



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

REBECA LARISSA WANDERLEY DE ALMEIDA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO CONTÁBIL
QUANTO À APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS DECISÕES
ESTRATÉGICAS**

Recife

2025

REBECA LARISSA WANDERLEY DE ALMEIDA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO CONTÁBIL
QUANTO À APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS DECISÕES
ESTRATÉGICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Cacilda Soares de Andrade

Recife

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Almeida, Rebeca Larissa Wanderley de.

Estudo de caso sobre a percepção do empresário contábil quanto à aplicação da contabilidade gerencial nas decisões estratégicas / Rebeca Larissa Wanderley de Almeida. - Recife, 2025.

42 p, tab.

Orientador(a): Cacilda Soares de Andrade

Trabalho de Conclusão de Residência - TCR (Especialização) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, , 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Aplicação da Contabilidade Gerencial. 2. Percepção do Empresário Contábil. 3. Decisões Estratégicas. I. Andrade, Cacilda Soares de. (Orientação).
II. Título.

650 CDD (22.ed.)

REBECA LARISSA WANDERLEY DE ALMEIDA

**ESTUDO DE CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO CONTÁBIL
QUANTO À APLICAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS
DECISÕES ESTRATÉGICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 15 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 CACILDA SOARES DE ANDRADE
Data: 20/08/2025 09:14:25-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Cacilda Soares de Andrade (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Documento assinado digitalmente
 JOAQUIM OSORIO LIBERALQUINO FERREIRA
Data: 22/08/2025 08:55:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Joaquim Osório Liberalquino Ferreira (Avaliador)
Universidade Federal de Pernambuco

ROBERTO VIEIRA DO
NASCIMENTO:16679890497

Assinado de forma digital por ROBERTO
VIEIRA DO NASCIMENTO:16679890497
Dados: 2025.08.21 05:21:15 -03'00'

Contador Roberto Vieira do Nascimento (Avaliador Externo)
Presidente do Conselho Regional de Contabilidade de Pernambuco

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, que sempre me dá forças, me sustenta nos momentos difíceis e me proporciona alegria nos momentos felizes. Em todos os momentos, especialmente nos mais desafiadores, foi Ele quem me fortaleceu e guiou os meus passos ao longo desta caminhada.

À minha família, base essencial em minha trajetória. À minha mãe, Clarice, por seu amor incondicional, apoio constante nos momentos em que pensei em desistir. Sua presença e dedicação foram fundamentais para que esta conquista se tornasse possível.

Ao meu pai, Ronaldo, que, embora ausente fisicamente, permanece vivo em minhas lembranças e inspirações. Seu esforço, seu exemplo de superação por meio do estudo e sua determinação em vencer na vida me fortalecem diariamente e me fazem acreditar que também sou capaz.

Aos meus irmãos, Isabela, Ronny e Maria Paula, com o desejo de que se sintam orgulhosos de cada desafio que enfrento e supero.

Aos meus sobrinhos, Ryan Miguel e Asaph, que esta realização possa servir de inspiração e motivo de orgulho.

Expresso, com gratidão, meu amor por minha família, a quem dedico esta conquista, dom precioso concedido por Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e saúde para chegar até aqui. Esta conquista representa a realização de um sonho, e sem Sua presença em minha vida, não teria sido possível concluir esta etapa tão importante.

À minha mãe, Clarice, pelo apoio constante, pelas orações e por sempre ter lutado para que eu pudesse concluir meus estudos. Sua fé e dedicação foram fundamentais em toda a minha trajetória.

Ao meu pai (in memoriam), Ronaldo, cuja lembrança permanece viva em minha memória. Suas palavras de incentivo, ressaltando a importância da educação independentemente da profissão que eu escolhesse, continuam sendo fonte de inspiração.

Aos meus irmãos e sobrinhos, pelo carinho e apoio contínuos. Em especial, agradeço à Maria Paula, que sempre me motiva a seguir firme nos estudos; à minha irmã Isabela, por me considerar seu orgulho; e ao meu irmão Ronny, com a esperança de que também se orgulhe da minha trajetória. Que meus sobrinhos, mesmo ainda tão pequenos, possam um dia se inspirar em mim.

Aos amigos que me incentivaram e contribuíram ao longo dessa caminhada, expresso minha sincera gratidão.

Ao senhor José Gonçalves Campos Filho, diretor da empresa onde atuo, agradeço pela valiosa colaboração na pesquisa, compartilhando sua experiência profissional de maneira generosa.

E, por fim, à minha orientadora, professora Dra. Cacilda, pela orientação atenciosa, pela paciência e por todo apoio prestado durante a elaboração deste trabalho.

A todos, o meu mais sincero agradecimento.

EPÍGRAFE

“Contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações.” (Padoveze, 2009, p. 36).

RESUMO

Este trabalho aborda a percepção do empresário contábil quanto ao papel da contabilidade gerencial na gestão das organizações, destacando sua relevância como instrumento de apoio ao planejamento, controle e tomada de decisões nas organizações. A pesquisa demonstra que o profissional contábil tem assumido uma nova função, transcendendo o enfoque técnico-operacional para adotar uma postura consultiva, direcionada ao monitoramento do desempenho, à gestão de custos e ao planejamento financeiro. Este estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, o estudo realiza uma entrevista com um empresário contábil experiente da cidade do Recife-PE, com a finalidade de investigar de que maneira esse profissional percebe e aplica a contabilidade gerencial no contexto organizacional. Os resultados indicam que há um reconhecimento crescente quanto à importância da contabilidade gerencial, embora sua aplicação ainda ocorra de forma parcial, muitas vezes limitada pela cultura organizacional e pela priorização das rotinas fiscais. O trabalho ressalta que, quando adequadamente empregada, a contabilidade gerencial proporciona informações relevantes que contribuem para a tomada de decisões mais assertivas e fundamentadas, promovendo uma administração mais eficiente e sustentável. Diante do exposto, torna-se imprescindível que o empresário contábil invista continuamente em sua capacitação e atue como agente transformador, estimulando os gestores a adotarem uma postura mais estratégica frente às informações contábeis. Assim, a contabilidade gerencial consolida-se como instrumento essencial à gestão, fortalecendo o papel do contador e colaborando para o sucesso das organizações por ele assessoradas.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Empresário Contábil. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

This study addresses the perception of accounting entrepreneurs regarding the role of managerial accounting in organizational management, highlighting its relevance as a support tool for planning, control, and decision-making. The research demonstrates that accounting professionals have been assuming a new role, moving beyond a technical-operational focus to adopt a consultative approach aimed at performance monitoring, cost management, and financial planning. Based on a qualitative approach, the study conducts an interview with an experienced accounting entrepreneur from the city of Recife, Brazil, with the purpose of investigating how this professional perceives and applies managerial accounting within the organizational context. The results indicate a growing recognition of the importance of managerial accounting, although its application still occurs partially, often limited by organizational culture and the prioritization of tax routines. The study emphasizes that, when properly employed, managerial accounting provides relevant information that contributes to more accurate and well-founded decision-making, promoting more efficient and sustainable management. Given this context, it becomes essential for accounting entrepreneurs to invest continuously in their professional development and act as transformative agents, encouraging managers to adopt a more strategic stance regarding accounting information. Thus, managerial accounting is consolidated as an essential management tool, strengthening the accountant's role and contributing to the success of the organizations they support.

Keywords: Managerial Accounting. Accounting Entrepreneur. Strategic Management.

LISTA DE QUADROS/TABELAS

Tabela 1 – Tópicos Temáticos.....	28
Tabela 2 – Trajetória Profissional.....	28
Tabela 3 – Desafios.....	30
Tabela 4 – Evento e Descrição.....	30
Tabela 5 – Ferramentas da Contabilidade Gerencial.....	32
Tabela 6 – Os principais Fatores Identificados como principais responsáveis pela Evolução Das Informações Contábeis Gerenciais.....	34
Tabela 7 – Relatórios Contábeis.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BANORTE	Banco Nacional do Norte S/A
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
E-SOCIAL	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
IFRS	Normas Internacionais de Contabilidade
NF-E	Nota Fiscal Eletrônica
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCAP	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SPED CONTÁBIL	Sistema Público de Escrituração Digital Contábil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA QUESTÃO DA PESQUISA.....	14
1.2. JUSTIFICATIVA.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. Objetivo Geral.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Evolução da Contabilidade e a Consolidação da Contabilidade Gerencial	18
2.2 Fundamentos da Contabilidade Gerencial e sua Aplicação na Gestão Empresarial.....	19
2.3 Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio à Gestão Empresarial.....	20
2.4 A Influência dos Sistemas de Informação Gerencial na Qualidade das Decisões Empresariais	22
2.5 O Papel do Contador Gerencial como Agente Estratégico	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 Tipo de Pesquisa	24
3.2 Método da Pesquisa	24
3.3 Delimitação da Pesquisa	25
3.4 Coleta de Dados	25
3.5 Análise dos Dados.....	26
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	27
4.1. Sujeito da pesquisa.....	27
4.2. Estrutura da Pesquisa	27
4.3. Questionário	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37

REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SR. CAMPOS	42
Tópico 1 – Trajetória Profissional e Experiências	42
Tópico 2 – Contabilidade Gerencial na Prática	42

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o cenário empresarial tem se caracterizado por intensas transformações e por uma competitividade cada vez mais acentuada, exigindo das organizações maior agilidade nas respostas e precisão nas tomadas de decisão. Diante desse contexto, a contabilidade gerencial destaca-se como um instrumento estratégico de apoio à gestão, ao proporcionar informações relevantes e tempestivas que subsidiam os processos de análise, planejamento e controle nas empresas. Essa vertente da contabilidade, voltada especialmente para o uso interno, permite aos gestores interpretar dados financeiros e operacionais com maior precisão, contribuindo para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Conforme destaca Moura (2020), a contabilidade gerencial caracteriza-se como um procedimento estruturado, direcionado à obtenção e interpretação de informações contábeis internas, com a finalidade de fornecer suporte ao planejamento estratégico, ao controle gerencial e à tomada de decisões no âmbito executivo.

Nessa mesma perspectiva, torna-se imprescindível entender que a contabilidade gerencial não se limita a apoiar o processo decisório, mas também exerce papel estratégico na identificação e controle de custos, contribuindo para a melhoria da eficiência operacional nas organizações. Essa função é especialmente relevante para as micro e pequenas empresas, que representam 84% dos estabelecimentos ativos no Brasil (Secretaria da Receita Federal, 2025), e frequentemente enfrentam desafios relacionados à gestão informal e à limitação de recursos (SEBRAE, 2021). Desse modo, a adoção de práticas contábeis gerenciais adequadas pode ser determinante para a viabilidade e progresso dessas organizações.

Assim, o gerenciamento contábil tem se mostrado cada vez mais essencial para que as organizações alcancem eficiência operacional e sustentabilidade financeira de forma contínua. Nesse sentido, a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial ao fornecer informações estratégicas que auxiliam os gestores na tomada de decisões, especialmente aquelas voltadas ao planejamento e controle de custos. Por meio dos registros contábeis, os gestores conseguem reconhecer as oportunidades e ameaças que o ambiente disponibiliza para as organizações (Crepaldi, 2012).

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA QUESTÃO DA PESQUISA

O problema da pesquisa consiste no fato de que, embora a contabilidade gerencial seja reconhecida como uma ferramenta estratégica essencial, diversos empreendedores ainda a percebem como um mal necessário (SEBRAE, 2023). Diante desse cenário, a adoção da contabilidade gerencial no contexto organizacional acaba sendo significativamente prejudicada, principalmente devido à resistência por parte desses gestores em utilizar dados decisórios cruciais.

Nesse contexto, a adoção da contabilidade gerencial no ambiente organizacional enfrenta obstáculos, principalmente pela relutância dos gestores em utilizar informações contábeis como base para decisões estratégicas. Segundo Martins (2001), essa resistência pode afetar diretamente a sustentabilidade e o crescimento das empresas, uma vez que limita o acesso a dados fundamentais para o processo decisório. Assim, o uso inadequado ou insuficiente dos recursos disponibilizados pelo sistema de informações gerenciais contábeis compromete o desenvolvimento das entidades.

Outrossim, esse cenário retrata os desafios enfrentados pelos profissionais da contabilidade, que precisam demonstrar aos empresários que sua atuação vai além das rotinas burocráticas, e legais. O contador, ao atuar de forma gerencial, contribui significativamente para a eficiência operacional, sustentabilidade financeira e potencial de crescimento das empresas. Conforme Marion (2009), a ausência da contabilidade no processo decisório priva os gestores de informações auxiliares e dados consistentes, elementos essenciais para a tomada de decisões assertivas.

Diante disso, o presente trabalho busca responder à seguinte questão: Qual a percepção de um empresário contábil quanto à utilização da contabilidade gerencial como ferramenta estratégica, contribuindo para a implementação de estratégias de tomada de decisão e para a redução de custos nas organizações em que atuam?

1.2. JUSTIFICATIVA

É notório que o contador passou a desempenhar um papel estratégico dentro das organizações, assumindo funções relacionadas ao direcionamento estratégico e ao gerenciamento organizacional (Crepaldi, 2010). Essa visão amplia a concepção tradicional da contabilidade, destacando a evolução do profissional contábil para uma postura mais proativa e alinhada aos objetivos estratégicos das instituições.

Nesse sentido, a contabilidade consolida-se como uma ferramenta fundamental para o suporte a decisões gerenciais, operacionais e financeiras.

Complementando essa perspectiva, uma pesquisa desenvolvida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2022) revelou que, em 2022, 86% das empresas utilizaram a contabilidade na tomada de decisões, evidenciando sua importância estratégica no ambiente organizacional, reconhecendo a contabilidade como ferramenta essencial para a gestão eficiente e o êxito institucional. Tais dados evidenciam que a contabilidade ultrapassa o cumprimento de obrigações legais e fiscais, transformando-se em um instrumento essencial para as entidades, contribuindo para a gestão eficiente e o sucesso em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

À luz do exposto, destaca-se que este estudo tem o potencial de agregar valor ao campo da contabilidade gerencial, fomentando uma compreensão mais aprofundada sobre o tema quanto à aplicação da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisões estratégicas. Dessa forma, a pesquisa contribui para o aprimoramento das práticas gerenciais e para o suporte a decisões mais embasadas no ambiente organizacional, visando, por fim, entender o modo como esses procedimentos são aplicados na administração empresarial.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Analisar a percepção de um empresário contábil quanto à utilização da contabilidade gerencial como ferramenta estratégica, contribuindo para a implementação de estratégias de tomada de decisão e para a redução de custos nas organizações em que atuam.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conceituar contabilidade gerencial.
- Avaliar o uso da contabilidade gerencial como estratégia para otimização na redução de custos nas empresas.

- Identificar os principais obstáculos enfrentados no processo decisório, destacando a contabilidade gerencial como estratégia de apoio à gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO DA CONTABILIDADE E A CONSOLIDAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A origem da contabilidade remonta a uma construção histórica longa e contínua, marcada pelas constantes adaptações realizadas pela humanidade. Assim, a contabilidade, enquanto ciência social aplicada surgiu da necessidade humana de registrar e controlar seus bens, evoluindo de registros rudimentares para um sistema complexo de práticas contábeis (Iudícibus, 2009). Essas práticas iniciais evidenciam o esforço das sociedades antigas em estabelecer mecanismos de controle sobre as atividades econômicas.

Sob a perspectiva de Martins (2005), o sistema contábil surgiu há cerca de 5.000 anos na Mesopotâmia, quando os sumérios utilizavam placas de argila para registrar as transações comerciais, desempenhando função de instrumento de gestão para o comércio e a agricultura. Em virtude disso, esse método pioneiro revela-se indispensável para a estrutura econômica e para a definição de estratégias nas civilizações iniciais, demonstrando, desde suas origens, a contabilidade como método de controle.

De acordo com Marion (2002), a contabilidade fornece informações relevantes para o processo decisório, por meio dos procedimentos contábeis, consistindo na técnica de registrar os fenômenos administrativos e suas variações patrimoniais. Considerando esse contexto, a contabilidade não se restringe a escrituração e à organização dos dados financeiros, mas também envolve a análise detalhada e à interpretação técnica dessas informações, fornecendo indicadores que permitem mensurar os desempenhos desenvolvidos pelas entidades.

Conforme exposto por Padoveze (2010), a contabilidade gerencial tem como finalidade fornecer informações relevantes voltadas à compreensão das demandas organizacionais. Essa vertente apresenta maior flexibilidade estrutural em comparação a outros ramos da contabilidade, o que permite sua adaptação às especificidades de cada entidade. Nesse contexto, esse segmento contábil apresenta evidências que embasam o processo decisório dos gestores, especialmente no que diz respeito à expansão das instituições.

Complementando essa perspectiva, Drury (2013) ressalta que essas práticas contábeis focadas no controle e planejamento interno fornecem informações

detalhadas e específicas que subsidiam o processo decisório. Nesse sentido, no contexto do ambiente corporativo, as organizações tendem a apresentar maior capacidade de reação ágil e eficaz quando dispõem de um elevado volume de informações relevantes e confiáveis, fundamentais para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

A intensificação da concorrência de mercados passou a demandar informações mais precisas, consideradas um recurso essencial na gestão empresarial, especialmente no âmbito gerencial. Nesse contexto, a contabilidade gerencial passou a se desenvolver de forma mais acentuada a partir da Revolução Industrial no século XX, impulsionada pelo crescimento das empresas e pela consequente necessidade de disponibilizar informações voltadas à tomada de decisões internas (Horngren, Sundem E Stratton, 2009).

Esse campo de pesquisa originou-se na contabilidade de custos, que, inicialmente, era voltada à gestão dos custos internos, mas que, posteriormente, precisou se adaptar às exigências estratégicas das instituições contemporâneas, que passaram a demandar dados mais detalhados (Drury, 2013). Com a evolução dessas instituições, houve um aumento na busca pelo controle e redução de despesas para melhorar a produtividade operacional. Em razão disso, a contabilidade de custos expandiu seu âmbito de atuação, proporcionando informações vitais não só para o controle interno, mas também para a construção e aplicação de estratégias corporativas.

A gestão baseada nesse mecanismo passou a contar com um maior volume de dados, possibilitando a mitigação de riscos e a antecipação de possíveis ameaças. Sob essa ótica, Drury (2013) destaca que essa ferramenta se consolidou como fator determinante no processo decisório das instituições inseridas em ambientes empresariais competitivos.

2.2 FUNDAMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004), a contabilidade gerencial utiliza dados históricos como base para fornecer informações relevantes que auxiliem os gestores na tomada de decisões estratégicas e operacionais. Essas informações permitem uma compreensão mais clara do desempenho passado da organização,

servindo de base para decisões mais fundamentadas. Essa abordagem proporciona um detalhamento aprofundado das operações empresariais, possibilitando uma visão precisa de cada processo interno. Ademais, destaca-se pela flexibilidade na forma como os dados são tratados e apresentados, adequando-se às demandas específicas de cada ambiente organizacional.

Conforme Garrison (2014, p.5), esse segmento disponibiliza dados informativos aos usuários internos, isto é, aos indivíduos que atuam diretamente na gestão da empresa, como diretores, gerentes e supervisores. Esses profissionais demonstram interesse nas informações geradas pela contabilidade voltada à gestão por estarem diretamente envolvidos nos processos operacionais da organização e por assumirem responsabilidades que impactam significativamente os resultados. Devido à atuação na rotina administrativa, é necessário o acesso a dados precisos, objetivos e relevantes, que possibilitem a condução de ações mais eficazes e contribuam para a melhoria contínua da gestão. Por essa razão, essa abordagem informacional é direcionada, sobretudo, aos cargos de natureza gerencial. Embora não esteja sujeita às obrigações formais impostas à contabilidade financeira, sua principal finalidade é fornecer suporte estratégico à tomada de decisões, auxiliando no enfrentamento dos desafios internos da organização.

Ademais, os relatórios gerenciais podem ser elaborados diariamente, semanalmente, mensalmente ou trimestralmente, sendo que a frequência é definida de acordo com as demandas empresariais (Drury, 2013). A periodicidade de elaboração desses relatórios está relacionada às necessidades específicas de cada organização, especialmente no que se refere à análise das atividades e à dinâmica dos processos internos. Para que tais informações contribuam de forma eficaz com o processo de controle, é essencial que a gestão estabeleça o intervalo de tempo mais adequado para sua emissão. Isso possibilita uma maior agilidade na identificação de mudanças, na detecção de falhas operacionais e na tomada de decisões mais assertivas, além de favorecer uma atuação mais estratégica por parte dos profissionais da contabilidade na orientação aos seus clientes.

2.3 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À GESTÃO EMPRESARIAL

A adoção da contabilidade gerencial impulsiona o conhecimento interno das organizações, o que contribui para a melhoria da eficiência nos processos

cotidianos, por meio da análise da capacidade produtiva, dos padrões operacionais e do uso eficiente dos recursos (Atkinson, 2000). Dessa forma, esse instrumento informacional configura-se como um recurso indispensável para organizações que desejam aprimorar o planejamento, controlar custos e otimizar a eficácia operacional.

A contabilidade gerencial não apenas viabiliza a mitigação de desvios identificados, mas também contribui diretamente para o processo decisório, tornando a entidade empresarial mais apta a reagir com rapidez e eficiência às evoluções no contexto econômico e operacional. Nesse sentido, de acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004), essa disciplina, ao disponibilizar informações detalhadas sobre o gerenciamento de custos, favorece a análise dos administradores sobre os resultados, a detecção de irregularidades e a promoção de melhorias no desenvolvimento operacional.

As informações contábeis atendem não apenas às exigências legais, mas também atuam como instrumento gerencial. É fundamental que sejam devidamente tratadas e registradas por meio da contabilidade (Sell, 2004). O correto processamento dos dados, com rigor técnico e responsabilidade ética, permite que a contabilidade cumpra sua função estratégica e informativa no ambiente empresarial.

Dessa forma, com base em Padoveze (2012), esse instrumento informacional configura-se como um recurso indispensável para organizações que buscam aprimorar o planejamento, controlar custos e otimizar a eficácia operacional. O autor enfatiza que a contabilidade transcende sua função tradicional de mero registro financeiro, assumindo um papel estratégico na gestão organizacional, ao possibilitar o alinhamento entre as ações operacionais e os objetivos financeiros e administrativos das entidades.

Além disso, devido às atividades relacionadas ao planejamento e controle, essa abordagem é utilizada, conforme Anthony e Govindarajan (2007), não apenas pelo setor financeiro, mas também por gestores de diversos setores da organização, sendo reconhecida como um sistema de informação essencial. A partir disso, entende-se que os profissionais contábeis exercem um papel que vai além da dimensão financeira, atuando como facilitadores da gestão estratégica e influenciando deliberações táticas e gerenciais.

Considerando esse panorama, com base em TOTVS (2023), os profissionais contábeis têm ampliado sua atuação para além das funções financeiras,

contribuindo como agentes estratégicos na gestão organizacional e influenciando diretamente as deliberações em diferentes níveis decisórios. Diante desse cenário, o contador vem expandindo suas responsabilidades, acompanhando o processo de integração entre a contabilidade e a gestão estratégica organizacional, demonstrando capacidade para estabelecer metas alcançáveis e alinhadas aos objetivos das entidades.

2.4 A INFLUÊNCIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA QUALIDADE DAS DECISÕES EMPRESARIAIS

O sistema de contabilidade gerencial desempenha papel fundamental como instrumento no processo decisório, ao fornecer dados relevantes com foco no direcionamento organizacional e no controle gerencial das operações (Anthony; Govindarajan, 2002). Os autores ressaltam que essa ferramenta não se limita apenas a registrar números, mas exerce atuação decisiva no âmbito corporativo, ao priorizar dados operacionais internos, como custos, desempenho e resultados das operações, permitindo modificações e refinamentos durante o processo, de modo que sua aplicação seja alinhada às expectativas da organização e à sua efetiva performance.

Segundo Laudon e Laudon (2020), os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) emergiram na década de 1960 para disponibilizar à gestão dados organizados sobre os processos internos da empresa, atuando como uma ampliação dos sistemas de processamento transacional. Desde então, tais sistemas têm passado por constante aprimoramento, visando dar suporte às crescentes demandas organizacionais por meio da implementação de novas tecnologias e da expansão de suas aplicações.

Ainda, como analisa Laudon e Laudon (2014), esses mecanismos são estruturados com o propósito de captar, tratar, registrar e divulgar informações, possibilitando sua disponibilização de forma organizada e concisa, com o objetivo de subsidiar decisões administrativas de curto e médio prazo. Esses recursos são cruciais para integrar os diversos níveis hierárquicos e funções empresariais, promovendo comunicação transparente e gestão eficiente. Além disso, tais estruturas transformam dados brutos em relatórios organizados, garantindo acesso rápido e confiável às informações, o que permite uma compreensão clara da situação da instituição, reduzindo riscos e aumentando a precisão das decisões.

2.5 O PAPEL DO CONTADOR GERENCIAL COMO AGENTE ESTRATÉGICO

Consoante o exposto por Ferreira (2025), a evolução tecnológica e as mudanças na legislação têm exigido do contador uma atuação mais estratégica; contudo, diversos profissionais ainda apresentam limitações na comunicação e na exposição clara de soluções aos clientes. Diante do cenário atual, os contadores precisam se adaptar às exigências do mercado contemporâneo, que demanda atualização constante frente à evolução tecnológica e às mudanças nas normas e legislações. Nesse contexto, é indispensável o aperfeiçoamento contínuo, tanto no domínio técnico quanto no desenvolvimento de habilidades comportamentais, sendo fundamental que esse conhecimento seja transmitido de forma acessível, facilitando a comunicação com os clientes e fortalecendo o relacionamento profissional.

Ao expressarem-se com clareza, os contadores aumentam a compreensão por parte dos clientes, que passam a perceber o valor das informações contábeis. Contudo, muitos ainda enfrentam dificuldades em tornar os assuntos compreensíveis, o que prejudica a apresentação das soluções e gera desinteresse pelas demonstrações contábeis, ainda que sejam essenciais para a tomada de decisões e o crescimento dos negócios. Dessa forma, é essencial que os contadores ampliem sua atuação, desenvolvendo competências analíticas e estratégicas além do domínio técnico, a fim de resolver problemas com eficácia, incorporando uma visão estratégica que os qualifique a atuar como consultores (Almeida; Souza; Durso, 2024).

Em decorrência disso, com o avanço tecnológico, torna-se crucial que o profissional da contabilidade alinhe sua atuação ao uso de ferramentas digitais, adequando-se às exigências do ambiente organizacional. Dessa forma, o contador moderno assume um papel estratégico na etapa final do fluxo de produção, atuando na consolidação e interpretação das informações, enquanto a base dos dados iniciais é estruturada por sistemas desenvolvidos pelos departamentos de tecnologia da informação (Correa et al., 2022). A integração entre os setores contábil e tecnológico tem se intensificado por meio da automatização de tarefas, realizada pelos Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), proporcionando maior disponibilidade de tempo para a análise dos dados gerados e sua conversão em informações claras que subsidiem a tomada de decisões gerenciais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo tem sua estrutura baseada em uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com o intuito de investigar o objetivo cujo foco é compreender a visão do empresário contábil em relação à contabilidade gerencial na tomada de decisões. Trata-se, ainda, de uma pesquisa de campo, tendo em vista que a entrevista foi conduzida presencialmente com um empresário contábil em seu ambiente de trabalho, o que possibilitou a coleta direta de dados e uma compreensão mais aprofundada do contexto organizacional e das práticas associadas à contabilidade gerencial.

A pesquisa exploratória tem por finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, assim esclarece de modo que revela com mais clareza ou formular hipóteses (Gil, 2008). Em complemento, a pesquisa descritiva propõe-se a elencar as características de uma população específica ou ocorrência, bem como estabelecer conexões entre variáveis (Gil, 2008). No contexto metodológico, A pesquisa de campo se destaca pela coleta direta de dados no ambiente em que se encontram os sujeitos envolvidos ou os objetos de estudo (Marconi e Lakatos, 2010).

3.2 MÉTODO DA PESQUISA

O método adotado neste trabalho é de natureza qualitativa, uma vez que busca compreender, de forma aprofundada, as percepções e interpretações de um profissional com atuação destacada na área contábil, acerca da utilização da contabilidade gerencial na tomada de decisões. De acordo com Gil (2008), a pesquisa qualitativa fundamenta-se na análise de dados descritivos, obtidos por meio da linguagem dos participantes, seja de forma oral ou textual.

A escolha por essa abordagem justifica-se pelo fato de que o estudo será conduzido com base em uma entrevista realizada com um único sujeito, cuja

experiência prática e conhecimento técnico são relevantes para o entendimento do fenômeno investigado. Assim, é a partir das respostas e reflexões fornecidas por esse profissional que a análise será construída, permitindo uma interpretação contextualizada e significativa sobre o tema proposto. Nesse sentido, consoante Minayo (2001), a vivência profissional e o conhecimento consolidado do participante justificam sua seleção intencional, em consonância com os princípios da pesquisa qualitativa, a qual valoriza o detalhamento e a expressividade dos dados obtidos por meio do participante, cuja experiência é significativa para o objeto de estudo.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada com a participação de um empresário contábil experiente, que possui atuação consolidada no mercado e profundo conhecimento sobre o tema abordado. Dessa forma, a pesquisa concentrou-se em um único participante, o contador José Gonçalves Campos Filho, de Recife-PE, no mês de julho do ano de 2025, cuja experiência profissional possibilitou uma análise aprofundada sobre a aplicação da contabilidade gerencial na tomada de decisões.

Delimitar a pesquisa representa um momento indispensável da produção científica, pois facilita a definição dos limites da investigação, restringindo-a a um campo específico e manejável (Severino, 2007).

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista presencial, conduzida com perguntas previamente elaboradas, com o objetivo de garantir uma abordagem estruturada e consistente. Durante a entrevista, as respostas do participante foram gravadas e registradas por escrito para posterior análise. A entrevista buscou explorar aspectos relacionados à necessidade dos procedimentos contábeis e ao impacto da contabilidade gerencial na tomada de decisões pelas empresas, além de compreender a carreira e a experiência do entrevistado, tanto como profissional contábil quanto como empresário contador. Dessa forma, buscou-se obter uma visão ampla sobre o papel do contador na prática profissional e na gestão empresarial, considerando sua importância para as organizações atendidas.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

As respostas obtidas na coleta de dados foram organizadas de forma sistemática, facilitando a identificação dos elementos mais relevantes para o estudo. Os resultados foram apresentados por meio de uma análise descritiva e interpretativa dos relatos, buscando compreender em profundidade as informações fornecidas pelo participante.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados desta pesquisa, optou-se por considerar a trajetória profissional de um empresário contador com notório reconhecimento no campo da contabilidade. Sua ampla experiência e expertise contribuíram de maneira relevante para a interpretação dos dados coletados, proporcionando uma visão aprofundada sobre as práticas contábeis no contexto estudado.

4.1. SUJEITO DA PESQUISA

O contador José Gonçalves Campos Filho, atuante na cidade do Recife – PE, é diretor e sócio da empresa Campos e Garcia Consultores. Exerceu a presidência do Conselho Regional de Contabilidade de Pernambuco (CRC-PE) para os biênios de 2016–2017 e 2018–2019, em que permaneceu no cargo durante todo o período de 2016 a 2019. Desde 2020, integra o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), qualidade de conselheiro.

A presente pesquisa adota como objeto de estudo o uso da contabilidade gerencial como estratégia, por meio da análise da percepção de um profissional, quanto a sua atuação enquanto empresário contábil e como profissional da contabilidade. Para tanto, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o profissional, a fim de analisar sua experiência, escolhas e contribuições no campo contábil.

4.2. ESTRUTURA DA PESQUISA

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados por meio de uma entrevista realizada presencialmente com o contador José Gonçalves Campos Filho. O objetivo foi captar o máximo de informações possível sobre a rotina e os desafios enfrentados por um empresário contábil em sua atuação diária. O instrumento utilizado foi um questionário composto por nove perguntas, organizadas em dois tópicos temáticos:

Tabela 1 – Tópicos Temáticos

TÓPICO 1	Trajetória Profissional e Experiências do Entrevistado
TÓPICO 2	Contabilidade Gerencial na Prática

Fonte: Apuração de campo realizada pela pesquisadora/2025

4.3. QUESTIONÁRIO

As perguntas foram aplicadas com o propósito de analisar os blocos temáticos previamente estabelecidos. As respostas obtidas foram analisadas e organizadas de acordo com os tópicos temáticos delineados anteriormente.

4.3.1 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E EXPERIÊNCIAS DO ENTREVISTADO

Este tópico teve como objetivo compreender a trajetória profissional do entrevistado, abordando desde o início de sua carreira até sua atuação atual. A partir da entrevista, buscaram-se identificar os principais desafios enfrentados ao longo do tempo, as estratégias utilizadas para superá-los e a percepção do profissional quanto ao seu grau de realização e sucesso na profissão.

4.3.1.1 PERGUNTA 1 – COMO SE DEU O INÍCIO DA SUA TRAJETÓRIA COMO EMPRESÁRIO NA ÁREA CONTÁBIL?

A pergunta busca compreender o percurso profissional do entrevistado, identificando as etapas e experiências que contribuíram para sua trajetória até tornar-se um empresário contador.

Tabela 2 – Trajetória profissional

FASE	DESCRIÇÃO	RESULTADOS/CONSEQUÊNCIAS
Início na contabilidade: BANORTE	No ano que foi aprovado no vestibular, foi contratado como entregador motorizado, sendo promovido para função administrativa após aprovação no vestibular.	Em virtude do reconhecimento de seu interesse e capacidade de aprendizado. Assumiu chefia do setor contábil ainda durante a graduação.
Formação	Graduação em	Formação multidisciplinar consolidada

acadêmica	Ciências Econômicas, seguida por Ciências Contábeis, Administração e Direito Tributário.	para atuação empresarial.
Empreendedorismo inicial	Paralelamente o trabalho no BANORTE iniciou uma prestação de serviços contábeis para 5 pequenas empresas nos finais de semana.	Em sua residência, foi estruturado um pequeno escritório, composta por computador, impressora e software específico, que possibilitou o início das atividades como empresário contábil.
Licitação e expansão	Após o encerramento das atividades do banco, iniciou sua atuação em processos licitatórios, negociações e na assunção da carteira de 12 empresas. Demonstrando determinação e foco, mesmo diante de uma derrota inicial, conquistou a confiança do diretor, o que possibilitou a expansão da carteira para 17 clientes.	Crescimento da empresa, contratação de equipe e ampliação do espaço.
Cisão societária	Houve uma divisão da sociedade, resultando na formação da empresa Campos e Garcia.	Consolidação da sociedade e atuação empresarial focada.

Fonte: Apuração de campo realizada pela pesquisadora/2025

4.3.1.2 PERGUNTA 2 - QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS AO LONGO DA SUA CARREIRA PARA SE TORNAR UM CONTADOR E EMPRESÁRIO DE SUCESSO?

A pergunta visa captar os múltiplos desafios enfrentados pelos profissionais da contabilidade ao longo de sua trajetória profissional, os quais demandam constante

aprimoramento e atualização, a fim de contribuir para o crescimento organizacional e o desenvolvimento sustentável das instituições em que estão inseridos.

Tabela 3 – Desafios

Desafio Identificado	Medida Adotada	Contribuição para a Trajetória Profissional
Sistema Contábil Robusto	Substituição do sistema inicial por uma solução tecnológica mais robusta e de uso simultâneo por múltiplos colaboradores.	Otimização dos processos internos, aumento da agilidade e precisão na execução dos serviços contábeis.
Construção de uma rede de relacionamentos com empresários e profissionais da área contábil	Participação ativa em ambientes profissionais e busca por contato com outros empresários da área.	Ampliação da compreensão das práticas de mercado e fortalecimento da rede de apoio profissional.
Constantes alterações na legislação fiscal e contábil	Assinatura de periódico especializado, mesmo com custo elevado, para manter-se atualizado.	Manutenção do conhecimento técnico atualizado, garantindo conformidade com as normas vigentes.
Necessidade de formalização institucional da empresa junto aos órgãos reguladores	Registro da empresa no Conselho Regional de Contabilidade (CRC), além do cadastro profissional já existente.	Regularização da empresa e maior legitimidade institucional no exercício da atividade contábil.
Carência de capacitação continuada e troca de experiências práticas	Filiação ao SESCAP e à associação de contadores de Recife, com participação em cursos e eventos.	Desenvolvimento profissional contínuo e aprimoramento das competências técnicas e gerenciais.

Fonte: Apuração de campo realizada pela pesquisadora/2025

4.3.1.3 PERGUNTA 3 - O SENHOR SE CONSIDERA UM PROFISSIONAL BEM-SUCEDIDO? POR QUÊ?

Através dessa pergunta, almeja, como finalidade, compreender o conceito de sucesso profissional sob a perspectiva do profissional contábil, investigando se ele se reconhece como bem-sucedido, bem como identificar as emoções associadas a essa percepção e as principais conquistas que fundamentam esse sentimento.

Tabela 4 – Evento e Descrição

Evento	Descrição
Início da carreira	Iniciou a trajetória empreendedora de forma modesta,

profissional	utilizando um quarto em sua residência como escritório.
Expansão do negócio	Com o crescimento da demanda, estruturou melhor o negócio e ampliou sua atuação no mercado.
Implementação da gestão por células	Implantou modelo de gestão baseado em células de trabalho, com chefes, analistas e estagiários, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo.
Eleição para presidência do CRC	Assumiu a presidência do Conselho Regional de Contabilidade, cargo exercido por quatro anos.
Atuação como Conselheiro Federal	Passou a atuar como conselheiro federal de contabilidade, função que exerce até hoje.
Consolidação nacional da empresa	A empresa se consolidou nacionalmente, com reconhecimento em diversos estados do país e uma carteira de clientes ampla e diversificada.

Fonte: Apuração de campo realizada pela pesquisadora/2025

A partir dos relatos, observa-se a trajetória de experiência acumulada e a consolidação do sucesso alcançado pelo entrevistado. Embora ele não se considere financeiramente rico, atribui à contabilidade todas as conquistas obtidas até o momento, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Ademais, o entrevistado afirma categoricamente que se percebe como um profissional bem-sucedido.

4.3.1.4 PERGUNTA 4 - O SENHOR ACREDITA QUE CONSEGUIU ATINGIR OS OBJETIVOS QUE TRAÇOU PARA SUA CARREIRA PROFISSIONAL?

A quarta pergunta da entrevista propõe-se a entender a percepção do entrevistado sobre o alcance dos objetivos profissionais inicialmente estabelecidos ao longo de sua carreira.

O entrevistado respondeu que acredita não apenas ter atingido, mas também superado suas metas profissionais. Assim, ressalta que, embora no início da carreira não imaginasse alcançar o patamar atual, enfrentou os desafios com coragem, determinação e constante busca por aprimoramento:

Acredito que consegui não apenas atingir, mas superar os objetivos inicialmente traçados para minha carreira. Confesso que, no início, não imaginava alcançar o patamar em que me encontro hoje. Entretanto, à medida que os desafios surgiram, procurei enfrentá-los com coragem, determinação e dedicação, sempre buscando aprimoramento por meio do estudo constante. Esse comprometimento permitiu que eu avançasse de forma consistente na minha trajetória, consolidando uma carreira pautada pelo esforço e pelo desenvolvimento contínuo.

A análise dessa resposta evidencia uma visão otimista e proativa do entrevistado sobre sua trajetória profissional, na qual o esforço, a resiliência e o aprimoramento constante são fatores centrais para o sucesso e a superação das metas estabelecidas.

4.3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL NA PRÁTICA

A investigação buscou Investigar o funcionamento do escritório contábil do entrevistado, identificando as necessidades de informação dos clientes, o cumprimento das normas contábeis vigentes e a avaliação dos clientes em relação à qualidade dos serviços oferecidos, bem como seu nível de satisfação.

4.3.2.1 PERGUNTA 5 - DE QUE FORMA O SEU ESCRITÓRIO UTILIZA FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AUXILIAR SEUS CLIENTES NA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS?

A pergunta teve como propósito identificar os tipos de relatórios contábeis disponibilizados aos clientes, bem como analisar como a legislação vigente impacta a qualidade, a precisão e a utilidade das informações fornecidas.

Tabela 5 – Ferramentas da contabilidade gerencial

Aspecto Avaliado	Descrição da Resposta
Relatórios contábeis fornecidos	Demonstrações contábeis e financeiras tradicionais.
Importância da legislação	Enfatiza que a qualidade, precisão e utilidade das informações contábeis dependem da observância rigorosa da legislação contábil e tributária.
Legislação observada	Normas brasileiras de contabilidade (CFC) e legislação tributária nas esferas federal, estadual, municipal, previdenciária e trabalhista.
Perspectiva sobre a contabilidade	Considera a contabilidade como uma ciência fundamentada em legislação, indo além de cálculos matemáticos.
Formação complementar mencionada	Formação em Direito Tributário
Impacto da formação complementar	Proporciona maior domínio técnico, favorecendo a aplicação correta das normas e a elaboração de relatórios confiáveis.
Relação com a tomada de decisões estratégicas	Relatórios contábeis bem elaborados, baseados na legislação, servem como suporte estratégico na tomada de decisões pelos clientes.

Fonte: Apuração de campo realizada pela pesquisadora/2025

Conforme demonstrado na Tabela 5, o entrevistado enfatiza a relevância da legislação e sua estreita relação com a contabilidade. Essa perspectiva converge com a visão de Marion (2011), que ressalta que a contabilidade está intrinsecamente vinculada às normas legais, exigindo do profissional contábil não apenas domínio técnico, mas também formação jurídica.

4.3.2.2 PERGUNTA 6 - O SENHOR PERCEBE QUE OS EMPRESÁRIOS COMPREENDEM E VALORIZAM AS INFORMAÇÕES FORNECIDAS PELA CONTABILIDADE GERENCIAL?

De acordo com a percepção do entrevistado, os empresários ainda não atribuem à contabilidade gerencial o devido valor que ela possui como ferramenta estratégica na gestão empresarial. No entanto, ele reconhece que essa realidade tem passado por uma transformação gradual, especialmente nos últimos 15 anos, impulsionada por uma série de fatores estruturais e institucionais que contribuíram para a valorização da profissão contábil no Brasil.

Entre os principais marcos mencionados, destaca-se a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) pelo Brasil, processo que teve início na década de 2000 e se consolidou a partir de 2010. Esse movimento permitiu a convergência das demonstrações contábeis brasileiras aos padrões internacionais, que possibilitaram que as demonstrações contábeis elaboradas no Brasil fossem compreendidas em outros países, e vice-versa. Para o profissional, isso representou uma evolução e valorização da contabilidade nacional.

Outro aspecto ressaltado foi a mudança normativa instituída pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) a partir de 2010, que estabeleceu que apenas profissionais com formação superior em Ciências Contábeis estariam habilitados a elaborar e assinar demonstrações contábeis. Embora reconheça que havia técnicos de contabilidade altamente qualificados, o entrevistado considera que essa exigência elevou o nível de qualidade da informação contábil produzida no país.

Além disso, destacou o papel ativo dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade na promoção da valorização e qualificação da profissão, por meio de ações educativas, normativas e institucionais.

Tabela 6 – Os principais fatores identificados como principais responsáveis pela evolução das informações contábeis gerenciais

Fator	Descrição	Período de Impacto
Adoção das Normas Internacionais (IFRS)	Tornou as demonstrações contábeis brasileiras compreensíveis internacionalmente.	A partir de 2010
Restrição da assinatura das demonstrações	Exigência de formação superior para assinatura de demonstrações contábeis.	Implantada em 2010
Atuação dos Conselhos de Contabilidade	Promoção da valorização da profissão e da qualificação profissional.	Contínua

Fonte: Apuração de campo realizada pela pesquisadora/2025

4.3.2.3 PERGUNTA 7 -PRINCIPAIS RELATÓRIOS GERENCIAIS APRESENTADOS AOS CLIENTES E IMPACTO NAS DECISÕES

Na análise dos dados, procurou-se identificar quais relatórios contábeis são efetivamente fornecidos pelo profissional da contabilidade aos seus clientes e de que forma esses documentos contribuem para a tomada de decisões empresariais. Além disso, foram investigadas as principais dificuldades enfrentadas pelo contador na elaboração e disponibilização desses relatórios, considerando os limites operacionais e as exigências legais da atividade contábil.

Tabela 7 – Relatórios contábeis

Relatório/Indicador	Descrição	Finalidade / Impacto
Balanco Patrimonial	Demonstração da situação patrimonial da empresa.	Fundamenta análises financeiras e estratégicas dos clientes.
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	Apresenta o resultado líquido do período.	Auxilia na avaliação da lucratividade e desempenho.
Ticket médio	Faturamento dividido pela quantidade de clientes.	Avaliação da receita média por cliente e sua evolução.
Ticket médio por funcionário	Número de empresas atendidas por colaborador.	Medição da produtividade e eficiência dos colaboradores.

Fonte: Apuração de campo realizada pela pesquisadora/2025

A tabela 7 apresenta os principais relatórios gerenciais e indicadores utilizados pelo escritório em sua rotina de atendimento aos clientes.

Entretanto, o entrevistado ressaltou que a maioria das empresas contábeis, incluindo seu próprio escritório, enfrenta limitações estruturais para a elaboração contínua de relatórios gerenciais aprofundados. Essas limitações decorrem principalmente da elevada carga de obrigações legais, dos custos operacionais e da rigidez dos prazos a serem cumpridos, fatores que restringem o tempo e os recursos disponíveis para a realização de análises gerenciais mais sofisticadas.

Apesar dessas restrições, o escritório mantém uma política interna de cargos e salários que visa a retenção de talentos, oferecendo remunerações acima da média do mercado e perspectivas claras de crescimento profissional. Essa estratégia contribui para a manutenção da qualidade do serviço prestado e para a gestão eficiente, tanto do próprio escritório quanto das informações disponibilizadas aos clientes.

Assim, mesmo com a predominância de relatórios básicos, os indicadores utilizados são considerados relevantes e impactam positivamente nas decisões estratégicas dos clientes e na gestão interna da empresa contábil.

4.3.2.4 PERGUNTA 8 -CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO CONTÁBIL PARA O DESENVOLVIMENTO E SUCESSO DAS EMPRESAS ATENDIDAS

Durante a entrevista, buscou-se compreender de que maneira o escritório contábil contribui para o desenvolvimento das empresas clientes, se consegue atender às expectativas dessas organizações e de que forma essa atuação é realizada, considerando a dependência de informações fornecidas pelos próprios clientes.

O entrevistado afirmou que a principal contribuição de seu escritório para o desenvolvimento das empresas atendidas reside na qualidade técnica da contabilidade elaborada, a qual é conduzida em estrita conformidade com as normas contábeis e a legislação tributária vigente. De acordo com ele, essa qualidade é percebida em diversas situações práticas, tais como na apresentação de balanços patrimoniais para a obtenção de empréstimos bancários, na participação em processos licitatórios e em negociações com fornecedores.

O entrevistado relatou que é comum os analistas de crédito das instituições financeiras entrarem em contato solicitando informações adicionais com base nos balanços emitidos por seu escritório. Em muitos casos, esses profissionais

demonstram reconhecimento quanto à clareza, estrutura e organização dos documentos contábeis. Ainda segundo o entrevistado, advogados tributaristas que atuam com os mesmos clientes também apontam a confiabilidade e precisão das informações contábeis como um diferencial relevante.

Além disso, o entrevistado ressaltou a importância dos sistemas eletrônicos de escrituração fiscal e trabalhista, como o e-Social, a Nota Fiscal Eletrônica e o SPED Contábil. Na visão dele, essas ferramentas contribuíram significativamente para a redução da sonegação fiscal e aumento da transparência, uma vez que dificultam a omissão de informações por parte das empresas. Ele também afirmou que esses avanços tecnológicos têm contribuído para o aperfeiçoamento da contabilidade no Brasil, impactando positivamente na qualidade das informações utilizadas pelas empresas em seus processos decisórios.

4.3.2.5 PERGUNTA 9 - RESISTÊNCIAS POR PARTE DOS EMPRESÁRIOS QUANTO À ADOÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

No decorrer da entrevista, buscou-se compreender como o profissional lida com situações em que os clientes demonstram resistência ao cumprimento das normas contábeis ou manifestam a intenção de sonegar tributos.

O entrevistado afirma que, atualmente, não enfrenta resistência significativa por parte dos empresários no que diz respeito à adoção das práticas de contabilidade gerencial. No entanto, em casos em que o cliente demonstra resistência ou se recusa a seguir as orientações técnicas do escritório, a postura adotada é a de rescindir o contrato de prestação de serviços. Tal decisão é fundamentada, inclusive, no artigo 1.177 do Código Civil, que estabelece a corresponsabilidade do contador pelas informações contábeis emitidas.

Ele enfatiza que seu compromisso é com a ética e a legalidade, e que não mantém vínculos com clientes que desejam adotar práticas que contrariem as normas da profissão ou as orientações legais. Dessa forma, reforça que a adoção da contabilidade gerencial e das práticas técnicas corretas depende também do comprometimento e da seriedade por parte do empresário contratante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada compreende a análise da aplicação da contabilidade gerencial no contexto empresarial, destacando sua relevância como instrumento estratégico no processo decisório e na gestão eficiente dos custos organizacionais, a partir da perspectiva de um empresário contábil com ampla experiência no setor. Nesse contexto, essa vertente contábil demonstra contribuir de forma significativa para o aprimoramento da eficiência na gestão, ao disponibilizar informações relevantes, precisas e tempestivas, que subsidiam decisões mais seguras e alinhadas as metas institucionais.

No cenário empresarial atual, é fundamental que o profissional da contabilidade assuma uma postura consultiva e analítica, ampliando sua atuação para além das obrigações fiscais e legais. Sua função passa a ser centrada na interpretação qualificada dos dados e na proposição de estratégias alinhadas às metas organizacionais. Dessa forma, o contador contemporâneo consolida-se como um facilitador da gestão, promovendo a integração entre as informações contábeis e os processos decisórios. No entanto, ao se analisar a visão de um profissional com vasta experiência na área, observa-se que ainda persistem obstáculos significativos, especialmente no que se refere à falta de conscientização por parte de muitos empresários quanto ao uso estratégicos das informações contábeis no suporte à gestão.

Este estudo evidenciou que a utilização efetiva desse recurso informacional ainda enfrenta barreiras significativas, entre as quais se destacam a resistência de muitos gestores em adotar práticas contábeis de caráter mais técnico e analítico, bem como a falta de compreensão acerca do verdadeiro potencial da contabilidade aplicada à gestão. Tais fatores dificultam a consolidação dessa ferramenta como elemento estratégico no apoio à tomada de decisões e na condução eficiente das atividades organizacionais.

Diante do exposto, esta pesquisa contribui para o fortalecimento do debate acerca da contabilidade gerencial e ressalta a necessidade de uma mudança cultural nas organizações, principalmente nas micro e pequenas empresas, para que haja maior valorização do conhecimento técnico-contábil no processo decisório. Espera-se, assim, que os resultados aqui apresentados possam servir de base para futuros

estudos e para o aprimoramento das práticas profissionais no campo da contabilidade gerencial.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. 2. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Management control systems**. 12. ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2007.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; MAHBUB, Marcia; YOUNG, Suzanne M. **Management accounting**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

BRASIL. Código Civil. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Art. 1.177. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 22 jul. 2025.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Mapa de empresas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>>. Acesso em: 19 maio 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). Contabilidade ajudou empresários em 86% das tomadas de decisões em 2022. **Sistema FENACON**, 17 jan. 2023. Disponível em: <<https://fenacon.org.br/noticias/contabilidade-ajudou-empresarios-em-86-das-tomadas-de-decisoes-em-2022/>>. Acesso em: 30 maio 2025.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Gestão contábil: contabilidade gerencial com enfoque na controladoria**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRURY, Colin. **Management and cost accounting**. 8. ed. Londres: Cengage, 2013.

DRURY, Colin. **Management and cost accounting**. Nova York: Springer Science+Business Media, 2013.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Managerial accounting**. 15. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRIS, Paul. **Data analysis and decision making**. São Francisco: Jossey-Bass, 2007.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Introduction to management accounting**. 14. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Introduction to management accounting**. 14. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Management information systems: managing the digital firm**. 16. ed. Global ed. Boston: Pearson, 2019.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Management information systems: managing the digital firm**. 17. ed. Global ed. Boston: Pearson, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002. (Edição aproximada; consultada em edições posteriores confirmadas até 2008).

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu; MARTINS, W. Rocha. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MOURA, Reinaldo Luiz Lunelli de. **Contabilidade gerencial: uma abordagem estratégica para a gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **A importância da contabilidade para a gestão financeira**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-contabilidade-para-a-gestao-financeira,40dbca4475827810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 20 maio 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **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: 22 maio 2025.

SELL, Simon. **Managerial uses of accounting information**. London: McGraw-Hill, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TOTVS S.A. **Contabilidade gerencial: o que é, funções e ferramentas**. TOTVS, 11 ago. 2023. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/contabilidade-gerencial/>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SR. CAMPOS

TÓPICO 1 – TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E EXPERIÊNCIAS

1. Como se deu o início da sua trajetória como empresário na área contábil?
2. Quais foram os principais desafios enfrentados ao longo da sua carreira para se tornar um contador e empresário de sucesso? Poderia citar alguma empresa que deixou de atender por conta de erros cometidos, e o que aprendeu com essa experiência?
3. O senhor se considera um profissional bem-sucedido? Por quê?
4. O senhor acredita que conseguiu atingir os objetivos que traçou para sua carreira profissional?

TÓPICO 2 – CONTABILIDADE GERENCIAL NA PRÁTICA

5. De que forma o seu escritório utiliza ferramentas da contabilidade gerencial para auxiliar seus clientes na tomada de decisões estratégicas?
6. O senhor percebe que os empresários compreendem e valorizam as informações fornecidas pela contabilidade gerencial?
7. Quais são os principais relatórios gerenciais que o senhor costuma apresentar aos clientes e como eles impactam as decisões dos gestores?
8. Na sua visão, de que forma o seu trabalho contribui para o desenvolvimento e sucesso das empresas atendidas pelo seu escritório contábil?
9. Há resistência por parte dos empresários quanto à adoção da contabilidade gerencial? Se sim, a que o senhor atribui essa resistência?