santos, 2019).

Dito isso, torna-se demasiadamente aparente que há uma falha dentro das organizações de pequeno porte, onde as ferramentas gerenciais são na maioria, instrumentos desconhecidos por seus gestores e donos. Nos quais, ao contrário de tomarem decisões com base nos relatórios contábeis, tomam providências por juízo próprio, baseando-se no próprio arbítrio. Utilizando assim as informações contábeis apenas para preenchimento e cumprimento das obrigações mensais (Santos, Dorow e Beuren, 2016).

Além disso, para um bom funcionamento e crescimento das micro e pequenas empresas é crucial a utilização da contabilidade gerencial. Dito isso, os gestores através das informações fornecidas conseguem alcançar os objetivos da entidade através da tomada de decisões, por meio de melhores conexões entre os setores, corroborando para que funcionem como uma única unidade (Garrison, Noreen e Brewer, 2013).

Por outras palavras, à medida que há novas empresas, elas precisam de uma boa gerência que saiba vencer a cada desafio que aconteça nas organizações. É nesse ponto, onde a contabilidade gerencial participa com a função essencial em contribuir no gerenciamento da empresa, e se precavendo para eventos vindouros,

tornando-se fundamental para a continuidade da mesma (Crepaldi, S. e Crepaldi, G., 2019).

3 METODOLOGIA

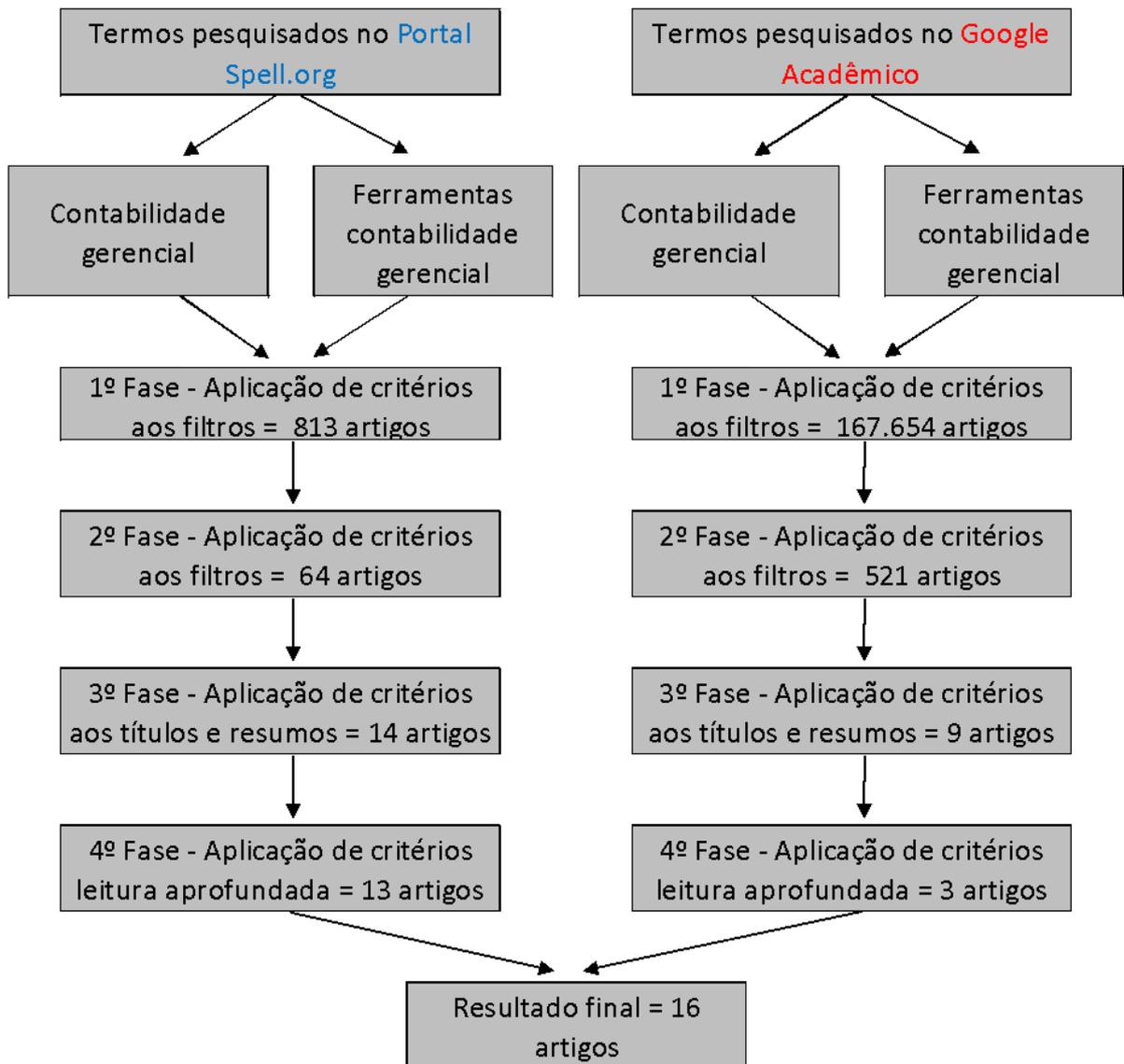
Este capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para elaboração deste trabalho, onde foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica com a tipologia quali-quantitativa. O modelo se baseia em dados secundários e utiliza do aprofundamento e mapeamento de discussões encontrado em artigos já publicados de diversos autores da área (Gifted, 2016).

Ainda de acordo com os autores citados anteriormente, a revisão bibliográfica trata-se de uma pesquisa qualitativa que é um estudo que busca soluções aprofundadas utilizando dados não numéricos. Adicionalmente também quantitativa, é um método ideal para análise de grande quantidade de variáveis estatísticas se baseando em pesquisas acadêmicas (Costa e Lucena, 2021).

A pesquisa foi realizada a partir das palavras-chave: “Contabilidade gerencial” e “Ferramentas contabilidade gerencial”, foram feitas buscas nas plataformas de base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e Google Acadêmico, utilizando das palavras chaves listadas anteriormente. A primeira a pesquisa foi realizada no Spell que é uma plataforma virtual e gratuita com centenas de periódicos disponíveis para público (Fraga et al., 2022). Também foi utilizado o Google Acadêmico uma ferramenta de busca virtual ampla e diversificada e pormenorizada abrangendo materiais de todas as áreas da ciência (Caregnato, 2012).

A busca dos artigos foi feita visando o período de 2018 a 2023 e foram descartadas aqueles que não se enquadram neste critério temporal. Adicionalmente foram ordenados da seguinte maneira primeiro critérios de filtro, leitura do título e resumos, e por fim foi realizado uma leitura mais aprofundada (Ver Figura 1).

Fases de coleta e limpeza dos dados



Fonte: Elaborada pelos autores

Foram realizadas pesquisas nas bases de dados Spell e Google Acadêmico, a busca foi realizada em cima das palavras-chave “contabilidade gerencial” e “ferramentas gerenciais contabilidade”.

A plataforma inicial usada foi o Spell na primeira fase da pesquisa foi realizada onde foram encontrados 813 artigos científicos, na segunda foi aplicado o critério de filtros restando 64 artigos, na terceira fase o critério aplicado foi uma leitura dos títulos e resumos restando 14 artigos, que por fim na quarta fase foram lidos por completo restando assim 13 artigos.

Adicionalmente foi realizada uma segunda pesquisa na plataforma do Google Acadêmico a primeira fase de pesquisa foi encontrada 167.654 trabalhos disponíveis entre dissertações, teses e artigos científicos, na segunda foi aplicado o critério de filtros restando 521 artigos, na terceira fase o critério aplicado foi uma leitura dos títulos e resumos restando 9 artigos, que por fim na quarta fase foram lidos por completo restando assim 3 artigos. Por fim, o somatório final das duas plataformas foi de 16 artigos disponíveis para a pesquisa.

A análise dos dados foi feita através da leitura dos artigos. Os dados foram ordenados e analisados no Microsoft Word e Excel. Tratando-se de uma revisão sistemática de dados secundários que busca entender as discussões propostas e observar os pontos divergentes e convergentes dos estudos coletados para reunir e utilizar informações que possam causar impactos positivos na tomada de decisão (Ribeiro, 2019). Logo as inferências dos resultados obtidos através dessa análise são descritas e discutidas no capítulo subsequente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De maneira geral, estes resultados serão divididos em ferramentas gerenciais encontradas nos artigos que compõem o *corpus* de pesquisa. Através da coleta e leitura os artigos foram analisados e pautados com intuito de encontrar paradigmas semelhantes entre os autores, onde estes resultados foram divididos da seguinte forma (1) Demonstração de fluxo de caixa (DFC), (2) Indicadores de rentabilidade que são Retorno sobre o Investimento (ROI - *Return on Investment*), Retorno sobre os Ativos (ROA - *Return on Assets*) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE - *Return of Equity*), (3) Orçamento empresarial e (4) Avaliação de Desempenho. (Ver Quadro 1)

Quadro 1. Amostra de artigos

Nº	Título	Autores
1	Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional	Valmorbida, Ensslin e Ensslin (2018)
2	Avaliação de desempenho dos estilos de decisão: análise da literatura e oportunidades de pesquisa	Fagundes, Ensslin e Schnorrenberger (2018)
3	Uso dos Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Pequenas e Médias Empresas e seu Fornecimento pelo Escritório de Contabilidade	Santos, Bennert, Figueiredo e Beuren (2018)
4	Abordagens da Contabilidade Gerencial em Periódicos Brasileiros	Pazetto, Santos e Beuren (2019)
5	Controle gerencial e inovação em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática	Ribeiro (2019)
6	Estudos na Contabilidade Gerencial: Temas, Métodos e Teorias	Correio, Silva, Pletsch e Silva (2019)
7	Relação entre Ciclo de Vida Organizacional e Uso de Instrumentos de Contabilidade Gerencial	Santos, Corrêa, Beuren e Gomes (2019)
8	O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores	Barbosa e Santos (2019)
9	A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do covid-19	Garcia e Bezerra (2020)
10	Estudo sobre a Usabilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial mais Intensamente Usadas em Empresas que atuam no Brasil	Souza, Russo e Guerreiro (2020)
11	A relevância da contabilidade gerencial para as micros e pequenas empresas: uma revisão sistemática	Miranda e Nunes (2021)
12	Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras	Costa e Lucena (2021)
13	Controle gerencial em startups: uma revisão sistemática	Ribeiro e Espejo (2022)
14	Habilidade gerencial e gerenciamento de resultados contábeis	Lunardi, Ferrari e Klann (2022)

15	Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI	Schmidt, Silva, Soutes e Martins (2022)
16	Fatores contingenciais organizacionais e individuais e práticas gerenciais: um estudo à luz dos princípios globais de contabilidade gerencial	Siqueira e Lucena (2023)

Elaborado pelos autores

4.1 DEMONSTRAÇÕES DE FLUXO DE CAIXA

De acordo, com Ribeiro (2019) a contabilidade gerencial utiliza de diversas ferramentas para auxiliar as organizações em seus processos decisórios mitigando erros e falhas, um desses instrumentos é o DFC um recurso indispensável para os gestores, pois evidencia as saídas, entradas, origens e aplicação dos recursos de caixa. De maneira complementar, Ribeiro e Espejo (2022) destaca a DFC como uma de suas principais ferramentas gerenciais usadas por micro e pequenas empresas em evolução e ainda que esse instrumento tem sua utilização variável de acordo com a natureza e estágio de desenvolvimento da organização.

Entretanto, Santos e outros (2019) evidenciam que no estágio inicial da empresa a ferramenta DFC é pouco utilizada. Pois, é destacado que essa é a fase em que os processos são formados e implementadas nas organizações tendo que ser acompanhadas e reestruturadas e apenas com fim desse processo essa fase é finalizada.

Por outra visão, Lunardi, Ferrari e Klann (2022) destacam em seus estudos que a DFC é um relatório que tem certa importância, podendo causar impactos significativos no comprimento das metas estabelecidas pela organização. No entanto, a ênfase é nos gerentes e administradores que possuem um perfil de experiência amplo, pois agregam ao longo prazo um maior nível de informações ao relatório. Utilizando para atingir esses ganhos a suavização de resultados, ou seja, diminuindo as oscilações que ocorrem nos resultados e melhorando a qualidade dos lucros.

No entanto, são visões que podem ser contrariadas. Pois, a DFC é um instrumento de extrema importância para as empresas em desenvolvimento e já desenvolvidas. Visto que o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 03 (R2) destaca que os usuários demonstram necessidades em mapear a distribuição dos recursos de caixa e isso independe da natureza das atividades da organização. O DFC é importante para empresas em crescimento, pois evidencia a geração de caixa e equivalentes, dando assim oportunidade de continuidade a mesma. A ênfase deste

relatório é sua utilização concomitante das demais demonstrações contábeis, para que assim possa ser avaliadas alterações em seus ativos líquidos e situação econômico-financeira. Portanto é destacado sua importância para as entidades que estão em fases iniciais.

4.2 INDICADORES DE RENTABILIDADE

A contabilidade gerencial utiliza os indicadores de rentabilidade para realizar análises de desempenho no patrimônio das organizações, tanto na área financeira como também na operacional apontando os seus retornos sobre investimentos. Baseando-se no conceito do lucro econômico como discorrido por Schmidt e outros (2022). Consequentemente, é válido destacar a percepção de Santos e outros (2019) acerca de como o ROI é um indicador que se torna necessário à medida que as instituições evoluem. Pois, passam a possuir a necessidade de mensurar o seu rendimento financeiro a longo prazo utilizando de uma comparação entre seus lucros e investimentos. Com o mesmo pensamento, Pazetto, Santos e Burne (2019) também endossam tal perspectiva e acrescentam que o ROI permite identificar a capacidade de trazer lucros futuros para a organização.

Por outro lado, Costa e Lucena (2021) destaca o ROA como um indicador capaz de demonstrar para a contabilidade gerencial variações de desempenho operacional e econômico. Por ser uma ferramenta utilizada para expor a capacidade dos retornos produzidos por seus ativos, é evidente sua adequação para identificar a rentabilidade dos recursos e sua geração de valor para cada real investido pelas organizações.

Todavia, mesmo que a teoria contábil indique o ROE como um indicador válido e importante (visto que compara o lucro líquido gerado com o patrimônio líquido), não foram encontrados debates sobre este indicador nos artigos analisados, evidenciando a falta de usabilidade do mesmo em micro e pequenas empresas. Em outras palavras, o ROE é uma comparação que identifica o quanto a organização é rentável em comparação aos recursos disponíveis, com maior efetividade para empresas mais complexas.

Dessa forma é possível discordar das visões dos autores, pois o ROI é um indicador que precisa ser trabalhado desde o início possibilitando mensurar se seus investimentos estão perdendo ou ganhando dinheiro, identificando os canais e ações separadamente. Já o ROA mesmo entregando resultados não significa que está sendo eficiente ao longo prazo, podendo acarretar possíveis deficiências na geração

dos resultados futuros. Adicionalmente, o ROE pode ser aplicado em micro e pequenas empresas, desde que executado com o conhecimento necessário e excelência para que a ferramenta seja utilizada de maneira válida.

4.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

De acordo com Souza, Russo e Guerreiro (2020) o orçamento empresarial é uma das ferramentas mais utilizadas pela contabilidade gerencial. Por uma visão geral ela é usada para solucionar, corrigir problemas e projetar a situação financeira da entidade, agregando maior visibilidade e melhorando o entendimento sobre o ambiente através de seus relatórios. Os contadores a utilizam como ferramenta de controle, já os gestores como instrumentos que auxiliam suas atividades de longo prazo também sendo utilizada no curto prazo.

Portanto, Siqueira e Lucena (2023) concordam parcialmente com os autores do artigo anterior quando indicam que o orçamento empresarial é uma das principais ferramentas de gestão. No entanto é citado que o melhor aproveitamento deste relatório depende diretamente do gestor da empresa e de seu grau de escolaridade (pós-graduação), pois quanto maior o nível de escolaridade maior exploração desta ferramenta.

Por outro lado, é evidenciado por Santos e outros (2018) que é pouco o conhecimento sobre a utilização das ferramentas gerenciais nos micros e pequenos negócios, porém baseando em sua pesquisa fica visível que o orçamento empresarial fica entre os quatro principais métodos que influenciam a tomada de decisão administrativa. O que também é destacado por Garcia e Bezerra (2021) que diz que entre os instrumentos gerenciais o orçamento empresarial é menos usado apenas em relação ao relatório DFC, estando assim acima de todos os outros em nível de uso para esse perfil organizacional.

Entretanto, é discutível que o orçamento precise de um elevado grau de escolaridade, pois isso é comprovado pelo grande uso dessa ferramenta pelas pequenas empresas, onde o relatório é produzido pelos setores pouco desenvolvidos e utilizado pelos administradores normalmente o principal sócio. Agregando assim uma maior visibilidade sobre a situação financeira ao ambiente empresarial como descrito pelo primeiro autor. Fortalecendo a importância do orçamento empresarial para o desenvolvimento necessário dos setores dessas entidades, adicionando valor e estratégia aos recursos da organização. Que por sua vez é amplificado quando

utilizado junto a outros relatórios, pois seu uso em conjunto abrange e desenvolve os setores de maneira mais rápida e planejada.

4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Valmorbida, Ensslin, S. M. e Ensslin, S. R. (2018) a avaliação de desempenho é um método de análise de desempenho de cada pessoa que compõe a organização, pois é através dela que as partes interessadas podem verificar os pontos fortes e fracos através da medição de desempenho de cada setor. Ainda conforme o autor é uma ferramenta importante nas organizações, mesmo sendo um instrumento que ajuda na tomada de decisões ela vem sendo pouco utilizada nas empresas, devido a sua dificuldade de aplicabilidade dentro delas.

Fagundes, Ensslin e Schnorrenberger (2018) destacam que o ambiente interno organizacional tem cada vez mais a necessidade de trabalhar grandes quantidades de informações. E que os sistemas de avaliação de desempenho acompanham o processo de evolução gerando qualificação para trabalhar as informações. No entanto, quando as informações se acumulam e se desorganizam acabam dificultando a tomada de decisões devido ao excesso de informações.

Para Barbosa e Santos (2019) a avaliação de desempenho é utilizada como um controle interno, onde há harmonia entre todos os ambientes dentro da empresa, pois cada um gera informações para ajudar na avaliação e nos objetivos da organização cooperando para a tomada de decisões. Logo, tem que suceder uma conformidade entre as metas de cada um dos setores, para que possam trabalhar com o mesmo intuito que é o bom funcionamento da empresa. Correio e outros (2019) adiciona que a avaliação de desempenho, quando bem utilizada na entidade, auxilia a empresa a encontrar formas para se consolidar no mercado competidor.

Entretanto, Miranda e Nunes (2021) aponta que uma parte considerável dos gestores integrados às micro e pequenas empresas, não utilizam as informações geradas pela contabilidade gerencial, evidenciando as informações fornecidas para contabilidade apenas para a área de tributos. Negando assim para esse porte organizacional as avaliações de desempenho e retardando assim o desenvolvimento dessas empresas.

No entanto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta pouco utilizada nas empresas, pois faz uma análise individual de seus colaboradores. Necessitando de uma melhor estruturação para que suas informações sejam analisadas e trabalhadas

para que não gerem acúmulos de dados, resultando em um ambiente onde os membros se dirijam conforme as metas e o mesmo intuito. Realizando assim, um melhor aproveitamento dessa importante ferramenta por parte de seus gestores para identificar as características de seus colaboradores e direcioná-los com base nesse ponto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que este trabalho tem por objetivo demonstrar uma visão acadêmica de como a contabilidade gerencial auxilia no processo de gestão financeira dentro das micro e pequenas empresas, os resultados apresentados apontam para a existência de quatro dimensões temáticas. Tais temáticas estão associadas à discussão e validação entre pesquisadores de contabilidade acerca da aplicabilidade da DFC, dos indicadores de rentabilidade (ROI, ROA, ROE), do orçamento empresarial, e sobre a avaliação de desempenho.

Especificamente, a contabilidade gerencial trata-se de diversas técnicas que auxiliam na tomada de decisões e controle da saúde financeira das empresas. Num primeiro âmbito, através da ferramenta DFC onde mostra todas as movimentações do caixa da empresa. Num segundo, também é evidenciado como os indicadores de rentabilidade (ROI, ROA e ROE) são de suma importância para realização de análises de desempenho do patrimônio. Além disso, o orçamento empresarial é apontado como uma ferramenta que ajuda na solução dos problemas e mapeamento da situação econômica da entidade, fazendo assim um planejamento financeiro deste modo tendo uma visão maior do futuro. Outrossim, a avaliação de desempenho fornece um método válido para avaliar as características dos colaboradores, comparando o esperado e o apresentado.

Dito isso, é evidente a importância dessas ferramentas para as pequenas organizações usarem como direcionamento para tomada de decisão. Contudo, a presente pesquisa foi delimitada enquanto uma revisão bibliográfica, focando nas discussões acadêmicas sobre ferramentas contábeis aplicadas às micro e pequenas empresas. Negligência, então, de modo geral os outros portes empresariais, na qual apenas artigos relacionados ao tema e de determinadas bases de dados foram selecionados.

Assim, tais delimitações representam futuras oportunidades de pesquisa de novos estudos. Onde seria necessário estudos mais aprofundados referente aos instrumentos da contabilidade gerencial, para que eles fossem mais aproveitados e conhecidos dentro das pequenas organizações.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. F. G.; SANTOS, O. M. D. O Controle Interno como Ferramenta Gerencial nas Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise por Meio da Percepção dos Contadores. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 74, p. 4-13, 2019.
- BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília: Presidência da República, [2006]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp123.htm. Acesso em 07 de set. 2023.
- CANECA, Roberta Lira et al. A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. **Pensar contábil**, v. 11, n. 43, 2009.
- CAREGNATO, S. E. GOOGLE ACADÊMICO COMO FERRAMENTA PARA OS ESTUDOS DE CITAÇÕES: Avaliação da Precisão das Buscas por Autor. **PontodeAcesso**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 72–86, 2012.
- CORREIO, M. A. L.; SILVA, A.; PLETSCH, C. S.; SILVA, M. Z. Estudos na Contabilidade Gerencial: Temas, Métodos e Teorias. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 1, p. 72-90, 2019.
- COSTA, I. L. S.; LUCENA, W. G. L. Princípios Globais de Contabilidade Gerencial: A Relação entre as Práticas Gerenciais e o Desempenho de Empresas Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 3, p. 503-518, 2021.
- CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIFTED, Álaze Gabriel. Os três pilares da metodologia da pesquisa científica: uma revisão da literatura. **Ágora@-Revista Acadêmica de Formação de Professores**, v. 1, n. 1, 2016.
- SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>> Acesso em 07 de set. 2023.
- FAGUNDES, Ernando; ENSSLIN, Sandra Rolim; SCHNORRENBARGER, Darci. Avaliação de desempenho dos estilos de decisão: análise da literatura e oportunidades de pesquisa. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, v. 5, n. 1, p. 93-111, 2018.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 1, p. 1–19, 2022.

GARCIA, Rafaella Medeiros; BEZERRA, Darlan Oliveira. A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do Covid-19. **Revista campo do saber**, v. 6, n. 2, 2021.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14 ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

LUNARDI, M. A.; FERRARI, A.; KLANN, R. C. Habilidade gerencial e gerenciamento de resultados contábeis. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 51, p. 53-72, 2022.

MARION, C. J. **Contabilidade empresarial**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MIRANDA, Allyson Emanuel et al. A relevância da contabilidade gerencial para as micros e pequenas empresas: uma revisão sistemática. **REVISTA DA FAESF**, v. 5, n. 2, 2021.

OLIVEIRA, T. C.; MARQUES, M. L.; CINTRA, Y. C. Artefatos de Contabilidade Gerencial: Um Estudo em Cursos de Graduação de Ciências Contábeis da Região Sudeste do Brasil. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 20, n. 2, p. 31-42, 2019.

PAZETTO, C. F.; SANTOS, V. D.; BEUREN, I. M. Abordagens da Contabilidade Gerencial em Periódicos Brasileiros. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, p. 47-65, 2019.

RIBEIRO, Alexandre Coradini. Controle gerencial e inovação em micro e pequenas empresas: Uma revisão sistemática. **Contribuciones a la Economía**, v. 17, n. 4, p. 4, 2019.

RIBEIRO, Alexandre Coradini; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. CONTROLE GERENCIAL EM STARTUPS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, 2022.

SANTOS, V. D.; CORRÊA, N. L.; BEUREN, I. M.; GOMES, T. Relação entre Ciclo de Vida Organizacional e Uso de Instrumentos de Contabilidade Gerencial. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 38, n. 2, p. 67-85, 2019.

SANTOS, Vanderlei dos et al. Uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de Contabilidade. **Pensar contábil**, v. 20, n. 71, 2018.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL- Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SCHMIDT, Jefferson Leandro et al. Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 13, n. 3, p. 1489-1511, 2022.

SIQUEIRA, D. D.; LUCENA, W. G. L. Fatores contingenciais organizacionais e individuais e práticas gerenciais: um estudo à luz dos princípios globais de Contabilidade Gerencial. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 22, n. 1, p. 1-20, 2023.

SOUZA, R. P.; RUSSO, P. T.; GUERREIRO, R. Estudo sobre a Usabilidade das Práticas de Contabilidade Gerencial mais Intensamente Usadas em Empresas que Atuam no Brasil. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 45, p. 33-49, 2020.

VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho e contabilidade gerencial: revisão integrativa da literatura para superar as dificuldades de aplicação prática da avaliação de desempenho na gestão organizacional. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 339-360, 2018.