

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO GESTÃO FINANCEIRA

Jorge Carlos Souza Dutra Júnior

CONTABILIDADE GERENCIAL: As mudanças na gestão de uma clínica de saúde

São Luís

2023

JORGE CARLOS SOUZA DUTRA JÚNIOR

CONTABILIDADE GERENCIAL: As mudanças na gestão de uma clínica de saúde

Artigo apresentado ao Curso de Gestão Financeira do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Financeira. Orientador: Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes.

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Centro Universitário – UNDB / Biblioteca

Dutra Júnior, Jorge Carlos Souza

Contabilidade gerencial: as mudanças na gestão de uma clínica de saúde. / Jorge Carlos Souza Dutra Júnior. __ São Luís, 2023.

32 f.

Orientador: Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes.

Monografia (Graduação em Tecnólogo em Gestão Financeira) - Curso de Tecnólogo em Gestão Financeira – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Contabilidade gerencial. 2. Clínica de saúde.
3. Organização. I. Título.

CDU 657.05:614.212

JORGE CARLOS SOUZA DUTRA JÚNIOR

CONTABILIDADE GERENCIAL: As mudanças na gestão de uma clínica de saúde

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Financeira do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Financeira.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes (Orientador)
Especialista em Gestão Empresarial (FGV)
Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Michel Marques Silva
Mestre em Matemática (UEMA)
Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Esp. Cloves Rodrigues da Silva Neto
Especialista em Contabilidade (FUCAPI)
Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por ter possibilitado que eu tivesse saúde e ânimo ao longo de todo o tempo acadêmico. Aos meus pais, Jorge e Andréa, e irmãos, Marianna e André que sempre me ajudaram e me incentivaram a buscar ser o melhor possível, enfrentando as dificuldades com sabedoria.

Ao professor Gustavo, por ter sido meu orientador, desempenhando a função com dedicação e amizade, estando sempre disposto a ajudar e guiar a pesquisa. A todos que participaram, direta ou indiretamente deste trabalho de pesquisa, desprendendo o tempo para realização das entrevistas, auxiliando o meu aprendizado. A instituição de Ensino Superior Dom Bosco, que foi essencial para o processo de formação profissional ao longo desses dois anos.

“A persistência é o caminho do êxito.”
(Charles Chaplin).

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Origem e evolução da contabilidade	15
Tabela 2 – Respostas sobre mudança ocorrida no setor de acordo com cada entrevistado.	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DARF	Documento de Arrecadação de Receitas Federais
IR	Imposto de Renda
ME	Microempresa
PIB	Produto Interno Bruto
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CMN	Conselho Monetário Nacional
BACEN	Banco Central do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
IRPJ	Imposto Sobre a Renda de Pessoas Jurídicas
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
PIS	Programa de Integração Social
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
CPP	Contribuição Patronal Previdenciária
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ISS	Imposto Sobre serviço
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Micro e pequenas empresas no Brasil	11
2.2 Origem da contabilidade no mundo e no Brasil	13
2.3 Contabilidade gerencial	15
3 METODOLOGIA	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
4.1 Sobre a empresa	22
4.2 Análise dos resultados	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
APÊNDICE A – Guia para entrevista	32

CONTABILIDADE GERENCIAL: As mudanças na gestão de uma clínica de saúde

MANAGEMENT ACCOUNTING: Changes in the management of a health clinic

Jorge Carlos Souza Dutra Júnior¹

Gustavo Pereira Nunes²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo descobrir como uma organização da área da saúde implantou o serviço de contabilidade gerencial, bem como observar as mudanças nos setores financeiros, recursos humanos e na relação com o cliente final. Utilizou-se do método de entrevistas para obtenção dos dados necessários para que os objetivos fossem alcançados. Abordou-se conceitos de micro e pequena empresa, que é onde a organização estudada está inserida; origem da contabilidade; contabilidade financeira e contabilidade gerencial. Os resultados obtidos responderam as necessidades deste artigo, ficando demonstrado como a organização conhece e inicia o uso da contabilidade gerencial, bem como cada setor percebe a melhoria de acordo com o seu uso.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Gestão. Clínica de saúde.

ABSTRACT

This article aims to discover how an organization in the health area implemented the management accounting service, as well as to observe the changes in the financial sectors, human resources and in the relationship with the final customer. The method of interviews was used to obtain the necessary data so that the objectives were achieved. Concepts of micro and small companies were addressed, which is where the studied organization is inserted; origin of accounting; financial accounting and managerial accounting. The results obtained responded to the needs of this article, demonstrating how the organization knows and starts using management accounting, as well as how each sector perceives the improvement according to its use.

Keywords: Management Accounting Changes. Health Clinic.

¹ Graduando do 4º Período do Curso de Gestão Financeira do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB. E-mail: jcsdjr@gmail.com

² Professor Mestre. Docente do Curso de Psicologia do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB. E-mail: mauricio.costa@undb.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo, a realidade do contador se dava a uma entrega de obrigações, sendo procurado pelo cliente, realizando a demanda e entregando o que fora pedido, como um Documento de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) ou Imposto de Renda (IR).

Com a evolução das tecnologias, o mercado também mudou. As empresas se tornaram mais complexas, a concorrência é mais acirrada e cada decisão tomada é crucial para o futuro e sobrevivência da empresa. Dessa forma, a contabilidade também se viu na necessidade de evoluir, agora, somente a entrega das obrigações já não satisfazem os clientes, que buscam por suporte e confiabilidade para ter o seu caminho futuro preparado com as melhores informações possíveis.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial é aquela que, através das informações financeiras, geradas pela contabilidade tradicional e da proximidade do contador ao seu cliente, entendendo as suas necessidades e realizando um serviço mais personalizado, utiliza-se das informações contábeis para auxiliar na gestão do negócio. A contabilidade gerencial veio para ser o futuro da profissão, através de uma mudança de postura dos contadores e de empresários que não aceitam somente as obrigações trabalhistas e fiscais, buscando ter uma relação mais próxima, auxiliando nas tomadas de decisões e trazendo diferenciais para a organização, nesse caso o contador se torna um gestor no auxílio da organização.

Dentro desse cenário surge o seguinte questionamento: Como a contabilidade gerencial é implantada em uma empresa da área da saúde e quais mudanças são notadas na utilização desse serviço na gestão empresarial?

Para responder o questionamento, este trabalho tem como objetivo geral descobrir como a organização implantou o uso da contabilidade gerencial, e, por objetivos específicos têm-se, identificar quais são as mudanças ocorridas na empresa ao longo de sua utilização, demonstrar como isso impactou nos setores financeiros, observando seus resultados; nos recursos humanos, observar a rotatividade, bem como encargos extras; e a relação da empresa com seus clientes, observando como a organização se mobiliza para encantar o seu público e analisar as diferenças em relação a produtividade, lucratividade e diminuição de custos e despesas.

A observação será feita através de entrevistas realizadas na sede da empresa, que é uma clínica de fisioterapia e fonoaudiologia, sendo feitas com o diretor

geral e com o gerente financeiro, obtendo dados de primeira mão. Dessa forma, tratar-se-á de conceitos como contabilidade, contabilidade gerencial, micro e pequenas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o intuito de apresentar a base teórica que será utilizada para realização deste artigo, utilizando-se de fontes físicas e digitais.

2.1 Micro e pequenas empresas no Brasil

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no Brasil existe uma Lei Geral, que também é conhecida por Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, sendo criada pela lei complementar nº123/2006 que veio para regulamentar o tratamento favorecido, simplificado e diferenciado a esse setor.

Essa lei teve o objetivo de fomentar o desenvolvimento e a competitividade de micro e pequenas empresas, bem como dos microempreendedores individuais (MEI), com estratégia de criação de empregos, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecer a economia.

Outro fator relevante é o fato dessas micro, pequenas empresas e MEI poderem fazer parte do simples nacional, que é um sistema de tributação simplificado, criado em 1996, com o objetivo de facilitar o recolhimento de contribuições. Dessa forma, qualquer empresa pode optar pelo simples nacional, com exceção das atividades especificamente vedadas, tendo como único critério o teto de faturamento em R\$ 4,8 milhões por ano.

Com isso, para as micro e pequenas empresas, o simples nacional engloba o recolhimento de oito impostos em uma única guia, sendo eles: Imposto Sobre a Renda de Pessoas Jurídicas (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Programa de Integração Social (PIS)/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuição Patronal Previdenciária (CPP), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto Sobre serviço (ISS). Ressaltando que, quando o faturamento varia entre R\$

3,6 milhões e R\$4,8 milhões, o ISS e o ICMS devem ser recolhidos em guias separadas.

De acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, pode-se definir microempresa (ME) como organizações que alcancem faturamento bruto anual de até R\$360 mil reais por ano, contratando até nove pessoas no setor do comércio e serviços ou dezenove pessoas no setor industrial. Segundo o portal da indústria, em 2019, eram responsáveis por 54% dos empregos no Brasil, representando 99% do total das empresas privadas e, conseqüentemente, 27% do produto interno bruto (PIB) do país.

Vale ressaltar uma diferença que existe entre micro e pequena empresa, para isso, pode-se observar dois fatores, o faturamento, conforme a lei complementar nº 123/2006, onde a microempresa tem seu valor bruto anual em até R\$ 360 mil reais e uma pequena empresa variando entre R\$ 360 mil reais até R\$ 4,8 milhões de reais e, a visão do SEBRAE, o número de funcionários, com microempresas podendo empregar até 9 no comércio e serviços e 19 na indústria, pequenas empresas podem ir de 10 até 49 pessoas no comércio e serviços e entre 20 a 99 pessoas na indústria.

O governo federal anunciou em março de 2022 que no ano de 2021 o Brasil registrou recordes na abertura de novas empresas, sendo mais de 3,9 milhões de pequenos negócios e desses, 682,7 mil foram de microempresas, correspondendo a um número de 17,35% do total. Esse crescimento, ainda segundo os dados do governo federal, vem sendo consistente ao longo dos anos, sendo no ano de 2018 foram 540,6 mil novas aberturas.

Entre os principais desafios que este tipo de empresa enfrenta para se manter no mercado, pode-se citar fatores internos e externos a organização, com externos tem-se, por exemplo, o excesso de burocracia e alta taxa tributária, já para fatores internos observa-se a falta de planejamento na hora de abrir uma empresa e a baixa capacitação para gerenciar o negócio.

Estudos de mercado, que avaliem a cultura do local onde será implantado, bem como a concorrência, logística, produto, entre outros fatores, são necessários para auxiliar no planejamento e decisão de abertura do negócio, bem como um contador, prestando serviços, tanto básicos de obrigações tributárias quanto consultorias sobre o regime tributário da empresa são soluções para os fatores internos e externos, que podem ser o diferencial entre uma empresa que consiga ter uma boa saúde financeira de uma que não consiga sobreviver ao mercado.

Com a globalização e o avanço da tecnologia, se torna necessário, cada vez mais, que as empresas, independentemente do seu porte, busquem melhores condições para o seu funcionamento. Esse desafio é ainda maior para uma ME, a internet, por exemplo, com a possibilidade de compras online, tornou a concorrência bem mais acirrada e não mais regionalizada, para ilustrar, uma bolsa pode ser comprada em um site em outro estado e ser enviada, por um preço menor e a comodidade de não ter que sair. Dessa forma, MEs precisam estar sempre trabalhando nos seus processos internos, nas tecnologias aplicadas no seu negócio, na visão que o seu cliente tem de sua marca e em como essas informações que são geradas irão ajudar na manutenção e crescimento do negócio, fazendo a ser capaz de concorrer e se manter no mercado.

2.2 Origem da contabilidade no mundo e no Brasil

A contabilidade é uma ciência social aplicada pois é definida pela ação humana, que, por sua vez, gera e modifica o fenômeno patrimonial. Porém, se faz necessário usar de meios quantitativos, como matemática e estatística para realização dos procedimentos contábeis.

Para Marques (2010), o homem, no início das civilizações antigas já realizava atividades contábeis, seja por meio do controle de alimento, animais ou outras situações.

Ribeiro Filho, Lopes e Pederneiras (2009), relatam a existência de registros de fundamentos contábeis de 4.000 a .C, povos como sumérios, egípcios, mesopotâmios, gregos e romanos já se utilizavam da contabilidade.

Para Schmidt (1996) a evolução da contabilidade se dá junto aos processos de desenvolvimento da humanidade, desse modo, conforme a sociedade avança, tendo novas demandas por informações, se fazia necessário que o conhecimento na área fosse ampliado. Com isso, Mauss *et al.* (2007) revela que houve uma busca por aperfeiçoar o modelo de contagem, de tal forma que se tornou um sistema de informação.

Assim, Ludícibus diz que dessa forma parte do que é a contabilidade pode ser aferida pelo que ela realiza dentro da atividade econômica, podendo ser verificada mesmo em um sistema simples de registro e análise contábil, que não falta nem na mais rudimentar das organizações. Ainda seguindo o autor, tem-se:

O acompanhamento da evolução do patrimônio líquido das entidades de qualquer natureza constituiu-se no fator mais importante da evolução da disciplina contábil. (IUDÍCIBUS, 2004, p. 35)

Ainda conforme Iudícibus, na maioria das vezes, para se ter um desenvolvimento, tanto nas teorias como nas práticas contábeis, é necessário que as cidades ou nações também tenham se desenvolvido comercialmente, socialmente e institucionalmente.

Tratando-se dos registros, no início, o que se tinham eram registros simples, contabilizando apenas a causa, o efeito ou ambos os aspectos, porém isolados, de forma que não se ligava o débito com o crédito de forma conectada. Dessa forma, tais lançamentos se tornaram insuficientes devido ao avanço e a complexidade que se encontravam as transações. Dessa forma surge o que foi chamado de partida dobrada, que é:

A partida dobrada se apóia, pois, no princípio da equação, não há dúvida, mas logicamente, ela representa a explicação de origem de efeito do fenômeno patrimonial, uma igualdade de valor em causa e efeito de um fenômeno ou acontecimento havido com a riqueza patrimonial. (SÁ, 2002, p. 26)

Pode-se utilizar a analogia de "A=B" para explicar o que ocorre com as partidas dobradas, onde A é o débito e B, o crédito, mostrando assim um só fenômeno que pode ser observado por dois aspectos contábeis, o débito ou efeito e o crédito ou causa.

Dessa forma nota-se que a medida que as sociedades se desenvolveram, levando o seu sistema contábil a evoluir e buscar se adaptar, suas anotações e registros tiveram que acompanhar a mudança, se modernizando e padronizando os lançamentos feitos, a fim de que as informações pudessem ser mais facilmente compreendidas.

No Brasil, de acordo com a tabela de Niyama e Silva (2022) que dividem a evolução da contabilidade em sete períodos, como mostra a tabela 1 seguir:

Tabela 1 – Origem e evolução da contabilidade no Brasil

PERÍODO	CARACTERÍSTICA
Primeiro	O primeiro período é denominado aqui de primórdios, que compreende o período do descobrimento, a colonização, a chegada da Família Real em 1808, a Independência, o Primeiro Reinado, as regências e parte do Segundo Reinado. O período termina em 1850, quando foi promulgado o Código Comercial.
Segundo	O segundo período corresponde à estruturação de um ambiente de negócios, advinda da aprovação do Código Comercial, e aos primeiros passos no reconhecimento profissional. Durante esse período, o país teve importantes avanços na estrutura legal.
Terceiro	O terceiro período foi marcado pelo surgimento dos cursos técnicos, além de avanços expressivos em áreas específicas, como auditoria e contabilidade pública. Começa quase que simultaneamente ao início da república, em 1891, terminando com o primeiro congresso da área.
Quarto	O quarto período, denominado de busca da regulamentação profissional, corresponde ao fim da república velha e ao governo ditatorial de Getúlio Vargas. Nesse período, ocorre um amadurecimento da profissão, que inclui a discussão sobre seu papel e culmina com a criação do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).
Quinto	O quinto período começa com a normalização democrática do governo Dutra (1946) e finaliza com a edição de diversas normas em 1972. Nessa etapa, diversas normas tentaram melhorar a padronização das informações contábeis em diversos setores. A crise da bolsa de valores de 1971 fez com que o governo militar editasse uma série de normas.
Sexto	O sexto período tem início a partir da crise da bolsa de valores. Apesar de a Lei nº 6.404/1976 ser a norma mais conhecida, a pesquisa histórica mostra que esta foi antecedida por uma série de medidas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil. O período é marcado, no entanto, por um aumento generalizado de preços, que irá demandar soluções importantes por parte da Contabilidade nacional.
Sétimo	O sétimo período inicia-se com o Plano Real e a proibição de correção monetária das demonstrações contábeis. É também um momento da retomada do uso da contabilidade de custos. Finalmente, o oitavo período começa com a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis e a posterior decisão de adoção das normas internacionais de Contabilidade.

Fonte: Niyama e Silva (2022, p. 86)

2.3 Contabilidade gerencial

Segundo Atkinson *et al* (2011, p. 2), a contabilidade gerencial é o processo onde se identifica, mensura, relata e analisa as informações sobre os eventos econômicos da organização, sendo, essas informações, umas das principais fontes para tomada de decisão e controle da empresa. Para Garrison (2013, p. 2), a contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para o uso interno.

Dessa forma, nota-se um alinhamento no conceito, onde informações são usadas pelos usuários internos, ou seja, funcionários, gerentes e diretores da empresa, servindo de base para tomadas de decisão da empresa.

Vale destacar a diferença entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial. Nesse sentido, Garrison (2013, p. 2) destaca que existe uma diferença chave entre os dois modelos. Enquanto o modelo financeiro atende necessidades de usuários externos, como bancos e autoridades fiscais, o modelo gerencial atende necessidades de usuários internos da empresa, como funcionários, gerentes e diretores. O autor ainda complementa, dizendo que o modelo financeiro enfatiza consequências de atividades passadas, enquanto a gerencial foca em decisões que afetam o futuro, a relevância, tempestividade e o desempenho de um segmento empresarial.

Dentro do sistema de Contabilidade Gerencial encontram-se dados indicadores de lucratividade e precificação, não somente referentes aos serviços prestados por uma empresa, mas também àqueles relacionados a clientes e produtos. Tais indicadores compõem assim o sistema Contábil Gerencial. Consoante a esses fatos, os dados catalogados propiciam que os departamentos, assim como as unidades de negócios e de operacionalização descentralizadas tenham suas atividades econômicas mensuradas. Dentro desse contexto, ressalta-se que o acompanhamento do desempenho econômico empresarial acaba por conectar a execução das atividades das unidades operacionais com a estratégia organizacional da empresa. Os dados da Contabilidade Gerencial também possibilitam um olhar para o futuro, uma vez que tais informações podem servir de feedback de desempenho, habilitando operadores, executivos e gerentes a aprender com o passado e se preparar melhor para o futuro (ATKINSON *et al*, 2011, p. 37).

Ainda nesse contexto, Atkinson *et al* (2011, p. 37) afirma que as empresas que procuram produzir serviços e produtos estimados por sua clientela, e que também as classificam de acordo com procedimentos operacionais, tornam-se bem-sucedidas e prósperas. Mesmo que os dados provenientes da Contabilidade Gerencial não possam assegurar que uma empresa seja bem-sucedida, seu mal desempenho implicará em uma série de dificuldades a serem enfrentadas pela organização. Um sistema eficiente de Contabilidade Gerencial pode culminar com uma valorização da organização em si, uma vez que produzem informações precisas e atuais sobre as atividades que contribuem para o sucesso empresarial.

Dentro desse cenário, percebe-se que a necessidade dos dados e informações referentes a Contabilidade Gerencial não é a mesma dentro dos níveis organizacionais. No nível mais inferior, tido como operacional, que é aquele no qual

os insumos são transformados nos serviços ou produtos que serão consumidos pelos clientes da organização, a informação se faz importante para a melhoria e controle da atividade em si. Contudo, tais informações são mais operacionais do que propriamente de cunho econômico e financeiro. Com o avançar dos níveis organizacionais, as informações já possuem um cunho contábil, uma vez que as atividades passam a serem monitoradas por gerentes e estes possuem o poder de tomar algumas decisões sobre os recursos ali aplicados, tanto financeiros quanto físicos, além daqueles relacionados aos clientes da organização. A informação proveniente da Contabilidade Gerencial também é utilizada pelos gerentes para uma melhor tomada de decisão, assim como para uma melhor elaboração de planos. Tais informações também servem como percepção de sinais que indicam aspectos operacionais que não estejam atingindo o resultado esperado (ATKINSON *et al*, 2011, p. 45).

Ainda segundo Atkinson *et al* (2011, p. 45), nos níveis mais elevados da organização, os executivos que dele fazem parte recebem os dados e informações da Contabilidade Gerencial contendo as atividades que acontecem nos níveis de departamento, cliente e operador, além de um resumo das operações. Tais informações por eles obtidas servem de indicadores para um planejamento empresarial a longo prazo. As informações e dados chegam nesse nível com uma frequência menor, uma vez que são utilizadas mais como estratégias organizacionais do que para operações em si. Os executivos de alto escalão monitoram com predominância os dados financeiros e os utilizam como uma análise econômica empresarial.

Contudo, Atkinson *et al* (2011, p. 45) ainda destaca que existem executivos que analisam uma gama de indicadores balanceados dos quais possuem vários dados não financeiros como:

1. Clientes e mercados.
2. Inovações em produtos e serviços.
3. Qualidade global, tempo de processo e custo de processos internos críticos.
4. Capacidades dos funcionários e dos sistemas da organização.

A análise desses dados em conjunto, denominada *Balanced Scorecard*, acaba propiciando que os altos executivos possam não somente analisar o desempenho passado da organização, mas também compreender e projetar os

indicadores que irão nortear o desempenho futuro da empresa (ATKINSON *et al*, 2011, p. 46).

Consoante a um cenário mais competitivo, Atkinson *et al* (2011, p. 52) ressalta a importância de que os gerentes das organizações possam ter acesso a informações e dados atuais e precisos relacionados ao real custo do produto ou serviço. Para as organizações das áreas de manufaturas, as informações são relevantes para:

1. Ajudar os engenheiros a desenhar produtos que possam ser fabricados com eficiência.
2. Sinalizar quando melhorias em qualidade, eficiência e velocidade forem necessárias nas operações de manufatura.
3. Orientar as decisões de mix de produtos.
4. Optar entre fornecedores alternativos.
5. Negociar com os clientes sobre preço, características de produto, qualidade, entrega e serviços.

Dentro das empresas de serviços, Atkinson *et al* (2011, p. 52) destaca que as informações e dados que são repassadas aos gerentes servem para mensurar custo e lucratividade de seus produtos, produtos individuais, segmentação mercantil e clientes. Tantos aos gerentes das organizações manufatureiras quanto das de serviços, faz-se necessário um sistema de controle de operação para melhorias de qualidade, custo e ainda para atividades que visem reduzir o tempo gasto de processo de seus operadores.

Os contadores gerenciais atendem à necessidade de por informações e dados através do uso de um sistema de custo tendo por base atividades que permitem uma medição mais precisa dos custos relacionados a atividades, serviços, produtos e clientes. Além disso, faz-se uso de um sistema de controle operacional que fornece um feedback preciso que ajuda na melhoria e aprendizagem contínua. Ressalta-se ainda que *Balanced Scorecard* consegue nortear decisões presentes para implicações e benefícios financeiros futuros (ATKINSON *et al*, 2011, p. 53).

Ainda nesse contexto, a informação não financeira relacionada as atividades empresariais é de suma importância para a melhoria contínua das operações internas e da satisfação do cliente. Os operadores devem procurar minimizar o tempo gasto em seus ciclos e reduzir seus custos, além de buscar uma melhoria e satisfazer os desejos do seu cliente. Assim sendo, os contadores gerencias devem providenciar aos funcionários dados atuais de seu desempenho, como tempo

de atendimento ao cliente, devoluções, ganhos de produção, defeitos (ATKINSON *et al*, 2011, p. 58).

Ressalta-se a importância da informação da Contabilidade Gerencial na orientação no processo decisório e na resolução de possíveis problemas de gerentes e operadores. Contudo, vale a pena destacar que a informação nunca é neutra, pois o ato de mensurar e apresentar informações impacta as pessoas envolvidas. Esse princípio também se aplica a acontecimentos físicos, como o princípio da incerteza de Heisenberg, que afirma que o ato de mensurar a velocidade ou o posicionamento de uma partícula afeta essas mesmas propriedades. Esse efeito intrusivo de mensurar é ainda mais evidente quando se lida com seres humanos ao invés de partículas. A partir do instante em que as medidas são realizadas em operações e, principalmente, em indivíduos e grupos, a reação se altera. Elas reagem as medidas, concentrando-se nos comportamentos ou variáveis que estão sendo medidos e prestando menos atenção aos comportamentos e variáveis que não estão sendo mensurados. Alguns reconhecem tal comportamento ao afirmarem: “Se não podemos mensurar, não podemos administrar”, ou “O que podemos mensurar, podemos administrar” (ATKINSON *et al*, 2011, p. 63).

Nesse contexto, Atkinson *et al* (2011, p. 63) destaca que os gerentes que procuram inserir ou dar uma nova forma aos sistemas de medidas de custos e desempenho, enfrentam resistência por parte daquelas pessoas que já estão acostumadas com sistemas anteriores, e com isso ficam receosas em saber se sua expertise é transferível ao sistema que se pretende implantar. Essas pessoas também podem se sentir comprometidas com os pareceres e ações efetuadas tendo como base os dados e informações produzidas pelo antigo sistema. Com a implementação de um novo sistema contábil gerencial, essas ações podem parecer inválidas com base no novos dados e informações. Portanto, a introdução de um novo sistema de Contabilidade Gerencial pode gerar ameaça e intimidação, o que pode acarretar comportamentos negativos contra a mudança.

Atkinson *et al* (2011, p. 63) ainda acrescenta que a partir da utilização das medidas, não somente para decisões e/ou planejamento, mas também para avaliação, remuneração e controle, funcionários acabam por colocar uma forte pressão em seus próprios comportamentos. Os gerentes por sua vez, podem ter ações e atitudes não esperadas e até mesmo indesejáveis, tudo isso para impactar positivamente sua pontuação nas medidas de desempenho.

Vale a pena destacar que os contadores gerenciais tem um papel de suma importância em compreender e antecipar o comportamento das pessoas em relação às medições e informações. Ao projetar e introduzir novas medidas e sistemas, é fundamental que se realize uma análise das reações organizacionais e comportamentais em relação a essas medidas (ATKINSON *et al*, 2011, p. 63).

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (1999, p. 26), a ciência tem o objetivo fundamental de chegar a verdade, porém, o que difere o conhecimento científico dos demais é a sua característica fundamental de verificabilidade. Nesse sentido, nota-se que uma pesquisa científica, necessita ser sistemática, metódica e crítica para que se possa ser produzida como conhecimento científico.

Podem haver diversos tipos de pesquisa, cada uma com suas próprias particularidades, podendo ser classificadas de acordo com: Natureza, que pode ser básica ou aplicada; objetivos, que podem ser exploratórios, descritivos e explicativos; abordagem, qualitativa e quantitativa; procedimentos, podendo ser bibliográfico, documental, participante, campo, ação e estudo de caso.

Esta pesquisa tem natureza aplicada, que segundo Barros Leffeld (2000, p. 78) tem por função a produção de conhecimento para aplicação de seus resultados, contribuindo para fins práticos, buscando solução mais ou menos imediata ao problema encontrado. Appolinário (2004, p. 152) ressalta que a pesquisa aplicada tem o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é classificada como exploratória. Esse modelo tem o objetivo de dar uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre determinado fato, como diz Gil (1999, p. 43). Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51) pesquisa exploratória é quando se encontra na fase preliminar, tendo a finalidade de dar mais informações sobre o assunto investigado o que possibilita sua definição e seu delineamento.

Em relação aos procedimentos técnicos, que, para Prodanov e Freitas (2013, p. 54), é a maneira pela qual se obtém os dados que são necessários para realizar-se uma pesquisa. Dessa forma, este artigo se utilizou de procedimentos bibliográficos, que é quando a pesquisa é elaborada a partir de material já publicado, como livros, revistas e artigos.

Analisando agora a abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 70) o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, sendo uma pesquisa exploratória, onde o processo e seu significado são os focos principais da abordagem. Se faz necessário, nesse tipo de pesquisa que o pesquisador faça um trabalho mais intensivo de campo, preocupando-se muito mais com o processo do que com o produto.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 106) “A entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema”. Dessa forma, este artigo tem a sua coleta de dados baseado em entrevista, sendo padronizada, pois segue roteiro previamente feito, tendo como base um formulário. Para serem entrevistados, foram selecionados a diretora geral da organização, o responsável pelo setor financeiro da empresa e a gerente geral.

A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, pois analisará o conteúdo das entrevistas, correlacionando com a teoria bibliográfica para poder interpretar e desenvolver o trabalho. “A análise qualitativa depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação.” (PRODANOV E FREITAS, 2013 p. 113)

Este trabalho é feito de acordo com as normas da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que tem como fundamentos o que está disposto no artigo 2º da lei Nº 13.709 de 14 de agosto de 2018. Tal lei tem o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e privacidade e a livre formação de cada indivíduo. Essa lei atua em três principais pilares, sendo eles: pessoas, processos e tecnologia. A proteção dos dados da empresa foi resguardada, zelando pela sua identidade e privacidade, bem como os seus dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão elaborados os resultados obtidos através da entrevista realizada com a organização, onde os questionamentos feitos para os entrevistados visam responder as perguntas do objetivo geral e específicos a que este trabalho se propôs.

4.1 Sobre a empresa

A clínica de saúde, mais precisamente fisioterapia e fonoaudiologia, englobando também outras especialidades, como psicologia, acupuntura e pilates, teve seu início no ano de 2008, no mês de outubro. No seu início tanto seu espaço físico quanto o número de funcionários era bem reduzido, sendo composto somente pelos membros fundadores, que hoje fazem parte do corpo de gestão da organização.

Atualmente, a empresa possui vinte funcionários com carteira assinada e trinta e cinco prestadores de serviço, profissionais da área da saúde que recebem percentuais por cada atendimento realizado. A organização também aumentou no quesito espaço, contando agora com uma unidade filial, que é maior quanto a estrutura do que a unidade sede, porém, ainda não conta com a mesma quantidade de funcionários ou fluxo de pacientes que a sede, sendo a matriz, ainda a responsável pelo resultado positivo da empresa, carregando, por agora, a unidade nova. Para este artigo, foi realizado uma entrevista com a diretora geral e seus colaboradores, responsáveis pelo setor financeiro e pela gerência da clínica, que é responsável também pelo setor de recursos humanos (RH).

4.2 Análise dos resultados

Iniciando a entrevista com o setor financeiro, onde tem-se uma divisão, existe uma responsável pelo caixa da empresa e outra pessoa responsável pelo faturamento e pagamento. O responsável pelo faturamento faz o cálculo de valores e o controle do que foi usado pelos prestadores de serviço, dessa forma, sendo o responsável pela avaliação de produção de cada prestador. Possui duas maneiras de controle, a primeira, é quando o paciente chega, assina junto a recepção, qual procedimento será submetido, assim, o profissional responsável pelo atendimento, também faz o controle do procedimento feito, desse jeito, fica menos suscetível a erros, sendo que é possível que o paciente possa esquecer de assinar.

Com esse controle é gerado uma tabela no Excel, onde cada colaborador tem o procedimento que foi realizado, bem como a sua quantidade e por qual plano de saúde foram feitos, já que cada plano tem um valor que é pago. Com isso, têm-se um controle preciso do que foi usado na empresa, quem usou bem como a remuneração que deve ser repassado ao prestador ao fim do mês.

Essas informações são repassadas a gestão de forma enxuta, contendo somente o nome do prestador e o valor que deve ser pago. Isso demonstra uma confiança da gestão com seu setor responsável, porém, caso seja solicitada a planilha completa, o funcionário a possui e pode a qualquer momento que for requisitado, realizar o envio para análise da gestão. Esse é um processo que poupa tempo e fornece as informações, com tempestividade para o setor estratégico da organização

A pessoa responsável pelo caixa, faz diariamente o registro de tudo que é feito dentro da empresa, qualquer venda ou pagamento realizado, e, ao fim do dia, emite uma guia, que é checada junto a diretoria, essa então, assina o recebimento.

Esse setor da empresa vem agora passando por uma melhoria, estão adaptando um sistema que irá automatizar o processo e deixando mais acessível para que os gestores tenham o acesso, sem a necessidade de reuniões diárias, além do que, irá trazer mais organização e segurança para a empresa com seus dados.

O terceiro entrevistado foi a gerente, estando na empresa há mais de oito anos, falou sobre a questão do clima na organização e o controle do RH. Em relação ao clima percebido pela gerente, a relação entre a gestão e os colaboradores é bem tranquila. Existe uma flexibilidade em questão aos horários, podendo chegar mais tarde, caso precise, e compensar o horário um outro dia. Os gestores são vistos como líderes e se relacionam bem com todos os funcionários de todos os setores.

Abordou-se também a questão do turnover, ou seja, alta rotatividade de funcionários, e a resposta que se obteve é que, na organização em questão, isso não ocorre mais, haja visto que o gerenciamento do contador apontou que este poderia ser um aspecto de melhora, assim, a empresa realizou a troca no cargo da gerência e em poucos meses a questão foi resolvida. Os colaboradores que estão na empresa passam por um processo de seleção, iniciando com entrega de currículos, indo até entrevista com os gestores. Essa etapa, aliada ao clima agradável, que proporciona um ambiente de trabalho agradável, faz com que os funcionários da empresa fiquem por longos períodos, alguns chegando a mais de dez anos na empresa, tendo iniciado o ciclo ainda como estagiários e hoje formados, continuam contribuindo na organização.

Quanto ao controle de ponto, ou seja, frequência dos funcionários, ainda é feito de forma manual, mas já houve uma pesquisa e reunião feitas, onde a contabilidade gerencial auxiliou na tomada de decisão de criação de um novo setor, de tecnologia, que já vem implantando um sistema biométrico para facilitar no

processo. Também, segundo a gerente, a empresa não possui alto índice de faltas, sendo raras vezes que funcionários faltam ao serviço, e, dessas vezes, sempre é trazido um atestado e conversado com a gestão, avisando previamente o que ocorreu.

Em relação aos clientes, observa-se uma fidelização, inclusive, alguns acompanham a empresa a longos anos, sempre que o serviço se faz necessário. Outro ponto observado também a indicação, um cliente que foi a clínica e indica outra pessoa que necessita dos serviços. A organização possui processos que fazem com que o cliente fique mais satisfeito, realizando um atendimento mais humanizado e respeitoso, tentando sempre chamar o paciente pelo nome, fazendo-o se sentir acolhido, horários marcados para não deixar ninguém esperando, realizando logo o atendimento. Outro fator é uma caixa de sugestões de clientes, que são analisadas pela gerência e caso a gestão avalie positiva será implementada.

A última a ser entrevistada foi a diretora geral da organização. A entrevista com ela foi em alguns aspectos mais objetiva, para conhecer a empresa, no seu início e fazer um comparativo com os dados de hoje, bem como saber a sua opinião no que diz respeito aos serviços contábeis e em como eles foram usados na sua organização ao longo dos anos.

Partindo do início da organização, no ano de 2008, foi dito que não utilizava o serviço contábil, sendo uma empresa mantida basicamente por membros da família, tudo era realizado entre eles. Atendiam os pacientes, bem como realizavam as atividades de recepção, limpeza e também as contábeis.

Perguntada sobre quando começou a utilizar a contabilidade como serviço formal e o motivo, foi respondido que, através de indicação, de um empresário de um ramo maior e com mais experiência, que demonstrou a necessidade de se ter uma organização financeira, incluindo uma distribuição do pro labore, fluxo de caixa, organização de impostos, geração de guias, dessa forma, dois anos após a inauguração, houve a contratação de serviço contábil para a empresa. Nesta época também, a organização acabara de contratar seu primeiro funcionário carteira assinada, um recepcionista.

O modelo de contabilidade usado no início era um modelo mais tradicional, voltado meramente as obrigações fiscais, o contador não tinha uma proximidade com a gestão, e a gestão não via necessidade de ter uma opinião mais embasado sobre suas informações contábeis.

No ano de 2015, a empresa passa por novas mudanças. Mudando-se do local original, buscando maior conforto nos seus atendimentos, que já não comportavam mais suas necessidades e o fluxo de pacientes, indo para um local maior, onde, ainda hoje se encontram, sendo o local da sede da empresa, a matriz. Neste ano, novamente por indicação de outro empresário, a organização conheceu a contabilidade consultiva, tendo esse empresário recomendado seu próprio contador para prestar o serviço a empresa.

Essa parceria, entre o contador indicado e a empresa base desse estudo deu muito certo, estando juntos desde o ano de 2015, ou seja, oito anos. Uma das principais melhorias sentidas com o uso da contabilidade gerencial foi na organização dos processos dentro da empresa, bem como na realização de um livro anual, que demonstra toda a trajetória da empresa ao longo do período analisado, evidenciando seus custos e despesas, bem como seus lucros e possibilidades de melhorias.

A gestão mantém um diálogo quase diário com seu contador, onde as possibilidades de melhoria são discutidas, bem como as opções que a organização tem para realizar as suas obrigações, como parcelamento de imposto ou pagamento integral.

Também foi através da análise das informações contábeis e, junto ao contador, a organização conseguiu realizar um planejamento que possibilitou a abertura de uma filial, agora, a empresa, possui duas unidades e toda a pesquisa feita, tanto em relação ao local, quanto a materiais, foram realizadas juntas com o contador, que possui o conhecimento contábil e conhece a realidade fiscal e monetária da empresa.

Para a diretora geral, o contador tem que ser o maior aliado da empresa, pois “ele faz realmente crescer ou te leva pro buraco”, pois é uma prestação de serviço, que, segundo ela, tem que fechar os olhos e confiar. Por experiência, diz ela, teve um contador, há muito tempo, que lhe deu muito prejuízo, não gerava os impostos, por exemplo, venda de produtos, que mesmo que não seja feita a venda tem que ser gerado, o que ocasionou várias multas pela falta de pagamento dessas guias. Outro fator foi em relação aos estagiários, que faziam parte de uma associação de estagiários, que também tinha que ser pago impostos mensais, e não eram gerados, o que acabou gerando uma bola de neve, dando muito prejuízo.

Em contrapartida, o atual contador, que fornece o serviço de contabilidade gerencial, segundo a diretora, fez a organização prosperar, o que fica evidenciado

pela filial que foi recém inaugurada e pelas novas contratações que foram feitas nesse último ano, tanto em carteiras assinadas, quanto em prestadores de serviço, dessa forma, para a gestora, a contabilidade gerencial é fundamental para o desenvolvimento de uma organização. “Receber informações corretas, no tempo correto e com orientações corretas fizeram o meu negócio prosperar.”

Tabela 2 – Respostas sobre mudança ocorrida no setor de acordo com cada entrevistado.

Pergunta 7	Diretora Geral	Gerência	Faturamento	Caixa
Ao utilizar (contabilidade gerencial), percebeu alguma mudança em seu setor?	A utilização da contabilidade gerencial trouxe para a empresa uma maior organização e percepção da sua situação. A utilização ao longo dos anos proporcionou a expansão de seu quadro de colaboradores bem como a criação de uma filial.	Uma gestão mais flexível, que torna o clima mais agradável, faz com que a organização não sofra com turnover e dessa forma não onere a sua folha com despesas.	Entrega de informações mais enxutas, o que demonstra confiança da gestão no serviço e economiza tempo na realização dos trabalhos.	Mais segurança para o controle do setor e também maior organização

Autoria própria (2023)

A pergunta norteadora acima foi uma das mais importantes e que engloba todos os setores, por isso, ela foi colocada na tabela evidenciando o que cada setor percebeu com o uso da contabilidade gerencial, havendo em comum, que todos tiveram percepções positivas, o que se refletiu no sucesso e crescimento da organização nos últimos anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, o mundo contemporâneo, com a globalização e as mudanças constantes que ocorrem, as empresas se veem cada vez mais na necessidade de encontrar um diferencial, e, nessa busca, informações que auxiliem nas tomadas de decisão e que deem apoio a gestão para conduzir a empresa da melhor forma ao futuro, surge a contabilidade consultiva.

Este artigo tratou de modelos empresariais, da origem da contabilidade como ciência social e das suas fases no Brasil, tudo isso para chegar ao ponto de mostrar a contabilidade gerencial como o serviço que pode diferenciar uma empresa da outra, seja trazendo melhorias nos processos, ou ajudando na redução de custos e despesas.

A empresa que foi base para esse estudo demonstrou que o serviço de contabilidade pode tanto ajudar no desenvolvimento, se for bem feito, quanto a levar para crise, caso o contador seja negligente com suas funções e não se atente ao que a empresa necessita. Assim, a proximidade do contador, tendo uma relação mais próxima com a gestão foi capaz de, em alguns anos, fazer com que a empresa pudesse aumentar a sua capacidade de atendimento, e por consequência, aumentar o seu quadro de colaboradores, tendo, inclusive, aberto uma filial, melhorando suas instalações para o melhor conforto dos pacientes. Dessa forma, este artigo responde a pergunta problema, bem como seus objetivos, geral e específicos foram alcançados.

A pesquisa sofreu limitação na quantidade de entrevistados, sendo, o segundo diretor da empresa estando impossibilitado de participar da entrevista pois estava viajando. Também não foi disponibilizado nenhum documento, como Demonstrativo de resultado de exercício, balanço patrimonial ou o livro, que foi citado pela diretora, entretanto, foi constatado, via visita em loco, que as informações de melhoria nos setores ocorreram.

Portanto, nota-se a contabilidade gerencial como ferramenta de desenvolvimento da organização, que tem, nas informações contábeis e nas suas explicações, uma boa base de dados para melhor escolher o caminho que quer no seu futuro, próspero, capaz de gerar mais empregos e melhorar na vida de seus

clientes e, assim, sugere-se que, a partir deste artigo, outras pesquisas possam ser elaboradas, com empresas de outro setor.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ATKINSON, Antony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BRASIL registra recorde na abertura de novos negócios em 2021. **GOV.BR**, Brasília, 07 mar. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2022/03/brasil-registra-recorde-na-abertura-de-novos-negocios-em-2021>. Acesso em: 15 mar. 2023.

COLIATH, Gleubert Carlos. A contabilidade como ciência social e sua contribuição para o capitalismo. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 3, n. 2, p. 152-161, 2014.

DAVID, FERNANDA Fernanda Calaça. A história da contabilidade: origem e evolução. 2019.

DE MORAES, David Cardoso et al. Contabilidade consultiva. **Revista Científica Multidisciplinar do CEAP**, v. 4, n. 2, 2022.

DE OLIVEIRA, Diego Bianchi; MALINOWSKI, Carlos Eduardo. A importância da tecnologia da informação na contabilidade gerencial. **Revista de administração**, v. 14, n. 25, p. 3-22, 2016.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Iudícibus, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 7. ed. Atlas, 2004.

LEI geral da micro e pequena empresa completa 15 anos. [2021]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/noticias/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa-completa-15-anos,c523c04e0a5bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MAUSS, César Volnei et al. A evolução da contabilidade e seus objetivos. **Simpósio de Excelência em Gestão**, v. 4, 2007.

MARQUES, Wagner Luiz. Contabilidade Geral I–Passo a Passo (Contabilidade Comercial) – Gráfica Vera Cruz. 2010.

NIYAMA, J. K.; SILVA, C. A. T. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2022.

PAULA, Fabiene Ferreira Souza et al. Panorama sobre a história e evolução da contabilidade no Brasil. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 12, n. 1, 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, Ednaldo Faustino de Medeiros. **CONTABILIDADE CONSULTIVA: UMA FORMA DE AGREGAR VALOR E APOIAR O CRESCIMENTO DE FORMA ORGANIZADA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE CAICÓ-RN**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

RIBEIRO FILHO, Jose Francisco; LOPES, Jorge; PEDERNEIRAS, Marcleide. **Estudando teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMIDT, Paulo. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SCHMIDT, Paulo. **Uma contribuição ao estudo da história do pensamento contábil**. 1996. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TISOTT, Sirlei Tonello et al. A contabilidade consultiva como fator de sucesso das micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, p. 127-144, 2022.

_____. LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). 2018a. Disponível em: Acesso em: 10 maio 2023.

QUAL a definição de micro e pequena empresa? **Portal da indústria**, Brasília, [201-]. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/#:~:text=Micro%20empresa%3A%20empresa%20que%20t%C3%A4m,a%2099%20pessoas%20na%20ind%C3%BAstria>. Acesso em: 15 mar. 2023.

APÊNDICE A – Guia para entrevista

1. Em que ano a empresa iniciou suas atividades?
2. Tempo de uso dos Serviços contábeis?
3. No início, como era o modelo de contabilidade?
4. Como era a empresa no seu começo, tamanho e quantidade de funcionários
5. Como conheceu essa ferramenta de gestão que é a contabilidade gerencial?
6. Em que momento optou pela sua utilização?
7. Ao utilizar, percebeu alguma mudança em seu setor?
8. Em relação aos clientes, houve alguma mudança?
9. Atualmente, quantos funcionários estão na empresa?
10. Possui filial?
11. Como se dá a relação entre empresa (gestão) e contador (funcionários)?
12. Esse serviço auxilia as tomadas de decisão dentro da empresa?
13. Utilizar essa ferramenta de gestão trouxe diferença para sua empresa?
14. Quais as melhorias notadas com a contabilidade gerencial?
15. Qual setor teve o maior impacto de crescimento ou diminuição?
16. Acredita que a contabilidade gerencial ajuda na sobrevivência e no desenvolvimento empresarial?