EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – VOLUME 4
ISBN: 978-65-981790-5-2 DOI: 10.29327/5343351
ORGANIZADORES: Me. Afonso Henrique Souza de Assis e Me. Mirabel Silva dos Santos

CAPÍTULO 7

CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL

Flávia Adriana Santos Rebello
Carlos Adriano Campana

RESUMO

Considerando a concorrência acirrada determinada pela globalização, cada vez mais as pequenas e médias empresas são impulsionadas a expandir seus mercados para além das fronteiras locais, dedicando-se, muitas vezes, à exclusividade de atuação em negócios

internacionais. Para tanto, se faz necessária uma série de adequações às normas estrangeiras de mercado, bem como utilizar-se de ferramentas que auxiliem na identificação das melhores oportunidades e no acompanhamento dos rumos que o negócio está tomando. Neste sentido, a Contabilidade Gerencial Executiva fornece, em conjunto às demais áreas das empresas, um arcabouço de informações importantes para o gestor entender e estudar caminhos alternativos para a inserção e permanência nos mercados, de forma a apoiar as constantes tomadas de decisão. Por meio de revisão bibliográfica, este texto intenta demonstrar o papel da Contabilidade Gerencial Executiva na internacionalização de pequenas e médias empresas, explicitando os principais relatórios e índices utilizados, bem como o perfil desejado dos profissionais que atuam nesta área.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial Executiva. Pequenas e médias empresas. Demonstrações contábeis. Mercado internacional.

ABSTRACT

Considering the fierce competition determined by globalization, small and medium-sized companies are increasingly encouraged to expand their markets beyond local borders, often dedicating themselves exclusively to operating in international business. To this end, a series of adjustments to foreign market standards are necessary, as well as the use of tools that help identify the best

opportunities and monitor the direction the business is taking. In this sense, Executive Management Accounting provides, together with other areas of companies, a framework of important information for the manager to understand and study alternative paths for insertion and permanence in the markets, to support constant decision-making. Through a bibliographical review, this text attempts to demonstrate the role of Executive Management Accounting in the internationalization of small and medium-sized companies, explaining the main reports and indexes used, as well as the desired profile of professionals who work in this area.

Keywords: Executive Management Accounting. Small and medium-sized companies. Accounting statements. International market.

INTRODUÇÃO

No atual cenário de mundo globalizado, no qual os mercados estão cada dia mais efervescentes, as empresas precisam adequar-se a esta nova realidade tanto em seus processos internos (estratégias de comercialização, uso de tecnologias de ponta, inteligência artificial, ferramentas para melhor gestão de custos, entre outros) quanto para as ações no mundo além de suas fronteiras (conhecimento aprofundado das exigências legais estrangeiras, desenvolvimento de blocos econômicos, oscilações cambiais, situação social e econômica globais, conflitos armados etc.).

Neste sentido, na busca por novas oportunidades de negócios, diversas empresas de pequeno e médio portes tem tentado aventurar-se em mercados internacionais e, para tanto, a Contabilidade Gerencial Executiva se mostra uma ferramenta fundamental para os gestores entenderem suas potencialidades nos caminhos para os quais as organizações estão seguindo.

Além disso, os relatórios gerenciais oferecem um arcabouço robusto de informações que auxiliam os empresários, acionistas e analistas de mercado no tocante às tomadas de decisões, sejam elas relativas ao incremento de receita ou mesmo a possibilidade de investir em outros mercados e negócios.

Por meio de revisão bibliográfica, este estudo se propõe a discorrer sobre a importância da Contabilidade Gerencial Executiva na internacionalização de pequenas e médias empresas, explicitando, inicialmente, no que consiste a Contabilidade e o que a diferencia da Contabilidade Gerencial Executiva.

Mais adiante, aborda os principais relatórios e índices (indicadores) contábeis utilizados, demonstrando seu papel na geração de dados capazes de oferecer um retrato da situação, da evolução do negócio e suas potencialidades, mesmo para empreendimentos que não estão acostumados a ter essa visão analítica desses documentos, como acontece com as empresas de menor porte.

Finalizando, disserta sobre a viabilidade do uso da Contabilidade Gerencial Executiva para gestores de

organizações pequenas e médias em se tratando de mercados internacionais, enfatizando os ganhos gerados com a adoção desta prática, além de pontuar o perfil adequado do profissional que atua na área.

CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA

Entender o papel da Contabilidade na gestão das organizações perpassa pela compreensão de seu conceito por si só e o da Contabilidade Gerencial Executiva, sendo esta voltada à análise das demonstrações com vistas a inferir os rumos da empresa e seu acompanhamento.

Postula Araújo (2009) que a Contabilidade se configura como um método, tendo como seu objeto de estudo o patrimônio das organizações e como objetivo maior registrar, analisar, controlar e expor os eventos que afetam o patrimônio, além de prestar apoio às ações de planejamento do negócio.

Diversos autores expõem o conceito de Contabilidade Gerencial Executiva dividindo em o que

consiste e qual a finalidade. Neste sentido, é possível citar Atkinson *et al* (2011, p. 36) que demonstram a seguinte definição: "Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre eventos econômicos da organização. A informação contábil gerencial é uma das principais fontes para a tomada de decisão e controle nas organizações."

AECA (2000, p. 41) explana o conceito de Contabilidade Gerencial afirmando que é o "ramo da contabilidade que tem por objeto a captação, medição e valoração da circulação interna de uma unidade econômica, assim como sua racionalização e controle, com a finalidade de proporcionar à entidade a informação relevante para a tomada de decisão."

Complementando os posicionamentos quanto à finalidade, Padoveze (2004, p. 12) afirma que "a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro das organizações e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações"

Para Lepchack; Altoé & Tedesco (2015, p. 4):

> a contabilidade gerencial pode ser entendida como o processo que se dedica às informações financeiras a fim de prover meios para a tomada de decisão de curto, médio, e longo prazo, destinadas aos usuários internos adaptados aos objetivos organizacionais visando a eficiência e eficácia das operações, cujos princípios não se submetem a órgão regulador.

Assim, a partir destas postulações, fica evidente o quão abrangente é a Contabilidade Gerencial Executiva e como esta ferramenta de auxílio aos gestores pode representar um diferencial para a boa condução dos negócios, sejam eles atuantes no mercado nacional ou internacional.

DEMONSTRATIVOS E ÍNDICES CONTÁBEIS

DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

As demonstrações (ou demonstrativos) contábeis são documentos (relatórios) que expõem os fluxos de dados de forma numérica sobre os setores financeiros e contábeis das organizações por um determinado período, objetivando fornecer informações sobre o seus *status* financeiro e patrimonial, seu resultado e seu fluxo financeiro.

O conjunto básico de demonstrativos contábeis é composto de diversos documentos assim denominados: Balanço Patrimonial (formado por ativo – bens, direitos e aplicações, passivo – obrigações assumidas com terceiros e patrimônio líquido – recursos próprios da empresa); Demonstração do Resultado do Exercício (indica a apuração de lucro ou prejuízo mensal ou anualmente); Demonstrações dos Fluxos de Caixa (mostra as movimentações de entrada e saída de dinheiro durante um determinado período), Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (evidencia a origem e o destino do patrimônio corporativo em período específico), além das Notas Explicativas, que devem ser incluídas para esclarecer informações da situação do patrimônio e os

resultados do exercício, sendo complementares aos dados contábeis e financeiros já demonstrados nos relatórios (Diniz, 2015).

Também, existem outros relatórios que podem ser elaborados e, embora não obrigatórios por lei como os citados acima para as empresas de capital aberto, são igualmente importantes para auxiliar os gestores a entenderem a situação real da empresa, oportunizando a partir de sua divulgação, por exemplo, que futuros investidores considerem o aporte de recursos como uma alternativa segura.

De forma interna, a análise abrangente destes documentos permite que os gestores comparem os dados atuais com os apurados em períodos anteriores, de modo a compreender como a organização tem reagido aos cenários globais de constante instabilidade.

Da mesma forma, comparar os dados da empresa com outras atuantes no mesmo setor, seja ele o mercado nacional ou internacional, viabiliza o entendimento do contexto completo, auxiliando os gestores a identificar a parcela do mercado atingida, bem como vislumbrar caminhos para atingir objetivos futuros.

ÍNDICES (INDICADORES) CONTÁBEIS

Índices contábeis podem ser considerados como indicadores de desempenho da organização no tocante aos aspectos contábeis e financeiros, dando assistência aos gestores no entendimento do negócio no mercado em que está inserido.

Ainda, aparecem como ferramentas de avaliação quantitativa da empresa, reforçando a tomada de decisão quanto aos rumos do planejamento estratégico.

Diniz (2015, p. 38), em seu livro Análise das Demonstrações Financeiras, reforça a ideia sobre os indicadores de desempenho dizendo:

> Como as demonstrações contábeis são relatórios que possuem uma grande quantidade de informações diferentes e detalhadas, a técnica conhecida por análise das demonstrações contábeis acaba por simplificar esse processo, utilizando, para isso, indicadores financeiros, os quais relacionam duas ou mais contas, a fim de facilitar a análise.

São vários os indicadores a serem apurados com base nas demonstrações contábeis (Diniz, 2015), divididos usualmente em índices de rentabilidade (retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o patrimônio líquido, margens de lucro), de eficiência (giro do ativo, giro de estoque, contas a receber e contas a pagar), de liquidez (geral e atual), de alavancagem financeira (permite verificar o quanto do capital da empresa é próprio ou com base em dívidas de longo prazo) e de investidores (lucro por ação, dividendos por ação, cobertura e rendimento de dividendos e relação preço e lucro).

Cada uma destas categorias oferece um tipo de visão sobre o negócio, atendendo a demanda do gestor que carece de informações para subsidiar suas decisões.

Embora se possa afirmar que o processo de analisar as demonstrações contábeis seja uma consequência lógica após a apuração dos dados e o cálculo dos índices, os resultados decorrentes desta análise podem não ser tão óbvios assim, ou seja, a depender do profissional que os interpreta e dos objetivos dos estudos, as alternativas para a tomada de decisão podem ser um pouco ou muito divergentes.

Diniz (2015, p.40) ratifica a questão afirmando que "na verdade, apesar da existência de cálculos formalizados e técnicas desenvolvidas para o processo de análise, as conclusões sobre a situação econômico-financeira da organização analisada são subjetivas, ou seja, podem variar de analista para analista."

Vale salientar que nenhum indicador, por si só, é capaz de dar uma ideia completa sobre a situação da organização no mercado, sendo imprescindível sua análise junto a outros índices e, na maioria das vezes, comparando-os com outras empresas do mesmo setor.

Portanto, dados históricos obtidos por meio das demonstrações contábeis são importantes para desenhar o desempenho do negócio ao longo do tempo, mas não são capazes de prever o futuro, sendo este o objetivo maior buscado pelos empresários e investidores.

A CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA E O MERCADO INTERNACIONAL PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O planejamento para a entrada de uma organização em um mercado internacional requer um profundo estudo das condições acerca da concorrência, dos fornecedores, dos potenciais clientes, dos recursos humanos disponíveis, além da legislação do país de destino quanto às normas e exigências legais.

Frezza (2021, p.13) ratifica essa necessidade afirmando que:

> para que uma empresa opte por fazer negócios internacionalmente deve levar em conta: taxa de câmbio, taxa de juros-base da economia local e de destino, função da mão de obra barata e abundante, existência de recursos naturais, políticas governamentais (protecionismo, promoção de exportadores e subsídios), práticas administrativas, cultura organizacional e análise da relação entre capital e trabalho (fatores de produção da economia).

Da mesma forma, e desta vez olhando para dentro da empresa a ser internacionalizada, conhecer sua dinâmica financeira e contábil se mostra imprescindível, pois é possível entender, a partir da Contabilidade

Gerencial Executiva, como o negócio vem se comportando ao longo do tempo, além de permitir a elaboração de cenários possíveis no novo mercado estrangeiro.

Diniz (2015, p.15) pontua que:

> A globalização pressupõe um livre comércio entre as nações e nesse contexto a contabilidade assume um papel muito importante nesse processo porque apura e divulga os resultados das empresas em diferentes contextos econômicos sujeitos a normas específicas, e também dos agregados de mercado.

Em se tratando de empresas de pequeno e médio portes, consideradas no Brasil como uma grande parcela dos negócios formalmente existentes e que concentra cerca de 72% dos empregos gerados no país no primeiro semestre de 2022, gerando 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2023), a internacionalização deste tipo de negócio requer apoio de informações

robustas capazes de dar o mínimo de segurança aos gestores.

Segundo a legislação específica brasileira (Lei nº 6.404, 1976), as empresas de pequeno e médio portes não estão obrigadas a publicarem suas demonstrações contábeis. No entanto, se entende que a elaboração do Balanço Patrimonial, do Demonstrativo de Resultado do Exercício, das Demonstrações de Fluxo de Caixa e os cálculos de índices a partir dos dados relatados, podem ser uma fonte significativa de informações a serem analisadas pelo pequeno e médio gestor.

Alencar e Dias (2019, p.815) discorrem que "essas empresas devem elaborar suas demonstrações com a finalidade de usá-las como uma ferramenta de gestão a fim de extrair delas soluções para o seu negócio". Neste caso, há o entendimento por parte dos autores de que o demonstrativo que expõe todos os bens e direitos, as obrigações e o patrimônio da empresa, citando apenas um dos diversos demonstrativos passíveis de elaboração, possa vir a ser referência para o gestor quanto à avaliação de uma possível prospecção de negócios internacionais, mesmo para empresas dispensadas de sua divulgação.

Considerando que o mercado internacional apresenta uma complexidade maior, os gestores precisam estar munidos de análises mais fundamentadas, ou seja, com dados mais precisos e passíveis de comprovação, o que eleva a Contabilidade Gerencial Executiva a um patamar de quase obrigatoriedade.

No caso das empresas de pequeno e médio portes é preciso levar em consideração que os empresários, na maioria das vezes, desconhecem os processos legais e contábeis, passando a contratar profissionais especialistas apenas para escriturar as notas fiscais e apurar os impostos. Neste viés, o que os escritórios de contabilidade contratados fornecem são dados sem nenhuma interpretação, são informações absolutas que carecem de um olhar mais apurado, que seria o papel da Contabilidade Gerencial.

Embora seja de conhecimento notório que quanto maior e mais estruturada for a empresa, mais valor é dado à Contabilidade Gerencial, este comportamento precisa ser revisto quando se fala em mercado internacional, principalmente para empresas de porte menor.

Assim, se faz imperioso o incremento de recursos financeiros, de tempo e de estudos quanto às informações obtidas a partir da Contabilidade Gerencial, a fim de que esse gestor passe a entender que as demonstrações contábeis oferecem dados essenciais sobre a eficiência e a qualidade das atividades realizadas, sobre a mensuração dos custos, sobre o desempenho financeiro e a capacidade de giro de seu ciclo operacional. O conhecimento de todas essas e outras informações obtidas a partir da análise dos relatórios contábeis implica em redução de riscos quando da entrada em um novo destino internacional, bem como potencializa a capacidade de permanência da empresa no novo mercado, aumentando o controle sobre o negócio.

Para tanto, além de o gestor da empresa precisar desenvolver um perfil mais analítico, estruturando seu negócio de forma a ter o controle não somente em número absolutos, mas também considerando as subjetividades dos mercados, os profissionais que analisam os relatórios contábeis precisam estar atualizados com o mercado financeiro, com as tendências inovadoras, com os avanços tecnológicos, entre outros. No tocante ao mercado internacional, além de todas as habilidades importantes no

mercado local, será necessário desenvolver conhecimentos específicos em relação ao mercado de destino também, tais como exigências legais, cultura organizacional, especificidades da demanda etc., primando sempre pela manutenção dos valores e da ética em todas as ações (Frezza, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou demonstrar o papel da Contabilidade Gerencial Executiva na internacionalização de pequenas e médias empresas, partindo do conceito de Contabilidade (ciência que trata de registrar, controlar e informar sobre os atos e fatos econômicos e financeiros que afetam o patrimônio das empresas), seguindo para o conceito de Contabilidade Gerencial Executiva, que confere um enfoque diferenciado aos dados, em um grau mais analítico, se apresentando de maneira didática à compreensão dos não profissionais da área (gestores), de forma a auxiliá-los nos processos decisórios.

Adiante, foram elencados os principais demonstrativos contábeis existentes (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstrações dos Fluxos de Caixa e Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido e Notas Explicativas, que subsidiam os analistas com números absolutos na busca pela subjetividade na condução das organizações, apurados por meio de cálculos e interpretações de diversos índices (indicadores).

Ademais, explicitou-se a importância do uso da Contabilidade Gerencial Executiva para as pequenas e médias empresas em mercados internacionais, salientando que a compreensão das informações relativas à interpretação dos indicadores é de suma importância em um cenário globalizado. É perceptível que as informações gerenciais visam, principalmente, reduzir os riscos e as incertezas em momentos de tomada de decisões, tornando-as mais assertivas e permitindo a previsão de vários problemas ou a antecipação de soluções.

Por fim, em se tratando de mercados internacionais e a atuação das empresas de menor porte, que não costumam trabalhar diretamente com demonstrações

contábeis e suas contribuições, há a necessidade de desenvolver um perfil diferenciado de profissional, com foco em habilidades analíticas e conhecimento aprofundado das nuances dos mercados estrangeiros, apoiado nas ações de planejamento, elaboração de cenários e estratégias, que contribuirão para a efetividade da organização e sua sobrevivência no mercado globalizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, R. M. B.; DIAS, T. C. Balanço Patrimonial: A Importância para a Tomada de Decisões em Micro e Pequenas Empresas. Id. On Line – Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Cariri, v. 13, n. 43, p. 808-819, 2019.

AECA, Asociación Espanola de Contabilidad y Administración de Empresa. Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestion. Madrid: AIC, 2000.

ARAÚJO, I. P. S. Introdução à contabilidade: atualizado em conformidade com a Lei n. 11.638/2007. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6404-15-dezembro-1976-368447-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 16 de outubro de 2023.

DINIZ, N. Análise das demonstrações financeiras. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

FREZZA, A. S. Contabilidade gerencial em negócios internacionais. Revista Ciência & Inovação – FAM. Americana, v. 6, n. 1, p. 12-16, 2021.

LEPCHAK, A.; ALTOÉ, S. M. L.; TEDESCO, O. A. Contabilidade e Controle gerencial: Construção de Significados a partir da Percepção de Especialistas. In: XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 29 a 31 de julho de 2015.

PADOVEZE, C. L. Controladoria básica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pequenos negócios aceleram emprego e o PIB no país. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/. Acesso em: 16 de outubro de 2023.