

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOANNA DARC TIBURCIO LIMA  
LOIDE SOUZA GOMES NETA  
MARIA GABRIELA PEREIRA TENÓRIO

**CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA  
GESTÃO DE MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE  
PEQUENO PORTE**

RECIFE  
2021

JOANNA DARC TIBURCIO LIMA  
LOIDE SOUZA GOMES NETA  
MARIA GABRIELA PEREIRA TENÓRIO

## **CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em  
ciências contábeis.

Professor Orientador: Prof.º Tácio Marques da Cunha

RECIFE  
2021

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

L732c Lima, Joanna Darc Tiburcio  
Contabilidade gerencial como ferramenta para gestão de  
microempresas e empresas de pequeno porte. / Joanna Darc Tiburcio  
Lima, Loide Souza Gomes Neta, Maria Gabriela Pereira Tenório. - Recife: O  
Autor, 2021.

22 p.

Orientador(a): Me. Tácio Marques da Cunha.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Ciências Contábeis, 2021.

Inclui Referências.

1. Contabilidade gerencial. 2. Contabilidade. 3. Ferramentas. 4.  
Microempresas. 5. Empresas de pequeno porte. I. Gomes Neta, Loide  
Souza. II. Tenório, Maria Gabriela Pereira. III. Centro Universitário  
Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 657

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. Contabilidade Geral: Aspectos Históricos e Conceituais	4
2.2. A Contabilidade Gerencial	7
2.3. Ferramentas Gerenciais da Contabilidade Gerencial	11
3. METODOLOGIA	14
4. RESULTADOS	15
3. CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS	17

# CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO DE MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

JOANNA DARC TIBURCIO LIMA  
LOIDE SOUZA GOMES NETA  
MARIA GABRIELA PEREIRA TENÓRIO

Prof.º Tácio Marques da Cunha<sup>1</sup>

## Resumo:

Buscou-se nesse estudo responder à seguinte questão: quais as contribuições da contabilidade gerencial como instrumento de suporte para a gestão e tomada de decisão de microempresas e empresas de pequeno porte? Para isso teve como objetivo geral desse estudo é identificar as contribuições da contabilidade gerencial como instrumento de suporte para a gestão e tomada de decisão. Esse estudo é necessário porque a contabilidade gerencial é importante porque transforma os dados obtidos no sistema contábil em informações, subsídios na tomada de decisão. A primeira ferramenta empregada para a análise do desempenho empresarial, ou análise da empresa, através da contabilidade é a análise por meio de indicadores financeiros. É uma metodologia que possibilita ao gestor avaliar a empresa sob a ótica de indicadores, embora saibamos que são necessárias outras análises para se ter uma conclusão da situação da empresa. O acirramento da competitividade no mercado exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, principalmente em tempos de globalização da economia, a qual vem exigindo bens e serviços das empresas, a custos e preços menores, com melhor qualidade. Sugere-se, posteriormente, verificar por meio de um estudo de caso as ferramentas utilizadas pela pequena empresa e como isso impacta no planejamento de suas ações futuras. Esse estudo limitou-se na análise apenas bibliográfica.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Contabilidade. Ferramentas. Microempresas. Empresas de pequeno porte.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história a contabilidade se tornou essencial para a continuidade das empresas. De acordo com Melo (2003), a contabilidade de uma empresa sempre esteve relacionada à necessidade de identificar sua performance e sua solidez. Nos Estados Unidos, a partir do século XIX, fatos como os da distinção das figuras do proprietário e do administrador da empresa fizeram com que surgisse um sistema de autoavaliação da própria administração.

A partir deste fato, tanto os banqueiros quanto os credores começaram a avaliar as Demonstrações Financeiras das empresas. Finalmente no século XX, já era comum à solicitação dos índices financeiros por parte dos bancos comerciais, principalmente o Índice de Liquidez Corrente.

Depois da falência das primeiras empresas, a busca por desenvolver padrões de índices para a Análise das Demonstrações Financeiras tornou-se mais intensa, isso porque as instituições financeiras necessitavam de um estudo mais profundo sobre as tendências dos indicadores financeiros ao longo dos anos, para que com isso pudessem antever as possíveis quebras das entidades.

A Contabilidade, conforme Marion (2003), é uma ciência social, pois estuda o comportamento das riquezas que se integram no patrimônio, em face das ações humanas. Diante da enorme gama de assuntos que poderia ser mencionado sobre esta seara do conhecimento, delimita-se na análise da contabilidade gerencial para a gestão e tomada de decisão das empresas.

Como a competição entre as empresas tem aumentado dia após dia, o equilíbrio financeiro e a estabilidade no mercado têm tornando-se uma preocupação constante para as organizações. Por esta razão, é de extrema necessidade que as empresas busquem fazer um exame periódico e preventivo nas finanças dela, para que assim, diante disso, possam ter informações importantes como ferramenta de tomada de decisão.

Diante dos dados financeiros disponíveis, pode-se definir programas de investimentos, projeções de vendas e fluxo de caixa, observando sempre os fatores externos que possam afetar o ambiente onde a empresa está inserida, como os de ordem política, econômica, fenômenos naturais etc., e os internos como os da estrutura organizacional, a capacidade o nível tecnológico. Nesse sentido, pergunta-se quais as contribuições da contabilidade gerencial como instrumento de suporte para a gestão e tomada de decisão de microempresas e empresas de pequeno porte?

O objetivo geral desse estudo é identificar as contribuições da contabilidade gerencial como instrumento de suporte para a gestão e tomada de decisão. Como objetivos secundários têm-se a conceituação da contabilidade geral; apresentar as ferramentas gerenciais utilizadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte; e verificar quais as ferramentas gerenciais que a literatura contábil apresenta.

A discussão desta temática é importante porque a contabilidade gerencial assume um papel essencial na gestão organizacional, devido a ser um ramo da contabilidade que reúne diversos outros ramos (fiscal, financeira, custos).

Esse estudo é necessário porque a contabilidade gerencial é importante porque transforma os dados obtidos no sistema contábil em informações, subsídios na tomada de decisão. No início do século XXI, vive-se no período da era da informação e do conhecimento, onde às dificuldades empresariais aumentam a cada dia, e para sobreviver em um mercado competitivo o profissional de contabilidade necessita de informações e conhecimentos sólidos de todos os ramos da contabilidade.

Diante do exposto, para a sociedade e comunidade acadêmica o estudo apresenta as contribuições dos principais instrumentos utilizados pelas empresas para suas tomadas de decisões, sendo esses recursos essenciais para evitar solvência que afeta toda a economia e consecutivamente a sociedade. Para os estudantes e profissionais da área de contábeis, estudar esses instrumentos permite uma atualização de conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Esse estudo divide-se em quatro partes, além dessa introdução é apresentada a seguir o referencial teórico que trata da contabilidade geral, sua evolução e suas ferramentas; em seguida a metodologia e depois os resultados que são seguidos pelas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contabilidade Geral: Aspectos Históricos e Conceituais

Assim, a contabilidade pode ser definida com a ciência, que trata das funções relacionadas com o registro e o controle do PATRIMÔNIO<sup>1</sup>. O registro nasce da ocorrência dos chamados Fatos Contábeis<sup>2</sup> que dentre outros eventos existentes na empresa são os únicos tratados pela contabilidade, já que eles exercem influência direta sobre o patrimônio (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

O controle da origem da elaboração de relatórios especiais chamados de Relatórios Contábeis, que com formas e técnicas pré-determinadas vão transformar a contabilidade realmente num dos mais importantes instrumentos da administração do patrimônio (ASSAF NETO, 2015).

Crepaldi e Crepaldi (2017) diz que se pode afirmar que o objetivo da contabilidade é planejar e colocar em prática um sistema de informação para uma organização, com ou sem fins lucrativos.

Portanto, a finalidade da contabilidade, de maneira geral, é subsidiar os gestores dos empreendimentos de todas as áreas da economia com informações acerca das suas

---

<sup>1</sup>PATRIMÔNIO – É o conjunto de BENS, DIREITOS e OBRIGAÇÕES, vinculados a uma pessoa ou a uma entidade.

BENS – É tudo o que se pode avaliar economicamente e que satisfaça as necessidades humanas. Do ponto de vista contábil, bem é tudo, que uma empresa possui seja para USO, TROCA ou CONSUMO.

Os bens se classificam em: Materiais (Tangíveis) e Imateriais (Intangíveis).

Os materiais têm existência física, pois são corpóreos. Ex.: Dinheiro, Mercadorias, Produtos etc.

Os imateriais são aqueles que não possuem existência física, ou seja, não possuem existência corpórea. Ex.: Marcar e Patentes, Ações, Direitos Autorais etc.

DIREITOS – São valores a serem recebidos de terceiros, por vendas à prazo ou valores de nossa propriedade que se encontram na posse de terceiros. Ex.: Duplicatas a receber, dinheiro depositado em banco, Clientes, contas a receber, aluguéis pagos antecipados, em geral podemos chamar tudo de duplicatas a receber.

OBRIGAÇÕES – São dívidas ou compromissos de qualquer espécie ou natureza assumidas perante terceiros, ou bens de terceiros que se encontram em nossa posse. Ex.: Duplicatas a pagar, promissórias a pagar, Fornecedores, impostos a recolher etc.

Obs.: Os componentes patrimoniais que representam direitos, vem sempre acrescido da expressão " à receber ", os componentes patrimoniais que representam obrigações, vem sempre seguidos da expressão " à recolher " ou " à pagar ".

<sup>2</sup> São os eventos de natureza econômica que provocam alterações na situação líquida do PATRIMÔNIO, hora aumentando e hora diminuindo. Os fatos contábeis podem ser classificados de três formas ou três grupos:

Permutativos – São aqueles que apenas permutam os elementos patrimoniais do ativo e ou do passivo, sem, entretanto, interferirem no patrimônio líquido ou estrutura líquida (ASSAF NETO, 2001).



próprias atividades; dos seus concorrentes; das tendências do mercado financeiro; dos clientes e outros aspectos, para que eles possam tomar decisões corretas.

Costa e Lucena (2021) perceberam que as práticas gerenciais adotadas afetam mais seu desempenho de mercado e a expectativa de crescimento futuro, demonstrando assim uma relação positiva, conforme pressupõe a literatura sobre gestão, uma vez que as práticas gerenciais são rotinas incorporadas à identidade organizacional das empresas, refletindo melhor resultados de longo prazo.

A contabilidade gerencial é um centro de informação que auxilia os gestores na tomada de decisão visando os objetivos da organização. As diferenças básicas entre a gerencial e a financeira são: a financeira segue um conjunto de regras e tem como alvo os consumidores externos e internos; já, a gerencial não segue regras e o público-alvo são os gestores, administradores, ou seja, o público interno da empresa.

A contabilidade gerencial utiliza as demonstrações contábeis: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados do exercício, demonstrativo de fluxo de caixa e demonstrativo de valor adicionado como ferramentas para auxiliar na tomada de decisão. A análise das demonstrações contábeis ou análise de balanço, é uma ferramenta importante na análise da empresa. Cada tipo de análise (indicadores, análise vertical, análise horizontal etc.) mostra a empresa sob uma ótica diferente.

A importância de registrar as transações de uma empresa é proveniente de uma série de fatores, como por exemplo: o dinamismo das empresas, com mudança dos homens que as dirigem e do pessoal que as opera; a necessidade de comprovar com registros e documentos, a veracidade das transações ocorridas muito anos antes; a necessidade de registrar as dívidas contraídas, os bens adquiridos, ou o capital que os proprietários investirem no negócio.

E ainda, a importância de informar os reflexos que as transações provocam na situação econômico-financeira de uma companhia, advém da necessidade do conhecimento do seu progresso, estagnação ou regresso, por parte dos diversos interessados em seu passado, presente ou futuro (SÁ;HOOG, 2017).

A contabilidade, portanto, é o processo mediante o qual é identificada, medida, registrada e divulgada a informação econômica de uma organização ou empresa, com a finalidade de possibilitar às pessoas interessadas que avaliem a situação da entidade. Este é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões, dentro e fora da empresa (SÁ e HOOG, 2017).

A contabilidade responde através de mecanismos próprios a vários setores da economia, assim define IUDÍCIBUS (2015, p. 49)

A contabilidade é uma ciência essencialmente utilitária, no sentido de que responde, por mecanismos próprios, a estímulos dos vários setores da economia. Portanto, entender a evolução das sociedades, em seus aspectos econômicos; dos usuários da informação contábil, em suas necessidades informativas, é a melhor forma de entender e definir os objetivos da contabilidade.

Iniciando pelo conceito de contabilidade gerencial têm-se que, segundo Atkinson et al., (2017, p. 36) ela é um “processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”. Por sua vez, a informação gerencial contábil é o relatório de despesas ou de custos (atividades) de uma seção operacional (NOVAIS, 2014).

Ainda em relação ao conceito,

A contabilidade gerencial é um segmento do setor contábil que abrange o conjunto do sistema (contabilidade de custos, análise das demonstrações financeiras, contabilidade financeira, administração financeira e orçamentária etc.). Esse conjunto tem diversas funções, mas todas levam sempre a um só objetivo, ou seja, fornecer informações aos gestores para a tomada de decisão nos diversos campos da administração empresarial (MORAIS, 2014, p. 91).

Ainda que a Contabilidade se utilize de métodos quantitativos, não se pode confundi-la com as ciências matemáticas (ou exatas), que têm por objeto as quantidades consideradas abstratas que independem das ações humanas. Na Contabilidade, as quantidades são simples medidas dos fatos que ocorreram em função da ação do homem.

A Contabilidade surgiu basicamente da necessidade de donos de patrimônio que desejavam mensurar, acompanhar a variação e controlar suas riquezas. Daí pode-se afirmar que a Contabilidade surgiu em função de um usuário específico, o homem proprietário de patrimônio que, de posse das informações contábeis, passa a conhecer melhor sua “saúde” econômico-financeira, tendo dados para propiciar tomada de decisões mais adequadas.

Verifica-se, no processo histórico da contabilidade, que a preocupação do homem com suas propriedades e riquezas existe desde a Antiguidade, ou seja, a milhares de anos atrás a contabilidade já era importante. Nos dias atuais, devido ao nível de complexidade das organizações e a necessidade de se ter informações cada vez mais úteis e confiáveis a Contabilidade se tornou imprescindível.

A evolução da contabilidade foi lenta, tendo em vista que por milênios a história da Contabilidade é a própria história do homem cercada de toda complexidade inerente. Esta teve evolução significativa com o nascimento dos registros em partida dobrada. Este procedimento baseia-se no princípio de que a todo crédito sempre corresponde a um débito de igual valor e vice-versa (SILVA, 2017)

De acordo com SÁ (1997) apud Silva (2017, p.157) conta significa:

Instrumento de registro contábil relativo a fatos da mesma natureza e que se identifica por um título, contendo registros que informam sobre a evolução transformadora do aludido objeto, qualificando, quantificando, historiando no tempo e apresentado saldos devedores ou credores de acordo com cada caso.

A contabilidade caminhava, então, no sentido ao apoio efetivo à gestão dos negócios. A contabilidade é a arte de registrar as transações de uma companhia que possam ser expressas em termos monetários. E é também a arte de informar os reflexos dessas transações na situação econômico-financeira desta empresa (VILLANI, 2013).

O objetivo da contabilidade é gerar informações para a tomada de decisões, sendo muito importante conhecer cada setor de uma entidade, para que essas informações sejam cada vez mais eficazes, e com isso, as decisões possam ser as mais corretas possíveis, minimizando os riscos (BERTI, 2017).

A aplicabilidade da contabilidade não pode estar voltada somente para atender os usuários externos, tais como, órgãos governamentais, instituições financeiras e a sociedade em geral. Deve também se preocupar em gerar informações a seus usuários internos, tais como, gestores, superintendentes, gerentes, encarregados etc., pois, são eles que tomarão as decisões sobre a empresa (BERTI, 2017).

Por sua vez, a contabilidade empresarial se intensificou com a análise financeira que é feita, basicamente, com os dados do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado e outras demonstrações contábeis legalmente obrigatórias auxiliares na análise da situação patrimonial e financeira da empresa. As notas explicativas, o Relatório da Administração e o Parecer da Auditoria Independente, quando existentes, fornecem informações bastante úteis para interpretação correta dos dados contábeis e análise de tendências.

## **2.2. A Contabilidade Gerencial**

Sendo considerada uma das ênfases da ciência contábil, a contabilidade gerencial é o processo de apurar e relatar informações a respeito de atividades econômicas para uso dos administradores no planejamento, avaliação de desempenho e controle operacional (ATRILL, 2014):

No planejamento trata-se de decidir o que, quando e com quais recursos serão exercidas as atividades para atingir o lucro ou retorno desejado. Portanto, determinam-se os recursos técnicos, materiais, mão-de-obra e os demais demandados para produzir. Em entidades não econômicas trata-se de escolher programas para executar (ATRILL, 2014).

Na avaliação de desempenho as ações compreendem o acompanhamento das atividades e o desempenho de produtos individuais e de pessoas, de acordo com padrões preestabelecidos.

No controle operacional tem-se um processo de monitoramento a respeito da situação no momento, tal como os estoques, o estágio de acabamento dos produtos em elaboração ou dos contratos em execução, identificação e eliminação dos gargalos e outros aspectos, de forma a manter a regularidade do processo produtivo (ATRILL, 2014, p. 61).

Acrescenta-se que o processo de controle gerencial tende a ser rítmico, isto é, segue um padrão definido e mensurável, ao longo do tempo. Os dados necessários para esta mensuração são reunidos dentro de um sistema, o que, em sentido mais amplo, abrange todos os aspectos das operações do empreendimento (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

A contabilidade gerencial é essencialmente um instrumento de caráter quantitativo que se completa com os elementos financeiros. Nisto, aliás, reside uma diferença: “a contabilidade financeira concede primazia aos elementos monetários ao invés da contabilidade gerencial que privilegia as quantidades” (ATRILL, 2014, p. 103).

Verifica-se, portanto, que a contabilidade gerencial é um centro de informação que auxilia os gestores na tomada de decisão visando os objetivos da organização (MARTA FILHO et al., 2015). Corroborando com tal ponto de vista, Scherrer(2016) aponta que a contabilidade gerencial é um segmento contábil que tem como objetivo principal monitorar os gestores de informações que auxiliem na tomada de decisão e deve ser desenvolvida por profissionais de visão sistêmica que assumem o papel de fornecedor de feedback das atividades da empresa. Berti (2000, p. 49) acrescenta:

A contabilidade gerencial reúne todos os dados do sistema contábil, através das disciplinas de contabilidade de custos, administração financeira e orçamentária, análise das demonstrações financeiras, contabilidade financeira, fiscal, planejamento empresarial, análise de investimentos etc. A contabilidade gerencial reúne os dados contidos no sistema contábil, com o objetivo de auxiliar o gestor na tomada de decisão. (BERTI, 2000, p. 49)

Sendo assim, nota-se que é importante que a contabilidade gerencial forneça informações econômicas para os usuários internos: operadores / funcionários, gerentes intermediários e executivos seniores. As empresas (organizações) são muito reservadas na elaboração de seus sistemas de contabilidade gerencial (SCHERRER, 2016).

As informações geradas pela contabilidade através das demonstrações contábeis apresentadas pelas entidades são de grande importância para a análise financeira da empresa. “A contabilidade, como ciência, sempre teve por objetivo levar ao usuário as informações necessárias para que possa tomar decisões de forma analítica e segura, seja ele um investidor externo à entidade ou o seu próprio gestor” (IUDÍCIBUS 1993, p. 21).

Conforme foi visto, as informações geradas pelo sistema contábil serão utilizadas por diversos usuários, os principais usuários que buscam a realização de interesses e objetivos próprios, de acordo IUDICIBUS (1993) eles são:

- Sócio, acionistas e proprietários de quotas societárias de maneira geral: Em razão de muitas vezes não estarem na direção das empresas, esse grupo de pessoas estão interessados primeiramente na rentabilidade da empresa, bem como na segurança de seus investimentos. Esse grupo necessitará de informações resumidas que deem respostas claras e concisas as suas indagações, tais como a taxa de lucratividade que este obteve em seu investimento, se este investimento manterá tal rentabilidade a longo prazo.

Administradores, diretores e executivos dos mais variados escalões: Devido à necessidade de tomada de decisão o interesse por parte desse grupo exige maior profundidade das análises com relações aos outros grupos. Tais decisões visam principalmente o futuro, mas para serem atingidas necessitam de dados sobre os acontecimentos passados, ou seja, sobre o histórico da empresa. As informações contábeis também contribuem para direção nas diversas funções administrativas.

- Bancos e instituições financeiras: Os bancos e instituições financeiras representam o principal grupo de usuários das demonstrações financeiras das empresas porque são emprestadores de dinheiro e financiadores de aquisição de bens pelas

empresas. As informações exigidas por essas instituições são semelhantes às informações exigidas pelos sócios e acionistas, porém dando um enfoque maior para os fluxos financeiros, liquidez, geração de fundos etc.

- Fornecedores e clientes: Para avaliar os riscos de crédito de seus clientes os fornecedores de mercadoria, serviços, matérias-primas ou outros componentes também necessitam da informação contábil, para evitarem perdas com inadimplência, concordatas ou até mesmo a falência de seus clientes ou fornecedores.

- Governo e órgãos governamentais: Grande parte dos tributos recolhidos por ordem do governo requer em sua apuração dados contábeis, como o lucro, faturamento, valor dos salários para a tributação de Seguridade Social dentre outros dados de grande importância para o governo.

A contabilidade, como ciência, sempre teve por objetivo levar ao usuário as informações necessárias para que possa tomar decisões de forma analítica e segura, seja ele um investidor externo à entidade ou o seu próprio gestor. Porém, as decisões nem sempre estão em um mesmo nível ou os problemas podem ser estruturados de forma que todas as informações relevantes possam ser visualizadas com facilidade.

Uma das grandes limitações do sistema de informação contábil é que a maior parte das informações registradas é expressa em termos financeiros.

Os usuários das informações contábeis exigem também informações não-financeiras, tais como:

- Qual o perfil dos administradores da empresa, sua competência e a idoneidade de seu quadro diretivo;
- Qual o grau de vulnerabilidade da empresa ou do segmento frente às flutuações econômicas ou decisões governamentais;
- Em que nível tecnológico está a empresa em comparação a seus concorrentes, e quais são os seus indicadores de qualidade com respeito a clientes;
- Se existem problemas em relação a agressões ambientais, políticas de preservação ambiental;
- Se existe um comprometimento por parte da empresa com o grau de satisfação de seus clientes e empregados;

Diante desses fatos é fácil perceber que os sistemas de informações contábeis hoje têm um desafio enorme, que é o de fornecer informações para o suporte às decisões.

Porém, as decisões nem sempre estão em um mesmo nível ou os problemas podem ser estruturados de forma que todas as informações relevantes possam ser visualizadas com facilidade.

Os administradores ou gestores das organizações, segundo Marta Filho (2015, p. 69):

devem usar essa discricção para desenhar sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomarem boas decisões, não apenas sobre seus recursos organizacionais, mas, também, sobre seus produtos, serviços, processos, fornecedores e clientes.

Os membros da administração devem tomar decisões, a serem implantadas (se o forem) e os resultados que serão colhidos no futuro, por vezes em futuro distante. Tais decisões são conhecidas como decisões gerenciais. Então, por definição, as decisões são o objeto e as informações são os instrumentos de uma contabilidade gerencial. Por conseguinte, a contabilidade gerencial, está voltada para o futuro. Contempla informações financeiras, mas, em grande medida, também, informações quantitativas. Os aspectos qualitativos ficarão sob os critérios dos membros da equipe de decisão (MORAIS, 2014).

### **2.3. Ferramentas Gerenciais da Contabilidade Gerencial**

As ferramentas gerenciais podem mudar dependendo do nível organizacional. Dependendo do nível da organização, a demanda por informações de contabilidade gerencial é diferente. No nível de gerente de produção (primeira linha), onde a matéria-prima, material secundário e outros insumos são convertidos em produtos acabados e onde os serviços são prestados aos clientes, as informações são primeiro necessárias para controlar e melhorar o nível das atividades. (BERTI, 2000).

A maioria dos sistemas de informações gerenciais costuma ser mantida em funcionamento por longo tempo. Assim fica difícil que alguém considere com rapidez, que a implantação de um sistema novo, mais atualizado lhe dê melhores condições de gerenciamento. A administração pode considerá-lo, importante, talvez indispensável, mas não vê tantas vantagens em divulgar dados que, acredita lhe deem vantagens sobre os competidores, tais como preços, mercados, estratégias etc.(ATKINSON et al., 2017).

Aliás, pensa-se no contrário:

tais informações devem ser resguardadas. De fato, os investidores não se preocupam tanto com os detalhes como devem se preocupar os membros da administração. Importam-

lhes apenas os dados globais. Tal visão, na verdade, é enganosa, pois um sistema contábil pobre ou insuficiente pode afetar significativamente a percepção dos investidores sobre os rumos do empreendimento (MORAIS, 2014, p. 57).

Por sua vez, o conhecimento do contador gerencial precisa ser multidisciplinar, ou seja, sistêmico, pois a interpretação e avaliação dos dados que serão transformados em informações envolvem o conjunto da empresa; o contador gerencial precisa ser detalhista para interpretar e avaliar as variações encontradas entre os resultados orçados e planejados do real, visando possíveis correções; precisa ser um profissional com espírito crítico e saber “tratar” e interpretar de maneira clara e objetiva os dados contidos nos registros da contabilidade financeira; contador gerencial precisa agir de forma sistêmica, ou seja: interpretar os dados da empresa como um todo; sempre avaliar a empresa nos diversos setores (departamentos) (BARROS, 2000).

Para identificar as ferramentas, a metodologia proposta por Sulaiman et al. (2004) propõe a divisão entre as categorias tradicional e moderna da contabilidade gerencial. A Tabela 1 mostra a lista de ferramentas consideradas contabilidade gerencial tradicional e moderna.

A contabilidade gerencial envolve o conjunto de setores do sistema contábil, e nesta seção nós tratamos da contabilidade de custos como uma das ferramentas importantes na contabilidade gerencial. O método de custeio por absorção é um modelo de cálculo de custos utilizados nas empresas que trabalham com produção contínua, e os custos são compilados através de: mapas, planilhas.

Ao contrário do que acontece com o método de custeio por absorção, o custeio direto não se preocupa em obter o custo unitário total de cada produto, muito embora isto seja factível, como também por linha de produtos. O que realmente merece enfoque especial são os custos variáveis por unidade produzida. A análise dos custos por produto, por linha de produto ou para a empresa como um todo, é realizada a partir dessa parcela de custo.

A não preocupação em calcular o custo fixo unitário facilita enormemente a operacionalidade do sistema, atendendo com maior nível de segurança, do que o resultado obtido pelo sistema de custeamento por absorção.

### **Tabela 1. Ferramentas da contabilidade gerencial**



Ferramentas Tradicionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• custeio por absorção</li> <li>• custeio variável</li> <li>• custeio padrão</li> <li>• preço de transferência</li> <li>• Orçamento</li> </ul>
Ferramentas Modernas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC</li> <li>• custeio meta</li> <li>• <i>benchmarking</i></li> <li>• <i>kaizen</i></li> <li>• teoria das restrições</li> <li>• planejamento estratégico</li> <li>• ABM</li> <li>• EVA</li> <li>• <i>balanced scorecard.</i></li> </ul>

Fonte: BERTI (2013)

O ABC (Activitybasedcosting – Custo baseado em atividades) é um método de custeio que visa dar um tratamento nos custos indiretos tendo como base as atividades da empresa, independentemente de sua relação com volume. O ABC é uma ferramenta da gestão de custos e que permite melhor visualização dos custos através da análise das atividades executadas dentro da empresa e suas relações com os produtos ou com os serviços, já que o ABC não se aplica apenas nas empresas industriais e sim, em qualquer tipo de empresa que utilize a contabilidade de custos (BERTI, 2013).

Por fim, o orçamento é uma ferramenta importante no apoio à gestão empresarial; é um dos campos utilizados pela contabilidade gerencial para auxiliar os gestores nas decisões com vistas aos objetivos desejados (BERTI, 2013).

### 3. METODOLOGIA

A vertente metodológica foi escolhida com base nos objetivos de pesquisa e no problema a ser investigado. De acordo com Sampieri(2013), a vertente metodológica pode ter enfoque quantitativo, qualitativo ou multimodal (misto). Considerando a importância da descrição das abordagens, essa pesquisa optou pela abordagem qualitativa a partir da revisão de literatura sobre contabilidade gerencial.

Quanto ao método a pesquisa utiliza do indutivo que se se respalda na função de premissas que oferecem importante suporte para a conclusão de um resultado de maneira abrangente. Como parte do particular para o geral, tal método se encarrega pela generalização. O conhecimento se baseia tão somente na experiência, desconsiderando princípios predeterminados. Para Lakatos e Marconi (2021, p. 86):

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Já quanto aos meios a pesquisa é caracterizada como bibliográfica utilizando principais autores da contabilidade. Para o desenvolvimento dessa etapa optou-se pela pesquisa literária em publicações clássicas de contabilidade e principalmente de artigos científicos publicados em revistas e periódicos. Também foram utilizados livros clássicos e obras clássicas em respeito aos grandes nomes da administração e da contabilidade

#### 4. RESULTADOS

A contabilidade gerencial cria relatórios para a tomada de decisão. É extremamente importante que esses relatórios sejam consistentes, ou seja, que não utilizem critérios diferentes que distorcem a informação, impossibilitando assim a utilização dos dados para fins de tomada de decisão. Essa é a conclusão obtida através da revisão de literatura.

Para que se faça um exame periódico e preventivo é necessário que haja um padrão comparativo, ou seja, um parâmetro referencial que permite dizer se a empresa está melhor ou pior. Esse padrão pode ser tanto interno, quando está relacionado a comparação de dados da própria empresa (desempenho da empresa nos períodos passados) e externos, quando comparamos dados com outras empresas do setor.

As análises feitas por dois analistas diferentes com boa experiência e com boa formação técnica, a partir de um mesmo conjunto de dados e informações, podem obter conclusões diferentes sobre a situação atual da empresa, e também podem verificar diferentes níveis de tendência.

Apesar de tratarem matematicamente os dados contábeis, as técnicas de análise nem sempre fornecem repostas completas ou inquestionáveis. Atuando sobre as mesmas demonstrações de uma empresa, dois analistas poderão chegar a conclusões diferentes. Se ambos forem bons profissionais, tais conclusões deveriam ser semelhantes, mas não necessariamente iguais. Isto ocorre porque cada empresa constitui um organismo vivo e suas forças e fraquezas poderão invalidar diagnósticos tecnicamente bem elaborados. (BRAGA, 1995, p.139)

As informações geradas pela contabilidade através das *demonstrações contábeis*<sup>3</sup>apresentadas pelas entidades são de grande importância para a análise financeira da empresa.

A contabilidade, como ciência, sempre teve por objetivo levar ao usuário as informações necessárias para que possa tomar decisões de forma analítica e segura, seja ele um investidor externo à entidade ou o seu próprio gestor. (IUDÍCIBUS 1993, p. 21).

Porém, as decisões nem sempre estão em um mesmo nível ou os problemas podem ser estruturados de forma que todas as informações relevantes possam ser visualizadas com facilidade.

O planejamento e a gestão de projetos como ferramenta gerencial são uma técnica gerencial importante quando se administra a empresa na horizontal, ou seja, por atividades definidas no projeto. Planejar é decidir com antecedência o que fazer, como fazê-lo, quando fazê-lo e quem deve fazê-lo. O planejamento cobre o espaço entre onde estamos e para onde queremos ir. Torna possível a ocorrência de eventos que, em caso contrário, não aconteceriam.

### **3.CONCLUSÃO**

O objetivo geral desse estudo foi de compreender identificar as contribuições da contabilidade gerencial como instrumento de suporte para a gestão e tomada de decisão. Todo o conteúdo abordado até aqui, faz parte da contabilidade gerencial sabendo que está pertence ao sistema contábil, ou seja, faz parte do sistema de informações da empresa, mas é importante abordarmos também alguns aspectos especiais e que fazem parte das decisões administrativas.

A primeira ferramenta empregada para a análise do desempenho empresarial, ou análise da empresa, através da contabilidade é a análise por meio de indicadores financeiros. É uma metodologia que possibilita ao gestor avaliar a empresa sob a ótica de indicadores, embora saibamos que são necessárias outras análises para se ter uma conclusão da situação da empresa.

Com a necessidade de produzir mais e melhor, a valores competitivos, para um mercado mais exigente são empreendidos esforços contínuos a fim de se obter, no

---

<sup>3</sup>DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS: A elaboração dessas demonstrações é obrigatória tanto por determinação da Legislação Comercial (Lei nº 6.404/76, artigo 176, I a III) quanto da legislação do Imposto de Renda (art. 274 do RIR/99) (...) (BARROS, 2000: p. 1).

âmbito financeiro um equilíbrio entre o fluxo de caixa decorrente de receitas e despesas, ou seja, os ingressos devem ser suficientes para cobrir os desembolsos de caixa, bem como os excedentes devem ser aplicados e os recursos necessários detectados e captados nas fontes menos onerosas à empresa de pequeno porte ou microempresa.

O acirramento da competitividade no mercado exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, principalmente em tempos de globalização da economia, a qual vem exigindo bens e serviços das empresas, a custos e preços menores, com melhor qualidade. Isto requer do administrador financeiro tomada de decisões rápidas, eficientes e seguras, em termos de captação e aplicação de recursos financeiros à empresa.

Sugere-se, posteriormente, verificar por meio de um estudo de caso as ferramentas utilizadas pela pequena empresa e como isso impacta no planejamento de suas ações futuras. Esse estudo limitou-se na análise apenas bibliográfica e isso foi um limitador pela ausência de estudos sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino (Org.) *ET al.* **Planejamento Governamental para Municípios**. Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, Inaldo da P. Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade Pública: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009,

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial - Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia**. 4ª edição ed. [s.l.] Atlas, 2017.

ATRILL, P. **Contabilidade Gerencial Para Tomada de Decisao**. [s.l.] Saraiva, 2014.

ATTIE, William. **Auditoria, conceito e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BARROS, Sidney Ferro. **Curso Básico de Contabilidade 1**. IOB Informações Objetivas, São Paulo, 2000.

BERTI, A. **Contabilidade Gerencial: Uma Ferramenta de Apoio à Gestão**. Curitiba: Juruá, 2000.

BRAGA, R.; MARQUES, J. A. V. C. Avaliação da Liquidez das Empresas Através da Análise da Demonstração dos Fluxos de Caixa. **Revista de Contabilidade & Finanças** – USP. São Paulo, FIPECAFI. v.14, n.25, p. 6 – 23, janeiro/abril 2001.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**, Editora Atlas, São Paulo, 1995;

CREPALDI, Silvio Aparecido e CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 43. P.

DANTAS, J.A.; RODRIGUES, F.F.; RODRIGUES, J.M. Determinantes do grau de evidenciação de risco de crédito pelos bancos brasileiros. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 21, n. 52, janeiro/abril 2010.

DE SÁ, Antônio Lopes. **Curso de auditoria**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FERNANDES, Gleice Carvalho. **Ética e auditoria**. Universidade Federal do Pará. Belém, Pará, 2005.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil** . 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas 2002.

GOLLO, V.; SILVA, T.P. Eficiência global no desempenho econômico-financeiro de cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo, v25 /43-55, 2015.

HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Introdução à Perícia, Auditoria & Consultoria Contábil - Uma Tricotomia Contábil**. Curitiba: Juruá, 2014.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Guia de Utilização das Normas de Auditoria em Auditorias de Entidades de Pequeno Porte**. Volumes 1 e 2, 2ª ed. Tradução: CFC. Estados Unidos, 2010.

JUND, Sergio. **Auditoria**. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9ª edição ed. [s.l.] Atlas, 2021.

MACHADO, N.P.; NUNES, M.S. A Evidenciação das informações contábeis: sua importância para o usuário externo. **Business review**, Porto Alegre: Unifin, n. 1, p. 111-123, 1 sem. 2006.

MARTA FILHO, J. et al. Importância da contabilidade gerencial e dos sistemas de informações para as empresas. **Revista Científica do Centro Universitário de Araras “Dr. Edmundo Ulson”**, v. 11, 2015.

MIGUELES, C. **Pesquisa: por que administradores precisam entender disso?** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2004.

MORAIS, O. DE O. **Contabilidade gerencial e seus artefatos: A evolução gerencial e a maximização de valor.** São Paulo: Novas Edições Acadêmicas, 2014.

MULLER, Aderbal N. e PENIDO, Eduardo. **Auditoria Integral - Metodologia GAP.** 2.ed. Curitiba: Juruá, 2009.

NOVAIS, W. B. **O modelo Fleuriet de análise econômico-financeira como instrumento complementar da contabilidade gerencial – um estudo aplicado em empresas do setor varejista listadas na BM& F Bovespa S/A no período de 2010-2012.** Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em ciências contábeis) —Vitória da Conquista - BA: Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2014.

PADUAN, Roberta. **A “banda” boa do setor público** . Revista Exame. São Paulo: 950 ed. n. 16, a. 43, p. 102-109, ago./2009.

PAULA, Ana Paula P. de. **Por uma nova Gestão Pública.** Limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PELEIAS, I.R.; SILVA, A.J.M.; GUIMARÃES, I.C.; MACHADO, L.S.; SEGRETI, J.B. Demonstrações contábeis de bancos brasileiros: Análise da evidenciação oferecida à luz do gerenciamento de riscos. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.** 4(1):22-36, Janeiro/Abril, 2007.

ROSÁRIO, Everton D. do. **Relação entre Auditores Independentes e Auditados: Um Estudo de Caso em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar.** Florianópolis, 2010, 43 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Graduação de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de Pesquisa.** 5ª edição ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANCHES, Alexandre Garcia. **Controles Internos; Conceitos e Aplicações.** PUC. São Paulo, 1999.

SCHERRER, A. M. **Contabilidade na Linguagem da Administração: A Linguagem Contabil Apropriada Para Acadmicos e Gestores.** Curitiba: Juruá, 2016.

STICKNEY, C.P.; WEIL, R.L. **Contabilidade Financeira: uma introdução aos conceitos, métodos e usos.** São Paulo: Atlas, 2001.