



CENTRO DE ESTUDO SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ILHAMES VINICIUS DE OLIVEIRA LUCENA
MATEUS DA CONCEIÇÃO COSTA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE
DECISÃO: Estudo de Caso em um comércio varejista no Município de Itaituba -
Pará**

ITAITUBA – PA

2025

ILHAMES VINICIUS DE OLIVEIRA LUCENA
MATEUS DA CONCEIÇÃO COSTA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE
DECISÃO: Estudo de Caso em um comércio varejista no Município de Itaituba -
Pará**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Augusto Cesar Amorim do
Nascimento

ITAITUBA – PA
2025

LUCENA, ILHAMES; COSTA, MATEUS

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO: Estudo de Caso em um comércio varejista no Município de Itaituba - Pará

- FAI / Acadêmico. Itaituba: FAI, 2025.

53 f.

Orientadora: Prof. Augusto Cesar Amorim do Nascimento

Trabalho de Conclusão de Curso Graduação em Bacharelado de Ciências Contábeis – Faculdade de Itaituba, 2025.

1.Contabilidade 2. Decisão 3. Tomada. I. LUCENA, ILHAMES; COSTA, MATEUSII. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR – PA, 2025.

ILHAMES VINICIUS DE OLIVEIRA LUCENA
MATEUS DA CONCEIÇÃO COSTA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE
DECISÃO: Estudo de Caso em um comércio varejista no Município de Itaituba -
Pará**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de
Itaituba para obtenção de título de bacharel em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Augusto Cesar Amorim do Nascimento

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Augusto Cesar Amorim do Nascimento

Avaliador(a): _____ Nota: _____

Prof. _____, _____

Avaliador(a): _____ Nota: _____

Prof. _____, _____

Resultado: _____ Média: _____

ITAITUBA – PA

2025

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nossas vidas, pela nossa saúde e força para conseguir conquistar todos os nossos objetivos e por superarmos muitos obstáculos ao longo do curso.

A agradecemos aos nossos familiares que sempre esteve conosco nessa batalha, que nunca mediram esforços para ajudar com incentivos, com palavras de apoio. Também ao nosso orientador Augusto Cesar Amorim do Nascimento, pela compreensão, pela dedicação, conselhos e incentivos ao longo de nossa jornada, trazendo sempre exemplos dos estudos para a nossa vida.

E aos outros professores que ao longo de todo o curso estavam dispostos e sempre buscando uma maneira de passar os seus ensinamentos e conhecimentos para um melhor aprendizado que permitiram a nossa chegada ao final desse ciclo de maneira satisfatória.

Por fim, não podemos de esquecer dos nossos colegas de sala que com o passar do tempo fomos nos tornando uma família, pois durante esses 4 anos passamos bastante momentos juntos, e isso vai ficar marcado para sempre em nossas vidas.

“Grandes batalhas só s
dadas a grandes guerreiros”

“Mahatma Gandhi”

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aborda a contabilidade gerencial como instrumento de tomada de decisão, tendo como objeto de estudo a Mercearia Jesus, um microempreendimento localizado em Itaituba, no estado do Pará. O objetivo principal da pesquisa foi investigar de que forma a contabilidade gerencial pode auxiliar no processo decisório da empresa, considerando sua estrutura organizacional, práticas de gestão e desafios enfrentados pela proprietária no dia a dia do negócio. A metodologia utilizada incluiu a realização de uma entrevista estruturada com a proprietária da mercearia, composta por oito questões, sendo três de múltipla escolha e cinco dissertativas. Os temas abordados abrangeram gestão financeira, estratégias de atendimento ao cliente, controle de estoque, concorrência e os impactos econômicos sobre o negócio. A pesquisa revelou que, apesar da experiência prática da microempreendedora, a ausência de um acompanhamento contábil gerencial estruturado dificulta a otimização dos recursos e a adoção de estratégias mais eficazes para o crescimento do empreendimento. Diante disso, conclui-se que a contabilidade gerencial é um fator determinante para a sustentabilidade e expansão de pequenas empresas, sendo fundamental para a melhoria da gestão e para a tomada de decisões mais assertivas.

Palavras chaves: Contabilidade. Decisão. Tomada. Demonstrações. Contábeis.

ABSTRACT

This Final Course Work (TCC) addresses management accounting as a decision-making tool, with the Mercearia Jesus, a microenterprise located in Itaituba, in the state of Pará, as its object of study. The main objective of the research was to investigate how management accounting can assist in the company's decision-making process, considering its organizational structure, management practices and challenges faced by the owner in the day-to-day running of the business. The methodology used included a structured interview with the grocery store owner, consisting of eight questions, three of which were multiple choice and five were essay questions. The topics covered included financial management, customer service strategies, inventory control, competition and the economic impacts on the business. The research revealed that, despite the microentrepreneur's practical experience, the lack of structured management accounting monitoring makes it difficult to optimize resources and adopt more effective strategies for the growth of the enterprise. Therefore, it is concluded that management accounting is a determining factor for the sustainability and expansion of small businesses, being fundamental for improving management and making more assertive decisions.

Keywords: Accounting. Decision. Making. Accounting. Statements.

ABREVIATÖES

BP- Balanço Patrimonial

DFC- Demonstrações De Fluxo De Caixa

DRE- Demonstrações Do Resultado Do Exercício

LTDA- Limitada

DLPA- Demonstrações Do Lucro ou Prejuízo Acumulado

DVA- Demonstração Do Valor Adicionado

LISTA DE QUADROS

Tabela 1 – Composição e estrutura base de um balanço patrimonial.....	21
Tabela 2 – Estrutura base de uma Demonstração do Resultado de Exercício (DRE).....	22

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. CONCEITO DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	13
2.2. CONTABILIDADE: GERENCIAL X FINANCEIRA	17
2.3. AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	18
2.3.1. Balanço Patrimonial.....	20
2.3.2. Demonstração do Resultado do Exercício.....	21
2.3.3. Análise das demonstrações	24
2.4. TOMADA DE DECISÃO COM BASE NA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	26
2.4.1. Tipos de Tomadas de Decisões	27
3. METODOLOGIA	29
3.1. INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS.....	29
3.2. Local da amostra.....	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
4.1. SUGESTÕES.....	40
5. CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE	49

1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) tem como temática a contabilidade gerencial como instrumento de tomada de decisão, o que remete a descrever que a contabilidade gerencial é reconhecida como uma ferramenta indispensável no ambiente corporativo moderno, pois combina técnicas e procedimentos voltados para a análise de dados financeiros e operacionais, fornecendo subsídios essenciais para decisões estratégicas e operacionais. Esse campo da contabilidade transcende o registro e controle contábil tradicional, atuando como um instrumento analítico que contribui diretamente para a gestão empresarial.

Este trabalho tem como objetivo investigar de que forma a contabilidade gerencial pode auxiliar no processo de tomada de decisão em uma empresa localizada no município de Itaituba.

A relevância do estudo reside na necessidade de explorar e aplicar conceitos de contabilidade gerencial e geral no contexto empresarial, destacando a importância de decisões fundamentadas em análises contábeis precisas. A tomada de decisões informada e analítica é indispensável em um cenário econômico cada vez mais dinâmico e competitivo.

A pesquisa se fundamenta em metodologia bibliográfica, com base em autores consagrados como Idalberto Chiavenato (2013), José Manoel da Costa (2018) e Eduardo Carmo Carvalho (2013). Complementarmente, foi aplicado um questionário à proprietária da empresa, que atua no mercado de varejo, buscando compreender a aplicação prática dos conceitos de contabilidade gerencial no contexto local.

O estudo é orientado por questões norteadoras que buscam esclarecer a importância da contabilidade gerencial no suporte às decisões empresariais, como: Qual é o papel da contabilidade gerencial na tomada de decisão? De que maneira ela pode influenciar positivamente o desenvolvimento de uma empresa? Quais benefícios podem ser obtidos por meio da análise de parâmetros e índices contábeis gerenciais? Essas questões guiam a pesquisa na busca por demonstrar a relevância da contabilidade gerencial como um alicerce para decisões estratégicas, promovendo eficiência e sustentabilidade no ambiente corporativo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a concretização do trabalho foi elaborado uma linha do tempo da contabilidade com seus aspectos e desenvolvimento que servem de base para o entendimento do estudo.

2.1. CONCEITO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial desempenha um papel importante na comunicação interna e externa da organização. Ela fornece informações financeiras e operacionais claras e objetivas, facilitando a comunicação entre os diferentes departamentos e níveis hierárquicos. Além disso, a contabilidade gerencial contribui para a prestação de contas aos stakeholders, como acionistas, investidores, credores e órgãos reguladores, aumentando a transparência e a confiança na organização (HALL, 2006).

Essencialmente, a contabilidade é vista como uma ciência que examina as mudanças quantitativas e qualitativas que ocorrem no patrimônio de entidades, sejam elas jurídicas ou físicas. Ela desempenha um papel crucial na geração de informações valiosas para apoiar a tomada de decisões tanto dentro como fora das organizações. Através do estudo, registro e controle do patrimônio, a contabilidade fornece dados significativos que auxiliam na gestão eficaz dos recursos financeiros (MARION, 2008).

Dessa forma, a contabilidade utiliza um conjunto de técnicas, princípios e normas próprias para registrar e controlar as transações que afetam o patrimônio de uma organização. Ela interpreta esses dados e os comunica aos proprietários e partes interessadas por meio de relatórios. Essas informações desempenham um papel crucial na compreensão e no gerenciamento das operações financeiras de uma empresa, conforme observado por Santos (2011).

A contabilidade desempenha um papel fundamental na análise e no registro de eventos financeiros, fornecendo informações vitais para a tomada de decisões eficazes nas organizações e garantindo transparência nas movimentações patrimoniais. A ciência contábil concentra suas atividades em torno do patrimônio, buscando alcançar sua finalidade principal: o registro e a geração de informações. Através da contabilidade, os sócios, proprietários e gestores elaboram planos para

direcionar a empresa de maneira mais eficiente e eficaz em direção aos seus objetivos (FEITAL et al., 2018).

Independentemente do tamanho da organização, a contabilidade desempenha um papel fundamental em seu funcionamento. Ao longo do tempo, a contabilidade tem evoluído constantemente, proporcionando informações cada vez mais precisas por meio de suas técnicas contábeis. Isso resulta na produção de registros contábeis, como livros diário e razão, bem como balancetes de verificação, entre outros (MARION, 2008).

Segundo Hall (2006) o objetivo básico da contabilidade é auxiliar usuários internos ou externos de uma organização na tomada de decisão. Sendo que, em qualquer tipo de organização ou em qualquer função organizacional pode haver investidores, credores e clientes buscando por informações atualizadas para utilização das mesmas.

A Contabilidade Gerencial é uma disciplina vital no mundo dos negócios, desempenhando um papel essencial na gestão estratégica e na tomada de decisões nas organizações. Ela vai além das práticas contábeis tradicionais, buscando fornecer informações detalhadas e relevantes para os gestores, permitindo que eles compreendam e controlem o desempenho financeiro e operacional de uma empresa.

Uma das principais características da Contabilidade Gerencial é sua ênfase na produção de informações internas, direcionadas especificamente para a alta administração e outros tomadores de decisão dentro da organização. Ela se preocupa em fornecer dados que ajudem a avaliar o desempenho de diferentes áreas, projetos, produtos ou segmentos de mercado.

Feital (et al., 2018) destacam a grande importância da contabilidade, que se tornou indispensável para uma ampla variedade de usuários, abrangendo empresas e diversos tipos de negócios. A contabilidade desempenha um papel crucial no controle eficaz da gestão, pois fornece dados coletados ao longo do tempo, seja diária, mensal ou anualmente, e cada informação gerada desempenha um papel significativo na saúde financeira da empresa. Sua contribuição é fundamental nas tomadas de decisões, uma vez que permite prever lucros e facilita o planejamento com base nos dados fornecidos. Ela também atua como uma ferramenta administrativa e econômica de suma importância.

A contabilidade é, portanto, concebida como a ciência que se propõe a estudar as mudanças quantitativas e qualitativas que ocorrem no patrimônio das entidades,

abrangendo tanto pessoas jurídicas quanto físicas que possuem um patrimônio. Através da contabilidade, são disponibilizadas informações valiosas que enriquecem o conhecimento e a tomada de decisões, tanto no âmbito interno quanto externo das organizações. Ela se dedica ao estudo, registro e controle de todo o patrimônio, empregando um conjunto de técnicas e seguindo princípios, normas e procedimentos específicos. Essa disciplina interpreta os dados contábeis e os comunica aos proprietários e sócios da empresa por meio de relatórios (SANTOS, 2018).

A Contabilidade Gerencial faz uso de ferramentas tecnológicas avançadas, como sistemas de informação e software de análise de dados, para coletar, processar e apresentar informações de maneira eficiente. A mesma ainda desempenha um papel crucial na gestão moderna, capacitando as organizações a monitorarem seu desempenho, tomar decisões fundamentadas e direcionar seus recursos de forma eficaz. Ela é uma disciplina dinâmica e em constante evolução, que se adapta às mudanças nas empresas e no ambiente de negócios, fornecendo uma base sólida para o sucesso empresarial a longo prazo (ASSAF NETO, 2016).

A ciência contábil desempenha suas funções em torno do patrimônio, com o propósito primordial de registrar e fornecer informações. Por meio dessas informações, os proprietários, sócios e gestores elaboram estratégias para o desenvolvimento das empresas, buscando alcançar seus objetivos de forma mais rápida e eficaz. Independentemente do tamanho da empresa, a contabilidade desempenha um papel fundamental. Com o passar dos anos, a contabilidade tem evoluído, oferecendo informações mais precisas aos usuários por meio de seus registros contábeis, que incluem livros como diário e razão, além de balancetes de verificação, entre outros (MARION, 2018).

Essa evolução da contabilidade revela que sua origem não está apenas relacionada à evolução cultural, mas também ao desenvolvimento de sistemas contábeis. Ela representa a transição do homem de um estado primitivo para uma forma mais organizada de raciocínio (SANTOS, 2018).

A ciência contábil, em sua essência, visa fornecer informações estruturadas e de alta qualidade para permitir que os usuários tomem decisões gerenciais informadas. No entanto, seu objetivo não se limita a isso. Ela busca atender plenamente às necessidades de diversos grupos de usuários, fornecendo avaliações econômicas, financeiras e outras informações relevantes para uma compreensão completa das decisões empresariais (MARION, 2018).

Para avaliar se a contabilidade está realmente cumprindo seus objetivos, é fundamental investigar o grau de utilização das demonstrações contábeis pelos diversos grupos de usuários para os quais essas informações deveriam ser úteis. A geração de relatórios desempenha um papel crucial no processo de tomada de decisões, pois fornece os dados necessários. Portanto, o objetivo primordial da contabilidade é criar informações de alta qualidade que sirvam como base para a plena satisfação dos usuários no processo decisório (SANTOS, 2018).

A contabilidade é uma ferramenta essencial para o funcionamento eficaz de uma empresa, pois auxilia na organização e no planejamento das futuras decisões. A falta de padronização das práticas gerenciais pode tornar difícil a determinação de princípios e normas. No entanto, não há motivo para supor que a contabilidade gerencial não siga as etapas do processo contábil. O que muda é o contexto em que esse processo ocorre. O foco não está na divulgação de informações para o público externo, mas sim na comunicação que ocorre entre os diversos níveis hierárquicos da empresa e no uso dessas informações de maneiras distintas, com o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisões (HERCULANO, 2016).

Os usuários da contabilidade se dividem em duas categorias: internos e externos, e apresentam uma ampla gama de interesses devido às informações fornecidas pela entidade. Essas informações devem ser abrangentes e precisas, refletindo as mudanças ocorridas no patrimônio da empresa e orientando as decisões futuras (HERCULANO, 2016).

Os usuários internos englobam os administradores de todos os níveis do negócio. Eles normalmente necessitam de dados detalhados e específicos sobre a organização relacionados ao ciclo operacional em curso. São pessoas que têm fácil acesso às informações (SANTOS et al., 2017).

Por outro lado, os usuários externos são, em geral, mais interessados em aspectos gerais expressos nas demonstrações contábeis. Eles incluem todas as partes que não têm fácil acesso às informações, mas mesmo assim recebem as divulgações das demonstrações da organização. Isso abrange bancos, funcionários, clientes, autoridades fiscais e outros (SANTOS, 2018).

A contabilidade deve estar alinhada com o ambiente econômico em constante mudança, resultante da globalização dos mercados. Seu principal propósito é fornecer informações por meio dos demonstrativos financeiros que auxiliem os usuários na tomada de decisões (HERCULANO, 2016).

2.2. CONTABILIDADE: GERENCIAL X FINANCEIRA

A área financeira consiste em auxiliar os investidores em relação as riquezas e buscar meios de sempre obter resultados positivos. Alguns autores trazem conceitos sobre a área administrativa, Padoveze (2020), define que a administração financeira tem como meta principal gerenciar os recursos financeiros da organização, necessários para a realização de suas atividades em busca de seus objetivos e de sua missão. A Contabilidade Financeira se relaciona aos princípios contábeis e as normas que regulamentam a execução e a divulgação de tais informações a aqueles que se apropriam do seu uso de forma externa. Os relatórios padronizados e não direcionados tomam como unidade de medida a moeda corrente do país. (MARTINS, 2020).

O planejamento é uma ferramenta primordial para a sobrevivência da empresa, pois ele guiará o gestor na busca de meios de controle para auxílio no processo de gestão. O planejamento financeiro de uma empresa é desenvolvido fundamentalmente através da projeção de suas demonstrações contábeis, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. A projeção das demonstrações financeiras a longo 'prazo demonstra que nunca se pode trabalhar, mesmo que a preços constantes, sem que se estimem taxas futuras de inflação". (ASSAF NETO, 2016).

A análise gerencial é de extrema importância antes de tomar qualquer decisão, pois garante que as escolhas sejam fundamentadas e acertadas. Essa prática desempenha um papel essencial em vários aspectos de uma organização, permitindo uma compreensão abrangente de sua situação atual, abarcando o desempenho financeiro, operacional e estratégico. Sem uma visão clara do estado atual, tomar decisões informadas torna-se uma tarefa desafiadora (OLIVEIRA, 2004).

Através da análise é possível identificar problemas existentes ou potenciais desafios que a empresa pode enfrentar, bem como oportunidades que podem ser exploradas. Isso ajuda a priorizar as ações a serem tomadas. A análise gerencial permite avaliar diferentes alternativas disponíveis para uma determinada situação. Isso pode incluir a análise de custos, riscos, benefícios e impactos a longo prazo (VEIGA, 2019).

Antes de tomar uma decisão, é importante definir claramente os objetivos a serem alcançados. A análise gerencial ajuda a estabelecer metas realistas e mensuráveis que podem orientar a tomada de decisões. Ao analisar as opções disponíveis, a empresa pode alocar seus recursos de forma eficiente, evitando desperdícios e otimizando o uso de ativos e pessoal (LEONE, 2019).

A análise gerencial permite: a identificação e mitigação de riscos associados a uma decisão, o que ocasiona a redução da incerteza e a aumenta a probabilidade de sucesso. As decisões tomadas podem afetar a empresa não apenas no curto prazo, mas também no médio e longo prazo (OLIVEIRA, 2004).

Após a implementação de uma decisão, a análise gerencial continua sendo valiosa. Ela permite o acompanhamento do desempenho e a capacidade de ajustar o curso, se necessário, com base nos resultados reais. Logo, desempenha um papel crucial na tomada de decisões assertivas, ajudando a garantir que as escolhas sejam baseadas em informações sólidas, objetivos claros e uma compreensão completa da situação. Ela é uma prática essencial para empresas que buscam alcançar seus objetivos estratégicos e se adaptar a um ambiente de negócios em constante mudança (ORO e KLANN, 2017).

2.3. AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis são relatórios que mostra o fluxo contábil e financeiro em um determinado período, essas informações são realizadas através de lançamentos que são realocados de acordo com sua definição, nelas encontra-se o Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Lucros ou prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração de Valor Adicionado (DVA), Notas Explicativas (BRAGA, 2009).

As demonstrações contábeis são ferramentas essenciais para avaliar a saúde financeira de uma empresa e compreender sua performance ao longo do tempo. Elas fornecem um panorama claro e organizado das transações financeiras e atividades de uma organização, permitindo que investidores, acionistas, credores e gestores tomem decisões informadas.

[...]. Têm, portanto, por objetivo, revelar, a todas as pessoas interessadas, as informações sobre o patrimônio e os resultados da empresa, a fim de

possibilitar o conhecimento e a análise de sua situação patrimonial, econômica e financeira. (BRAGA, 2009, p. 65)

Conforme destacado por Martins (2011), a realização de uma análise financeira eficaz demanda um conhecimento prévio da empresa em questão. Nesse contexto, as Demonstrações do Resultado do Exercício (DREs) desempenham um papel fundamental, pois têm como objetivo a avaliação do desempenho empresarial, proporcionando informações cruciais para identificar potenciais retornos financeiros e para avaliar a situação financeira atual, subsidiando a tomada de decisões de longo prazo.

Para atingir esses objetivos, a análise financeira deve englobar elementos informativos que abranjam todos os aspectos relevantes da empresa, tais como seus ativos, passivos, capital, receitas, e despesas, entre outros. No contexto dos ativos, consideramos todos os recursos detidos pela empresa que têm o potencial de gerar benefícios financeiros a longo prazo e contribuir para a geração de caixa. Isso abrange uma ampla gama de ativos, incluindo valores em caixa, propriedades, patentes, contas a receber, estoques, entre outros.

No que diz respeito ao passivo, compreendemos que se refere às obrigações da empresa decorrentes de eventos passados, bem como suas despesas e dívidas a serem liquidadas no futuro. A análise criteriosa desses componentes é essencial para uma avaliação abrangente da saúde financeira da empresa e para embasar decisões estratégicas sólidas. Para Braga (2009) as demonstrações contábeis têm por objetivo revelar informações sobre o estado econômico da empresa, esses dados são mostrados para alguém que precisa saber utilizar as informações fornecidas para tomar uma boa decisão diante da situação apresentada.

As demonstrações contábeis são regidas por princípios contábeis, como os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (PCGA) nos Estados Unidos ou as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) em muitos outros países. O cumprimento rigoroso desses padrões garante que as informações financeiras sejam comparáveis e confiáveis, tornando-as uma ferramenta valiosa para análise e tomada de decisões nos negócios e nos mercados financeiros.

Segundo Cella, Souza e Appis (2011), por meio dessas análises, são disponibilizados índices que permitem às empresas avaliarem o desempenho de todo o seu patrimônio, incluindo ganhos e perdas, o que proporciona a oportunidade de tomar decisões que evitem possíveis falências. De acordo com Silva e Souza (2011),

essas demonstrações podem ser apresentadas sob a forma de relatórios que englobam os registros contábeis de uma empresa inteira, sendo estes os responsáveis pela criação das demonstrações financeiras.

Investidores, acionistas e credores dependem dessas informações para tomar decisões de investimento informadas, pois a análise das demonstrações contábeis ajuda a avaliar o potencial de retorno e risco associado a uma empresa. Também é essencial para o gerenciamento do fluxo de caixa, pois a demonstração de fluxo de caixa fornece uma visão abrangente da geração e utilização de caixa, o que é crucial para a gestão de liquidez.

Além disso, a análise dos resultados operacionais revela a rentabilidade de uma empresa e identifica áreas de eficiência e ineficiência operacional, permitindo melhorias nos processos. As decisões de crédito também são influenciadas pela análise de demonstrações contábeis, uma vez que credores utilizam esses dados para avaliar o risco de empréstimo e determinar as condições de financiamento.

A conformidade com regulamentos contábeis é um fator-chave, e a análise de demonstrações contábeis ajuda a garantir que as empresas cumpram esses padrões, evitando problemas legais e fiscais. Além disso, a transparência financeira e a divulgação precisam de informações fortalecem a confiança dos stakeholders e aumentam a credibilidade da empresa.

Conforme citado por Sheir (2007) e mencionado por Silva e Souza (2011), por meio dessas análises, é possível extrair diversas informações sobre a situação atual da empresa, o que auxilia os empresários na tomada de decisões. Portanto, ao analisar o balanço patrimonial e a D.R.E de uma empresa, é possível realizar uma avaliação completa de todas as suas demonstrações, resultando em uma visão abrangente da situação financeira e na conversão dos dados coletados em resultados financeiros satisfatórios (SILVA; SOUZA, 2011).

A análise de demonstrações contábeis é uma ferramenta fundamental para a gestão de negócios, influenciando decisões estratégicas, investimentos e o sucesso financeiro. Ela fornece insights valiosos que permitem que as empresas alcancem eficiência operacional, cumpram regulamentos e alcancem metas de crescimento.

2.3.1. Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é um demonstrativo onde estão às informações do que a empresa detém, dentro dos ativos que são os bens e direitos, está às contas como

banco, caixa, estoque, saldos a receber de clientes, bens tangíveis e intangíveis, também se encontra o Passivo que são as obrigações da empresa, resumindo dívidas com terceiros, como salários, fornecedores, bancos e etc., e o Patrimônio Líquido que é o resultado da dedução dos ativos com o passivo. O Balanço Patrimonial é uma “demonstração estática sobre a situação patrimonial e financeira da entidade, possibilitando a obtenção de indicadores de liquidez, endividamento, estrutura de financiamento, entre vários outros possíveis” (YAMAMOTO, et al., 2011, p. 12).

Tabela 1 – Composição e estrutura de um balanço patrimonial.

CAPITAL DE GIRO	ATIVO <i>CIRCULANTE</i> • Disponibilidade • Caixa • Estoque • Contas a receber • Outros	PASSIVO <i>CIRCULANTE</i> • Fornecedores • Obrigações trabalhistas • Obrigações fiscais	RECURSOS DE TERCEIROS
	ATIVO FIXO PERMANENTE <i>NÃO CIRCULANTE</i> • Equipamentos • Imóveis • Máquinas • Veículos	PATRIMÔNIO LÍQUIDO • Capital • Lucros	

Fonte: MARION, 2010.

2.3.2. Demonstração do Resultado do Exercício

A DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) é a dedução e somatória de despesas e receitas do período. Segundo Ludícibus (2010), é o resumo das receitas e despesas, onde apresenta os aumentos e reduções causados no patrimônio Líquido. Na DRE a somatória e a dedução levam ao resultado do lucro líquido ou prejuízo do período do exercício. Para Matarazzo (2010, p.30): “Para a DRE não importa se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido”.

Segundo a NBC T 19.41 a Demonstração do Resultado Abrangente inicia com o resultado do período obtido no DRE, que é quando existe alguma evidência que precise de alteração de valor, ou ajustes, aí se inicia a demonstração do resultado abrangente, através dela consegue identificar o que é patrimônio próprio e o que dos sócios. A DLPA é onde se obtêm a informação não somente do lucro ou prejuízo do período, mas onde está sendo aplicado o lucro líquido, se esse lucro está sendo utilizado para pagamento de dividendos ou está retida na empresa, essa demonstração tem por objetivo a saúde da organização da empresa.

Tabela 2 – Estrutura de uma demonstração do Resultado do Exercício (DRE).

	RECEITA OPERACIONAL BRUTA
(-)	Deduções da receita bruta
	- Vendas Canceladas ou Devoluções de Vendas
	- Descontos Incondicionais
	- Abatimentos
	- TIV(ICMS, PIS e COFINS)
=	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-)	Custo Das Mercadorias Vendidas
=	LUCRO OPERACIONAL BRUTO
(-)	Despesas Operacionais:
	Despesas Com Vendas
	Despesas Gerais e Administrativas
	Despesas Financeiras
(-)	Receitas Financeiras
=	LUCRO OU PREJ. OPERACIONAL
+	Receitas Não Operacionais
(-)	Despesas Não Operacionais
=	RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DA PROVISÃO P/ O IR E CS
(-)	Provisão P/ Contribuição Social
(-)	Provisão P/ Imposto De Renda
=	RESULTADO DO EXERCÍCIO APÓS A PROVISÃO P/ O IR E CS
(-)	Participações
(-)	Debêntures
(-)	Empregados
(-)	Administradores
(-)	Partes beneficiárias
(-)	Fundos de previdência
=	LUCRO / PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO

Fonte: SARDAGNA, 2018.

Conforme Sá cita (1981, p.13): “Para fins de análise esta demonstração contábil tem por objetivo oferecer subsídios ao estudo do comportamento das acumulações e destinos dos resultados”. Segundo Marion (2002) a demonstração das mutações do patrimônio líquido mais chamado de DMPL seria ideal para substituir a DLPA por ele apresentar informações com mais detalhes. A DMPL ela acompanha as mudanças

ocorridas com as contas do patrimônio líquido, durante o período do exercício social, tendo como forma o controle dos custos.

Conforme Iudícibus (2010, p. 51): “[...] a DMPL é muito mais completa e abrangente que a DLPA. É consideravelmente relevante para as empresas que movimentam constantemente as contas do Patrimônio Líquido”.

De acordo com Assaf Neto (2010), a DFC é o que permite a análise financeira da entidade, gerando resultados futuros ligados à liquidez, que significa ter em curto prazo equivalente de caixa para pagamentos de dívidas atuais, e resultados futuros ligados à solvência, que diferente da liquidez, trata-se de ter certeza de que a empresa em longo prazo terá operações para sua continuação, a demonstração de fluxo de caixa é o fluxo relacionado ao que acontece na empresa em investimento e financiamento.

De acordo com Assaf Neto (2010), a DVA é uma peça fundamental do balanço social, segundo a lei 11.638/2007 o uso desse demonstrativo ficou obrigatório a toda empresa de capital aberto, e esse demonstrativo deve ser divulgado pelo menos anualmente, juntamente com os outros demonstrativos e relatórios contábeis.

A demonstração de valor adicionado por ser um demonstrativo muito relacionado à DRE mostra o quanto à empresa gerou de valor em um determinado período, segundo Assaf Neto (2010) esse demonstrativo supre as lacunas deixadas pelas outras informações fornecidas da empresa.

Para Assaf (2010) as Notas Explicativas são o complemento das demonstrações contábeis, onde se destaca cada movimentação feita dentro da empresa que necessita ser dada uma atenção a mais, essas notas elas explicam o porquê de um investimento, da compra de imobilizado, da saída de caixa, então elas são de suma importância para a verificação de entradas e saídas de caixa, do porquê de uma despesa.

Segundo Assaf (2010, p.40): “[...] sabe-se que o processo de avaliação de empresas foi desenvolvido, em grande parte, no sistema bancário americano, o qual procurava relacionar o risco das diversas empresas com suas solicitações de empréstimos.” As decisões tomadas pelos bancos para empréstimo ou financiamento, são levados em conta os lançamentos, resultados que uma análise da demonstração contábil realiza. Para Matarazzo (2010, p.18): “Os bancos sabem que o grau de endividamento é forte indicador de insolvência”.

Para Sá (1981, p.18): “As responsabilidades são muito grandes, exigindo bases concretas para que se tomem diretrizes seguras, a análise de balanços, demonstrações e peças contábeis é decisiva para efeitos gerenciais e amplo é o seu uso”. Os benefícios da análise das demonstrações contábeis é ter uma solicitação de empréstimo ou financiamento concedido, tendo investimentos altos, assim permanecendo a empresa no mercado, obtendo aquisições, ou fusões com empresas. As demonstrações trazem essa segurança na hora de tomar a decisão.

Conforme destacado por Souza et al. (2017), as demonstrações contábeis representam uma valiosa fonte de informações sobre a situação financeira e econômica de uma empresa. No entanto, simplesmente ter acesso a essas informações não é suficiente para uma compreensão completa da situação da empresa. É imperativo aplicar técnicas de análise das demonstrações contábeis para avaliar sua saúde financeira e identificar áreas que necessitam de maior atenção, como apontado por Silva e Almeida (2018).

2.3.3. Análise das demonstrações

Conforme afirmado por Klann (2009, p. 104), o dinamismo dos negócios implica em uma ampla gama de decisões e análises, frequentemente baseadas na experiência e no conhecimento tático dos gestores. É comum a apresentação de relatórios e análises contábeis, entre outros dados, durante reuniões, tornando a Contabilidade Gerencial um recurso reativo no processo decisório.

No contexto empresarial, a necessidade de tomar decisões é inegável, e os relatórios contidos nas demonstrações contábeis desempenham um papel fundamental como instrumento de apoio nesse processo. Conforme observado por Souza (p. 69), as demonstrações contábeis das empresas registram as operações realizadas, e uma análise criteriosa desses registros permite identificar os pontos fortes e fracos, bem como as atividades e potencialidades da empresa, facilitando a tomada de decisões. Ao examinar as demonstrações contábeis de uma entidade, é possível destacar seus pontos fortes e suas potencialidades, contribuindo significativamente para as decisões a serem tomadas.

De acordo com Coral (2002, p. 27), a visão da empresa e seu sistema de gestão desempenham um papel crucial na maneira como as questões legais são percebidas.

Elas podem ser vistas como uma ameaça, aumentando os custos de produção, ou como uma oportunidade para inovar e tornar-se mais competitiva.

Conforme mencionado por Fernandes (2012, p. 61), o pensamento estratégico requer habilidades dos profissionais para analisar as variáveis do presente em que a organização está inserida e contemplar o futuro, visualizando onde e quando a organização estará situada. Isso envolve a construção da ponte que tornará possível a jornada empresarial.

Segundo Boeck (2005), fica evidente que as organizações precisam estabelecer um direcionamento para aumentar sua competitividade no cenário empresarial global. Isso demanda um forte desenvolvimento na área de gestão para embasar eficazmente o processo de tomada de decisão.

Portanto, fica claro que a visão da empresa, o pensamento estratégico e a definição de um rumo são elementos fundamentais para se tornar mais competitivo, demandando uma gestão eficaz na tomada de decisões. A informação contábil desempenha um papel fundamental no processo decisório para gestores, investidores e governos, fornecendo uma base sólida e confiável para análises financeiras e estratégicas, como destacado por Sebastião (2014). A compreensão das demonstrações contábeis, tais como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa, capacita diversos stakeholders a identificar tendências, avaliar riscos e oportunidades, bem como orientar suas ações de acordo com metas e objetivos estabelecidos, conforme ressaltado por Cazzari (2016).

Para gestores, a informação contábil é uma ferramenta valiosa no planejamento e controle das atividades operacionais, financeiras e estratégicas. A análise das demonstrações contábeis permite que eles avaliem a eficiência e eficácia das ações implementadas, identificando áreas que requerem melhorias e ajustes, conforme mencionado por Lopes (2021). Além disso, a informação contábil desempenha um papel crucial no processo de tomada de decisão em relação a investimentos, fusões e aquisições, expansão de negócios e alocação de recursos, capacitando os gestores a agirem de maneira proativa e assertiva, como ressaltado por Silva, Couto e Cardoso (2016).

Para investidores, a informação contábil é essencial na análise de risco e retorno de investimentos em empresas e projetos. Por meio das demonstrações contábeis, os investidores conseguem avaliar a capacidade das empresas de gerar lucros e fluxo de caixa, bem como a qualidade da gestão e a solidez financeira, como

destacado por Silva (2022). Essa informação é crítica na tomada de decisão em relação à alocação de capital e à diversificação de portfólio, contribuindo para a maximização dos retornos e a mitigação dos riscos, como observado por Oro e Klann (2017).

A transparência e a qualidade das informações contábeis representam elementos fundamentais para assegurar a confiança de gestores, investidores e governos no processo de tomada de decisão, conforme destacado por Ballena et al. (2017). É imperativo que as empresas adotem práticas contábeis consistentes e em conformidade com as normas e regulamentos em vigor, incluindo as normas internacionais de contabilidade (IFRS), com o objetivo de garantir a comparabilidade e a credibilidade das informações apresentadas de forma sólida, como ressaltado por Caetano et al. (2017).

Adicionalmente, a implementação de práticas de governança corporativa e a realização de auditorias independentes desempenham um papel significativo na preservação da integridade e confiabilidade das informações contábeis, reforçando os laços entre as empresas e seus stakeholders, como mencionado por Menegazzo et al. (2017). A evolução tecnológica, incluindo o uso da inteligência artificial e a análise de dados, amplia as oportunidades de aproveitamento das informações contábeis no processo decisório, como apontado por Lima (2019).

2.4. TOMADA DE DECISÃO COM BASE NA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Oliveira (2004), a tomada de decisão representa a transformação das informações analisadas em ações concretas. Diante dos desafios que enfrentam, os gestores buscam informações que retratem com precisão a situação real das organizações, a fim de garantir que o processo decisório seja conduzido de maneira eficaz, com o objetivo de alcançar os resultados desejados.

Nesse contexto, é fundamental compreender que as decisões devem ser tomadas de maneira ágil e precisa, uma vez que o desempenho das organizações está intrinsecamente ligado à qualidade de sua gestão. Conforme destacado por Oro e Klann (2017), esse processo requer a capacidade de estimar, mensurar, reconhecer, estabelecer critérios e utilizar ferramentas, com o propósito de atender às diretrizes estratégicas estabelecidas.

A tomada de decisão é a habilidade dos gestores em escolher entre diversas alternativas para atender às necessidades da organização e alcançar os resultados desejados na resolução de problemas. Os problemas de origem organizacional costumam ser complexos e interconectados com vários ambientes. Para lidar com esses desafios, são estabelecidos critérios na resolução dos problemas, uma vez que uma decisão equivocada pode resultar em danos futuros ainda maiores (BAZERMAN, MOORE, 2018).

Para resolver um problema, é necessário primeiro reconhecer sua existência, definir sua natureza e suas causas, identificar as medidas apropriadas para resolvê-lo e alocar os recursos necessários. Isso culmina na decisão a ser tomada. Em última análise, o objetivo da tomada de decisão é encontrar a melhor solução de acordo com as premissas estratégicas da empresa (SIMON, 1995).

Existem decisões que são rotineiras e podem ocorrer em intervalos previsíveis, enquanto outras são imprevistas. Questões de rotina ou de menor importância podem ser resolvidas por meio de procedimentos estabelecidos, mas problemas únicos exigem abordagens específicas de tomada de decisão (SANTOS et al., 2017).

2.4.1. Tipos de Tomadas de Decisões

O autor Atkinson et al. (2020) ressalta que a tomada de decisão é uma parte essencial e constante da vida das organizações, e esse processo pode ser dividido em diferentes níveis, abrangendo decisões programadas e não programadas. As decisões programadas são aquelas que se aplicam a problemas rotineiros e são orientadas por procedimentos, regras e práticas estabelecidas. Por outro lado, as decisões não programadas dizem respeito a soluções mais específicas para problemas não recorrentes, sendo um processo menos estruturado para abordar questões incomuns (VEIGA, 2019).

As decisões podem ser categorizadas ainda como estruturadas ou não estruturadas. As decisões estruturadas envolvem situações em que os procedimentos são previamente especificados e seguidos, frequentemente utilizando operações, processos automatizados de coleta e análise de dados que exigem pouca intervenção de julgamento. Por sua vez, as decisões não estruturadas são aquelas que derivam de processos não rotineiros, demandando julgamento, avaliação e percepção na definição do problema, tornando-se mais complexas. Há também o conceito de

decisão semiestruturada, que combina elementos de procedimentos especificados com uma parte do problema que não possui uma resposta clara estabelecida por um procedimento aceito (SANTOS et al., 2017).

3. METODOLOGIA

O estudo teve como principal objetivo compreender a estrutura organizacional, as práticas de gestão e os desafios enfrentados pela microempreendedora no cotidiano da mercearia, enfatizando a contabilidade gerencial como instrumento de tomada de decisão.

A empresa tem por nome fantasia Mercearia Jesus, e atende por nome empresarial Francinete de Jesus da Conceição, microempreendedora, localizada em Itaituba – Pará, tendo como atividade principal do comercio varejista de mercadorias em geral, desde 2019.

Marion e Ribeiro (2017,p.5) afirma que:

Com o surgimento da contabilidade gerencial, os relatórios derivados da área contábil que antes enfatizavam somente o aspecto monetário passaram a abranger, também, informações de natureza operacional. As informações contábeis gerenciais, portanto, videnciam a qualidade dos materiais, produtos e serviços; a mensuração dos períodos de maturação em que os produtos permanecem no processo de fabricação; a capacidade, eficiência e desempenho dos empregados; a avaliação da satisfação dos clientes etc.

3.1. INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Foi utilizado um roteiro composto por 8 questões, sendo três de múltipla escolha e cinco dissertativas. As perguntas abordaram temas como gestão financeira, estratégias de atendimento ao cliente, controle de estoque, concorrência local e impactos econômicos enfrentados pela empresa.

De acordo com Fachin (2001), “consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações [...] na forma de textos, imagens e outros”. A escolha do método de entrevista permitiu uma análise aprofundada da realidade da microempreendedora, possibilitando a coleta de dados qualitativos sobre sua experiência no setor varejista.

O objetivo, a pesquisa é classificada descritiva, por descrever o perfil da produção científica na área de contabilidade gerencial. Conforme Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Os resultados da entrevista ofereceram informações valiosas sobre a administração de um pequeno comércio em uma cidade do interior. A proprietária compartilhou desafios comuns a microempreendedores, como a necessidade de adaptação às oscilações do mercado, a gestão eficiente de recursos e a fidelização da clientela. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é oriunda de publicações já escritas por outros autores e apresentadas, por meio de artigos científicos, livros e revistas impressas e digitais

Além disso, a entrevista permitiu compreender as estratégias adotadas pela empresa para manter a competitividade e garantir a sustentabilidade do negócio, assim, a revisão do estudo de campo evidencia a importância da gestão eficiente e da capacidade de inovação para a sobrevivência de pequenos empreendimentos em contextos desafiadores. Foram analisados estudos empíricos, revisões teóricas e normativas contábeis que abordam os princípios e as ferramentas da contabilidade gerencial, bem como sua importância para o desempenho organizacional. O método de abordagem da pesquisa é o qualitativo, que consegue realizar análises mais profundas do universo a ser pesquisado, assim como averiguar as causas dos problemas apresentados (BEUREN, 2006).

3.2. Local da amostra

A coleta de dados foi realizada nas dependências da empresa por nome fantasia MERCEARIA JESUS, localizada no município de Itaituba, no Estado do Pará. A empresa caracteriza-se como um microempreendimento, que é gerido de forma familiar há mais de duas décadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise das respostas fornecidas durante a coleta de dados permite traçar um perfil detalhado da microempreendedora e compreender sua experiência no setor varejista, com ênfase na área da contabilidade gerencial e a tomada de decisões.

A entrevistada é uma mulher de 55 anos, casada, com ensino fundamental completo e atuando como proprietária da Mercearia Jesus, que é uma microempresa (ME); isto é, uma empresa com um faturamento anual de até R\$ 360.000,00. Sua trajetória no mercado varejista soma 24 anos, demonstrando uma experiência consolidada no setor, esse tempo de atuação sugere um conhecimento aprofundado sobre as dinâmicas comerciais, a relação com fornecedores e clientes, bem como a capacidade de adaptação às mudanças econômicas e às exigências do mercado local.

A contabilidade tem como uma das suas principais funções suprir de informações úteis aos gestores como relatórios de auditoria, demonstrações financeiras e informações sobre riscos e oportunidades, sendo eles: credores, bancos, investidores, órgãos públicos e outros (IUDÍCIBUS, 1997).

Quando perguntada sobre qual o porte da empresa, a varejista respondeu que se enquadra como uma Microempresa (ME), operando no setor varejista com a distribuição de mercadorias classificadas como secos e molhados, esse porte empresarial indica um faturamento anual reduzido, compatível com a realidade de pequenos negócios, além de um quadro de funcionários limitado, geralmente formado por membros da própria família.

A organização interna da mercearia evidencia um modelo de gestão familiar, no qual a proprietária assume um papel central na logística de compras, garantindo o abastecimento adequado do estoque. Seu esposo desempenha a função de repositor e vendedor, enquanto os filhos contribuem tanto na comercialização dos produtos quanto na entrega das mercadorias aos clientes, essa estrutura reforça a importância da colaboração entre os membros da família para a manutenção e funcionamento eficiente do negócio.

A Contabilidade Gerencial desempenha um papel crucial no ambiente empresarial, fornecendo informações essenciais para os gestores tomarem decisões estratégicas e operacionais (CREPALDI; CREPALDI, 2017).

Outro ponto positivo é a flexibilidade na tomada de decisões, diferentemente das grandes corporações, que possuem estruturas burocráticas complexas, muitas empresas familiares conseguem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, implementando estratégias com mais agilidade, essa característica é relevante para micro e pequenas empresas, que precisam inovar constantemente para se manterem competitivas.

Quando perguntada: **“Como estão divididas as atividades da empresa?”**, a respostas foi:

“A empresa se organiza de maneira familiar onde a proprietária é a responsável pela logística da compra de mercadoria. Seu esposo fica responsável pelo abastecimento das prateleiras e realiza as vendas diariamente dos produtos. E seus filhos auxiliam na entrega das mercadorias vendidas a clientes bem como na venda do dia a dia.”

Ainda neste raciocínio, foi perguntado se **“a empresa utiliza algum sistema para execução de suas atividades? E quais?”**, cuja resposta foi:

“Por se tratar de uma empresa pequena e familiar onde os proprietários não possuem conhecimento amplo de tecnologia não dispõe de sistemas para execução de suas atividades rotineiras. Apenas o conhecimento empírico dos proprietários e matérias comuns como caderno, calculadora e celular.”

A falta de um sistema informatizado pode trazer desafios para a empresa, como dificuldades no controle de fluxo de caixa, risco de erros nos registros e menor agilidade na tomada de decisões. No entanto, para negócios de pequeno porte, a simplicidade dos métodos tradicionais pode ser suficiente, especialmente quando há um conhecimento empírico sólido dos proprietários sobre a gestão do negócio.

Ainda assim, a implementação gradual de ferramentas tecnológicas, como planilhas eletrônicas ou aplicativos de gestão financeira, poderia otimizar as operações da mercearia, proporcionando maior organização e facilitando o acompanhamento do desempenho do empreendimento.

Sobre a compreensão do controle gerencial, foi indagado a entrevistada, quanto a importância da mesma, no qual respondeu:

“A contabilidade desempenha um enorme papel no que tange ao controle e desenvolvimento de uma empresa uma vez que através dela os gestores podem tomar decisões fundamentadas, planejar estratégias e cumprir obrigações legais”

O controle gerencial é um instrumento essencial para a administração eficiente de uma empresa, pois permite o monitoramento contínuo das atividades

organizacionais e a avaliação do desempenho em diferentes áreas. Através de métodos como a análise de indicadores financeiros, a definição de metas estratégicas e a utilização de sistemas de informação, os gestores conseguem acompanhar a execução dos planos estabelecidos e identificar eventuais desvios que possam comprometer os resultados esperados.

Dessa forma, o controle gerencial não apenas auxilia na manutenção da estabilidade financeira da empresa, mas também possibilita ajustes rápidos e eficazes diante de cenários adversos, além de proporcionar uma visão abrangente do funcionamento interno da organização, o controle gerencial contribui para a melhoria da tomada de decisões, tornando-a mais precisa e fundamentada.

Através da coleta e interpretação de dados relevantes, os gestores podem antecipar tendências de mercado, alocar recursos de maneira mais eficiente e aprimorar processos operacionais. Esse acompanhamento sistemático reduz a incerteza e fortalece a competitividade da empresa, garantindo que suas estratégias estejam alinhadas com os objetivos institucionais, assim, o controle gerencial se consolida como um elemento indispensável para a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

Sobre o auxílio prestado da contabilidade para com a empresa, e seus impactos da melhoria, a entrevistada declarou que:

“Uma vez que os proprietários não possuem conhecimento amplo da atualidade e o que é utilizado dentro da empresa é basicamente o que os proprietários aprenderam anos atrás quando começaram. O escritório vem como uma ferramenta que os auxiliam na atualização de informação sempre mantendo o proprietário por dentro das legislações e entre demais novidades”

A contabilidade desempenha um papel fundamental na gestão de uma empresa familiar, contribuindo para sua organização financeira, tomada de decisões estratégicas e sustentabilidade a longo prazo. Muitas dessas empresas iniciam suas atividades de maneira informal, baseando-se na experiência dos fundadores e na tradição familiar, o que pode gerar desafios na administração dos recursos e no cumprimento das obrigações legais.

A contabilidade proporciona um controle mais rigoroso sobre receitas, despesas e investimentos, permitindo que os gestores tenham uma visão clara da saúde financeira do negócio e possam planejar seu crescimento de maneira estruturada, além disso, auxilia na separação entre o patrimônio da empresa e os bens

pessoais dos sócios, evitando problemas de confusão patrimonial que podem comprometer a continuidade do empreendimento.

Outro aspecto relevante da contabilidade em empresas familiares é sua influência na sucessão empresarial, muitas dessas organizações enfrentam dificuldades quando chega o momento de passar a gestão para a próxima geração, e a falta de planejamento pode levar a conflitos internos e até à dissolução do negócio. Com um acompanhamento contábil adequado, é possível estruturar um plano sucessório eficiente, garantindo que a transição ocorra de maneira organizada e transparente.

A contabilidade auxilia na definição de políticas financeiras, na precificação de produtos e serviços e na busca por incentivos fiscais, tornando a empresa mais competitiva no mercado, dessa forma, ao adotar boas práticas contábeis, uma empresa familiar fortalece sua governança, melhora sua rentabilidade e aumenta suas chances de permanecer ativa e bem-sucedida ao longo das gerações.

A contabilidade desempenha um papel fundamental na tomada de decisões dentro de uma empresa, pois fornece informações precisas e detalhadas sobre a situação econômica, financeira e patrimonial do negócio. Através da contabilidade, gestores e empresários podem analisar dados concretos para avaliar o desempenho da empresa, identificar tendências e antecipar possíveis desafios, permitindo um planejamento mais eficiente e estratégico.

Sem um controle contábil adequado, a administração pode se basear em suposições ou informações imprecisas, o que pode comprometer a competitividade e a sustentabilidade da organização no longo prazo, dessa forma, a contabilidade não é apenas um instrumento burocrático para atender às exigências legais, mas sim uma ferramenta essencial para a gestão eficiente e para a tomada de decisões embasadas.

A contabilidade gerencial, por exemplo, possibilita que os administradores acompanhem de perto os custos operacionais, as margens de lucro e os fluxos de caixa, permitindo ajustes estratégicos para maximizar a rentabilidade do negócio. Com base nos relatórios contábeis, é possível definir políticas de precificação, otimizar investimentos e identificar setores que necessitam de melhorias ou cortes de gastos.

A tomada de decisão geralmente parte dos processos de informação e interpretação. Em muitas organizações, o processo de tomada de decisão é um aspecto importante das atividades de gestão (DAFT; WEICK, 2005).

A contabilidade auxilia na elaboração de orçamentos realistas, garantindo que os recursos sejam alocados de forma eficiente e contribuindo para a saúde financeira da empresa, dessa forma, os gestores conseguem tomar decisões baseadas em dados concretos, reduzindo riscos e aumentando a previsibilidade das operações.

Outro aspecto importante da contabilidade na tomada de decisões é seu impacto no planejamento tributário, o desconhecimento ou a má gestão dos tributos pode gerar custos elevados, comprometendo o orçamento e até a viabilidade do negócio. Através da contabilidade, a empresa pode identificar o regime tributário mais adequado, aproveitando benefícios fiscais e evitando gastos desnecessários com tributos. Além disso, o cumprimento das obrigações fiscais de maneira correta evita penalidades e problemas com órgãos reguladores, garantindo que a empresa opere dentro da legalidade e mantenha sua reputação no mercado.

A contabilidade também desempenha um papel crucial na captação de recursos e na relação com investidores e instituições financeiras, para obter crédito ou atrair investimentos, a empresa precisa apresentar demonstrativos contábeis confiáveis que comprovem sua estabilidade financeira e seu potencial de crescimento. Investidores e bancos avaliam balanços patrimoniais, demonstrações de resultado e fluxo de caixa antes de conceder financiamentos ou realizar aportes de capital. Uma contabilidade bem estruturada transmite confiança e credibilidade ao mercado, facilitando o acesso a capital e permitindo que a empresa expanda suas operações de maneira sustentável.

Reginato e Nascimento (2007) observaram que a adoção de sistemas de Business Intelligence potencializa a capacidade de fornecer informações em tempo real, ampliando a agilidade e a precisão das decisões estratégicas. Ao integrar dados financeiros e operacionais em plataformas interativas, os gestores têm acesso a insights valiosos que ajudam a alinhar suas estratégias às condições de mercado. Esse modelo tem sido particularmente eficaz em setores que demandam respostas rápidas e adaptabilidade.

Além disso, a contabilidade é indispensável para a tomada de decisões estratégicas de longo prazo, como fusões, aquisições e expansão de mercado. Empresas que desejam crescer precisam avaliar sua viabilidade financeira e a capacidade de investimento antes de tomar decisões arriscadas. Através da análise contábil, é possível identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo, calcular projeções de crescimento e estruturar planos de ação mais seguros e eficientes.

A contabilidade não apenas fornece dados financeiros, mas também contribui para a governança corporativa, assegurando que a empresa adote boas práticas de gestão e transparência. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas que utilizam a contabilidade de forma estratégica conseguem tomar decisões mais assertivas, reduzir incertezas e alcançar melhores resultados, logo, a contabilidade se consolida como um pilar essencial para a gestão empresarial, garantindo não apenas a conformidade legal, mas também a perenidade e o crescimento sustentável da organização.

As empresas MEI familiares enfrentam desafios específicos na gestão de suas operações, exigindo ferramentas eficientes para a tomada de decisão que garantam sustentabilidade e crescimento. Muitas dessas empresas são administradas por pessoas sem formação específica em gestão ou contabilidade, o que torna ainda mais essencial o uso de métodos e instrumentos que facilitem o planejamento estratégico e o controle financeiro. A tomada de decisão eficaz depende do acesso a informações precisas sobre receitas, despesas, fluxo de caixa, investimentos e tributação, permitindo que o empreendedor tenha uma visão clara da saúde financeira do negócio. Para isso, diversas ferramentas podem ser utilizadas, desde planilhas financeiras até softwares especializados, auxiliando no monitoramento do desempenho da empresa e na definição de estratégias para aumentar sua competitividade no mercado.

Uma das ferramentas mais acessíveis e fundamentais para o MEI familiar é o fluxo de caixa, que permite acompanhar todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa. Com um controle rigoroso do fluxo de caixa, o empreendedor pode evitar surpresas financeiras, garantindo que os pagamentos de fornecedores e obrigações tributárias sejam feitos em dia, além de possibilitar a identificação de períodos de maior ou menor faturamento. Essa ferramenta é essencial para o planejamento financeiro, pois permite que a empresa tome decisões mais seguras sobre investimentos, reposição de estoque e ampliação das atividades. Para tornar esse controle mais prático, é possível utilizar planilhas eletrônicas ou aplicativos de gestão financeira específicos para microempreendedores, facilitando o registro e a análise das movimentações financeiras.

Outra ferramenta importante para a tomada de decisão é o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) simplificado, que auxilia na análise do desempenho da empresa ao reunir informações sobre faturamento, custos, despesas e lucro

líquido. Com esse demonstrativo, o empreendedor pode avaliar se a empresa está sendo lucrativa e identificar possíveis ajustes que podem ser feitos para melhorar os resultados. A comparação periódica dos DREs permite acompanhar a evolução financeira do negócio e tomar decisões baseadas em dados concretos, evitando que as escolhas sejam feitas apenas por intuição.

As demonstrações contábeis abrangem os aspectos dinâmicos e estáticos, em que o aspecto dinâmico preocupa-se com o ritmo e a evolução da empresa e como ela se encontra no momento (REIS, 2009).

Ferramentas tecnológicas também desempenham um papel essencial na gestão de empresas MEI familiares. Softwares de gestão empresarial, como ERPs simplificados, permitem centralizar informações financeiras, de estoque e de vendas em uma única plataforma, facilitando a análise dos dados e a tomada de decisão. Além disso, o uso de redes sociais e plataformas de e-commerce pode ajudar no crescimento do negócio, ampliando a visibilidade da empresa e atraindo novos clientes. Muitas decisões estratégicas podem ser baseadas na análise de métricas dessas plataformas, como o engajamento em postagens, a origem dos clientes e os produtos mais vendidos.

Outra ferramenta fundamental para a tomada de decisão no MEI familiar é o planejamento estratégico, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte, é essencial que o empreendedor estabeleça metas de curto, médio e longo prazo, definindo objetivos claros para o crescimento do negócio. A construção de um plano estratégico permite que a empresa tenha uma direção bem definida e possa se adaptar às mudanças do mercado de forma mais organizada. Combinado ao uso de ferramentas financeiras e tecnológicas, esse planejamento torna a tomada de decisão mais eficaz e contribui para o fortalecimento e a continuidade da empresa ao longo do tempo.

Perante a expectativa para o crescimento da empresa, a proprietária declarou:

“Meu filho está formando em contabilidade então meus planos são passar a empresa para ele. Pois acredito que misturando o nosso conhecimento de vendas do dia a dia e o conhecimento contábil dele entre outras determinantes acredito que ele conseguira elevar a empresa a um novo nível de profissionalismo”

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na administração das empresas, fornecendo informações estratégicas que auxiliam na tomada de

decisões e no planejamento organizacional. Diferente da contabilidade financeira, que se preocupa com a elaboração de demonstrações contábeis para atender a obrigações fiscais e normativas, a contabilidade gerencial foca na análise de dados internos, permitindo que os gestores tenham uma visão mais clara da eficiência operacional e do desempenho econômico da empresa. Esse ramo da contabilidade possibilita que sejam identificadas oportunidades de redução de custos, otimização de processos e aumento da rentabilidade, tornando-se uma ferramenta indispensável para empresas de todos os portes e segmentos.

A contabilidade gerencial tem o papel de produzir informações que apoiem o processo de tomada de decisão da gestão, esse processo está focado em maximizar resultados e medir o desempenho dos departamentos, produtos e seus respectivos gestores (OTT, 2004).

Com o avanço da tecnologia e a digitalização dos processos contábeis, a contabilidade gerencial tem passado por transformações significativas, abrindo novas perspectivas para o futuro. O uso de softwares de gestão integrada, inteligência artificial e análise de big data tem permitido que os profissionais contábeis acessem um volume maior de informações em tempo real, proporcionando análises mais detalhadas e preditivas. Dessa forma, os gestores conseguem antecipar cenários econômicos, planejar investimentos e estruturar estratégias mais assertivas para garantir o crescimento sustentável do negócio. Além disso, o uso da automação na contabilidade gerencial reduz a incidência de erros humanos e agiliza a geração de relatórios, tornando o processo decisório mais dinâmico e eficiente.

A contabilidade gerencial também tem sido influenciada pelo aumento da complexidade do ambiente de negócios, que exige das empresas maior capacidade de adaptação e inovação. Com mercados cada vez mais competitivos e regulamentações fiscais em constante mudança, a necessidade de um acompanhamento contábil mais estratégico se torna evidente. Nesse sentido, a contabilidade gerencial evolui para atender a demandas específicas de cada setor, permitindo que os gestores compreendam melhor os fatores que afetam sua lucratividade e possam estruturar planos de ação personalizados. Isso inclui, por exemplo, a análise de indicadores de desempenho, o monitoramento de tendências de mercado e a avaliação de riscos financeiros que possam comprometer a estabilidade da empresa.

A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental nas organizações modernas, fornecendo informações críticas para uma gestão eficaz de recursos e para a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais. Seu principal objetivo é fornecer dados financeiros e não financeiros aos gestores internos para que possam analisar o desempenho da empresa, planejar ações futuras e controlar as operações (RAIFUR et al., 2008)

Outra perspectiva futura relevante para a contabilidade gerencial é a sua crescente integração com a sustentabilidade e a governança corporativa. Empresas estão sendo cada vez mais cobradas para adotar práticas responsáveis em relação ao meio ambiente e à sociedade, e a contabilidade gerencial desempenha um papel importante nesse contexto.

Além disso, a evolução da contabilidade gerencial está fortemente ligada à capacitação dos profissionais da área, que precisam estar constantemente atualizados para lidar com as novas tecnologias e metodologias de análise de dados. A tendência é que o contador gerencial assuma um papel cada vez mais consultivo, atuando não apenas na elaboração de relatórios financeiros, mas também como um parceiro estratégico na definição dos rumos da empresa.

A capacidade de interpretar dados e transformá-los em insights valiosos para os gestores será uma habilidade cada vez mais valorizada, exigindo que os profissionais desenvolvam competências em análise estatística, inteligência de negócios e tecnologia da informação.

O futuro da contabilidade gerencial aponta para um cenário onde a tecnologia e a análise de dados serão cada vez mais centrais no processo de gestão empresarial. Com a automação dos processos e o uso de inteligência artificial, os relatórios contábeis se tornarão mais sofisticados e precisos, permitindo que as empresas tomem decisões com base em projeções mais realistas e fundamentadas.

Além disso, a integração da contabilidade com áreas como sustentabilidade, inovação e governança corporativa reforça sua importância estratégica no mundo dos negócios. Diante desse contexto, é fundamental que empresas e profissionais da contabilidade estejam preparados para acompanhar essas transformações e utilizar as novas ferramentas disponíveis para maximizar os resultados e garantir a competitividade no mercado.

A controladoria tem se consolidado como um elemento fundamental no suporte estratégico das empresas, fornecendo informações precisas e relevantes que

norteiam o processo decisório e a avaliação de resultados. Essa área transcende sua função tradicional de controle, desempenhando um papel estratégico ao integrar dados financeiros e não financeiros para subsidiar gestores na formulação e implementação de estratégias eficazes. De acordo com Beuren, Schlindwein e Pasqual (2007), a controladoria atua como um elo essencial entre os objetivos estratégicos e a operação, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em informações robustas e alinhadas às metas organizacionais.

Kaplan (1997) destacou que ferramentas como o Balanced Scorecard têm sido amplamente utilizadas para traduzir a visão e a estratégia organizacional em indicadores objetivos e mensuráveis. Esses instrumentos possibilitam o acompanhamento contínuo do desempenho estratégico, fornecendo aos gestores subsídios para ajustes e melhorias. Essa integração reforça a capacidade da controladoria de alinhar diferentes áreas da empresa em torno de metas comuns, promovendo maior coerência e eficácia nas ações estratégicas.

4.1. SUGESTÕES

Diante disso, observa-se a necessidade de sugestões de estratégias que norteariam o funcionamento da empresa, afim de galgar melhorais; como:

- **Planejamento:** Definir metas claras e alcançáveis, e revisar o planejamento.
- **Organização:** Organizar documentos, e ter um calendário de fechamento.
- **Automatização:** Automatizar tarefas repetitivas, como lançamentos contábeis e reconciliação bancária.
- **Acompanhamento:** Acompanhar os indicadores de resultados.
- **Tecnologia:** Utilizar a tecnologia a favor da rotina, e contar com parceiros gerenciais confiáveis.
- **Realismo:** Ser realista e reconhecer a possibilidade de surgirem problemas, tendo um plano B.

A capacidade da controladoria de influenciar o processo de tomada de decisão também está diretamente ligada ao uso de tecnologias avançadas. Borges e

Fernandes (2016) argumentaram que os sistemas de informação gerencial são essenciais para coletar, processar e analisar grandes volumes de dados, permitindo uma visão mais completa e integrada do desempenho organizacional. Esses sistemas não apenas facilitam a identificação de tendências, mas também contribuem para a antecipação de riscos e oportunidades, o que é crucial em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo.

Na avaliação de resultados nota-se a influência da controladoria, especialmente na análise de indicadores de desempenho. Martin, Santos e Dias Filho (2004) enfatizaram que o uso de controles internos robustos não apenas assegura a conformidade regulatória, mas também promove maior transparência e accountability, elementos essenciais para a sustentabilidade organizacional. Dessa forma, a controladoria contribui para a construção de uma base sólida que sustenta a avaliação contínua dos resultados e a identificação de áreas de melhoria.

Mucci, Frezatti e Dieng (2016) ressaltaram que o orçamento empresarial é uma das principais ferramentas utilizadas pela controladoria para alinhar recursos às metas estratégicas. Ao prever cenários e simular diferentes possibilidades, o orçamento permite que as empresas tomem decisões mais informadas e resilientes frente às incertezas do mercado. Essa prática destaca a capacidade da controladoria de equilibrar planejamento e flexibilidade, garantindo que as organizações se mantenham competitivas mesmo em ambientes desafiadores.

No contexto das micro e pequenas empresas, a controladoria desempenha um papel estratégico ao fornecer soluções adaptadas às suas limitações de recursos. Plácido, Santos e Murta (2015) destacaram que a utilização de tecnologias acessíveis e práticas simplificadas de controle financeiro tem ajudado essas empresas a melhorar sua gestão e alcançar melhores resultados. Essa adaptabilidade demonstra como a controladoria pode ser ajustada às especificidades de diferentes segmentos, mantendo sua relevância como suporte estratégico.

A integração entre controladoria e governança corporativa tem se mostrado essencial para fortalecer a confiabilidade e a transparência das organizações. Góes, Santos e Rocha (2016) argumentaram que práticas de compliance alinhadas à controladoria não apenas mitigam riscos financeiros, mas também reforçam a confiança dos stakeholders. Esse alinhamento é crucial para assegurar que as decisões estratégicas sejam tomadas de forma ética e responsável, contribuindo para a longevidade e a reputação da empresa.

No setor industrial, a controladoria tem sido uma aliada estratégica na otimização de processos e na melhoria da eficiência operacional. Moura e Beuren (2003) documentaram o caso de uma empresa que, ao integrar práticas de controladoria à sua logística, conseguiu reduzir custos e aumentar a satisfação dos clientes. Essa abordagem evidencia como a controladoria pode impactar diretamente a competitividade organizacional ao promover a eficiência em áreas críticas.

A sustentabilidade também tem sido um aspecto cada vez mais relevante na agenda estratégica das empresas, e a controladoria desempenha um papel central nesse contexto. Calixto, Barbosa e Lima (2007) relataram como uma empresa de alimentos utilizou práticas de controladoria para medir e reduzir seu impacto ambiental, alinhando suas operações aos princípios de responsabilidade social corporativa. Essa integração reforça a importância da controladoria como um instrumento estratégico que transcende as questões financeiras, contribuindo para os objetivos sociais e ambientais das organizações.

Na área de serviços financeiros, a controladoria tem demonstrado sua relevância na gestão de riscos e na conformidade regulatória. Nunes e Sellitto (2016) destacaram que a utilização de relatórios gerenciais para monitorar indicadores-chave de desempenho tem ajudado bancos a mitigar riscos e melhorar sua eficiência operacional. Esse exemplo reforça a importância da controladoria como suporte estratégico em setores altamente regulados e suscetíveis a flutuações econômicas.

A capacidade de adaptação da controladoria a diferentes contextos setoriais e organizacionais demonstra sua versatilidade como ferramenta estratégica. No setor de energia, Plácido, Santos e Murta (2015) relataram que a utilização de sistemas de controle para monitorar indicadores de sustentabilidade tem ajudado empresas de energia renovável a melhorar sua eficiência e competitividade. Essa prática reforça o papel da controladoria como facilitadora da integração entre metas estratégicas e operacionais, garantindo que os resultados sejam alcançados de forma sustentável.

Os exemplos apresentados destacam a relevância da controladoria como suporte estratégico para a tomada de decisão e a avaliação de resultados. Sua aplicação em diferentes setores e contextos organizacionais reforça a necessidade de continuar investindo em ferramentas e práticas que potencializem seu impacto positivo. Ao alinhar dados, processos e pessoas em torno de objetivos comuns, a controladoria contribui para a criação de organizações mais eficientes, resilientes e preparadas para os desafios do futuro.

5. CONCLUSÃO

A contabilidade gerencial se mostra um instrumento essencial para a tomada de decisão dentro das empresas, fornecendo informações estratégicas que permitem um controle mais eficiente dos recursos e uma gestão mais assertiva. A partir da análise contábil, os gestores conseguem avaliar a saúde financeira do negócio, identificar oportunidades de melhoria e planejar o futuro com maior segurança.

Conforme destacado na entrevista analisada, muitos empresários, especialmente os de empresas familiares, baseiam suas práticas em conhecimentos adquiridos no passado, sem considerar as mudanças no ambiente de negócios e nas exigências fiscais. Nesse sentido, a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial ao oferecer suporte na atualização dessas informações, garantindo que as decisões sejam embasadas em dados concretos e alinhadas às exigências do mercado.

Além disso, o papel do escritório contábil como parceiro estratégico das empresas reforça a importância da contabilidade gerencial no auxílio à administração empresarial. A constante evolução das normas fiscais e das práticas contábeis exige que os gestores estejam bem informados para evitar riscos e aproveitar oportunidades que possam trazer benefícios financeiros.

Quanto aos resultados observou-se que a empresa tem uma ótima organização com seus demonstrativos, faltando apenas um pouco mais de conhecimento técnico dos proprietários com relação às demonstrações e aos tipos de tomadas de decisões para uma melhor análise dos dados em um curto período.

É possível observar que através do estudo que uma boa gestão pode trazer melhorias e benefícios para a empresa e conseqüentemente bons resultados. Fica a recomendação de que a empresa fique em alerta em relação às suas demonstrações uma vez que estas são ótimas ferramentas para auxiliar na tomada de decisões.

Dessa forma, a contabilidade gerencial não apenas assegura a conformidade legal, mas também contribui diretamente para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios. Ao utilizar essa ferramenta de forma eficaz, as empresas aumentam suas chances de sucesso, tornando-se mais competitivas e preparadas para enfrentar os desafios do mercado.

REFERÊNCIAS

- ANDRIETTA, L. S.; MONTE-CARDOSO, A. Análise de demonstrações financeiras de empresas do setor de saúde brasileiro (2009-2015): concentração, centralização de capital e expressões da financeirização. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 38, n. 2, 2022.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico financeiro. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF, N. A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico financeiro. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2000.
- ATKINSON, A. et al. **Contabilidade Gerencial**, São Paulo: Atlas, 2020.
- BALLENA, E. et al. A Contabilidade de custos e gerencial na tomada de decisão em uma indústria no ramo moveleira. **Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 2, n. 2, p. 32- 55, 2017.
- BARROS, C. A. L.; MACEDO, C. T. **Análise das demonstrações financeiras da saneamento de Goiás SA (SANEAGO) EM 2016, 2017 E 2018**. QUALIA: Ciência em Movimento, v. 4, n. 2, p. 55-74, 2018.
- BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo decisório**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018
- BEUREN, I. M.; SCHLINDWEIN, A. C.; PASQUAL, D. L. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 22-37, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772007000400003>. Acesso em: 26 dez. 2024.
- BORGES, G. R.; FERNANDES, F. C. A contribuição do sistema de informação gerencial para a obtenção de vantagem competitiva. *Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, Pelotas, v. 20, n. 1, p. 29-40, 2016.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis**: estrutura, análise e interpretação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAETANO, A. et al. Análise das demonstrações contábeis: Uma estrutura de avaliação de desempenho das companhias brasileiras pelos Private Equity a partir das informações divulgadas. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 6, n. 2, p. 271-295, 2017.
- CALIXTO, L.; BARBOSA, R. R.; LIMA, M. B. Disseminação de informações ambientais voluntárias: relatórios contábeis versus internet. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 18, p. 84-95, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772007000300008>. Acesso em: 26 dez. 2024.

CAZZARI, R. B. **Tomada de decisão, heurísticas e vieses na análise das demonstrações contábeis**. 2016. 185f. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2016

CELLA, Daltro.; DE SOUZA, Marco. A. A.; APPIS, José. V. ANÁLISE DOS ÍNDICES DE LIQUIDEZ E RENTABILIDADE DE UMA EMPRESA DO SETOR DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 35-50, 2011.

DIAS FILHO, J. M. **A linguagem utilizada na evidenciação contábil: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação**. Caderno de Estudos FIPECAFI, v.13, n. 24, 2020.

FEITAL, J.C.C.; DE OLIVEIRA, M.R.; DA SILVA, T.L. **A Evolução da Contabilidade e o Mercado de Trabalho**. Revista Alumni – São Paulo: 2018. Disponível em: <<http://www.fapanpr.edu.br/site/docente/arquivos/Apostila%20Custos%20%20Auxiliar.pdf>>. Acesso em maio de 2023.

GÓES, V. S. G.; SANTOS, A. E.; ROCHA, I. M. M. Marco normativo anticorrupção: desafios para implantação de compliance. *Revista da Controladoria-Geral da União*, Brasília, v. 8, n. 12, p. 229-246, 2016. DOI: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v8i12.47>. Acesso em: 26 dez. 2024.

HALL, D.L. Contabilidade gerencial para tomada de decisões: uma análise da perspectiva dos clientes de um escritório de serviços contábeis de São Sebastião do Caí/RS. IN. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará-Belém**, v. 7, n. 13, p. 156-178, 2006.

HERCULANO, H.A. **A função da contabilidade gerencial na eficiência interna das empresas** – o uso da informação de custo nos acertos das decisões de negócio: um estudo de caso em uma empresa industrial de embalagem de plásticos flexíveis na Paraíba. (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis do consórcio entre as universidades UnB, UFPB, UFPE E UFRN), Joao Pessoa-PB, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3704/1/2006_HarlandeAzevedoHerculano.pdf>. Acesso em maio de 2023.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEONE, S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, H. C. Da barragem de fundão à contabilidade: uma análise das demonstrações contábeis da Samarco Mineração SA. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 11, n. 2, p. 127-145, 2019.

MANVAILER, R. Práticas de controladoria adotadas por instituições privadas de ensino superior (IPES) estabelecidas na região Centro-Oeste do Brasil. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.

MARION, J.C. **Contabilidade Básica**. 9ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2018

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**: contabilidade empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 13, n. 28, p. 7-28, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000100001>. Acesso em: 26 dez. 2024.

MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 15, n. 34, p. 7-22, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772004000100001>. Acesso em: 26 dez. 2024.

MARTINS, Cláudia Filipa Pedra. **Os modelos das demonstrações financeiras**. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. 2011.

MARTINS, E **Contabilidade de custos**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, E **Contabilidade de custos**. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARTINS, E. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. *Caderno de Estudo*, São Paulo, v. 13, n. 24, p. 28-37, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-92512000000200002>. Acesso em: 26 dez. 2024.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Altas, 2010.

MENEGAT, V.; **Utilização dos Sistemas de Custos pelas Instituições de Ensino Superior do Sistema ACAFE-SC**, 6 Congresso de Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2016.

MENEGAZZO, G. D. et al. Relação entre características demográficas dos gestores e uso de informações para tomada de decisões: um estudo em micro e pequenas empresas. GCG: **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 11, n. 3, p. 90-110, 2017

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 14, n. 31, p. 45-65, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772003000100004>. Acesso em: 26 dez. 2024.

MUCCI, D. M.; FREZATTI, F.; DIENG, M. As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 20, n. 3, p. 283-304, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>. Acesso em: 26 dez. 2024.

NUNES, A. A. B.; SELLITTO, M. A. A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 135-164, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n1p135-164>. Acesso em: 26 dez. 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. (2004) **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. (9ed.) São Paulo: Atlas.

ORO, I. M., & KLANN, R. C. (2017). Avaliação da Capacidade de Julgamento & Tomada Decisão Baseado nas Normas Internacionais de Contabilidade. **Revista Catarinense de Ciências Contábeis**, 16(47), pp .51-68.

ORO, I. M.; KLANN, R. C. Avaliação da capacidade de julgamento & tomada de decisão baseado nas Normas Internacionais de Contabilidade. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 47, p. 51-68, 2017.

OYADOMARY, J. C. T. Uso de relatórios gerenciais e desempenho de gerentes comerciais em companhia seguradora. *Revista de Controladoria e Finanças*, São Paulo, v. 29, n. 78, p. 343-354, 2018.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7ª ed. Vol. 8 São Paulo: ed. Abril, 2020.

PEREZ JUNIOR, J.F, et al., **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: Atlas, 2019.

PLÁCIDO, L. D. G.; SANTOS, L. M.; MURTA, L. N. A tecnologia da informação é importante no controle financeiro da microempresa? Uma análise de múltiplos casos em Minas Gerais. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Brasília, v. 9, n. 3, p. 51-64, 2015.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 18, p. 69-83, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70722007000300007>. Acesso em: 26 dez. 2024.

ROCHA, J. F. de. A.; NOBRE, C. J. F.; ARAÚJO, R. J. R. de. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. *REFAS - Revista Fatec Zona Sul*, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018.

RODRIGUES, A. A.; MILAN, W. W. A importância da contabilidade gerencial na administração. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 4, p. 93-103, 2017.

Bazzi, **A contribuição da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas**. ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/7634/538 8. Acesso em: 26 dez. 2024

SÁ, A. M. Lopes de. **Análise de balanços e demonstrações contábeis**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

SANTOS, A. R.; COSTA, J. I. P.; CARDOSO, O. R.; CAVALLAZZI, J. E. Ampliação do Modelo Teórico de Cenários de Serviços: uma ferramenta de marketing de serviços. **SEGET-SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 4., 2017

SANTOS, C.B. **Campanha de Comunicação**: Ravelli Footwear. Monografia (Graduação em Comunicação Social). Franca: Uni-FACEF, 2018.

SILVA, A.J. A contabilidade como ferramenta no auxílio da tomada de decisões das microempresas. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE**, v. 7, n. 2, p. 59-59, 2018.

SILVA, Kleiton Ribeiro da.; SOUZA, Paulo Cesar de. **Análise das demonstrações financeiras como instrumento para tomada de decisões**. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. 2011.

SIMONS, I.M. Avaliação da capacidade de julgamento & tomada de decisão baseado nas Normas Internacionais de Contabilidade. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 47, p. 51-68, 1995.

VEIGA, W.F. **Contabilidade Gerencial Estratégica**: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica. 2019.

YAMAMOTO, Marina Mitio. **Fundamentos da Contabilidade**. A nova contabilidade no contexto Global. Saraiva, 2011.

APÊNDICE

Questionário

1. Perfil e identificação do entrevistado

- a) **Nome:** FRANCINETE DE JESUS DA CONCEIÇÃO
- b) **Gênero:** () Masculino (X) Feminino
- c) **Estado civil:** CASADA
- d) **Escolaridade:** ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO
- e) **Idade:** 55 ANOS
- f) **Função na propriedade:** PROPRIETARIA
- g) **Qual o tempo de atuação dentro do mercado?** 24 anos

2. Qual o porte da empresa em estudo:

- (X) ME
- () EPP
- () DEMAIS

a) Qual o ramo de atuação da empresa?

Varejo na distribuição de mercadorias de secos e molhados

3. Como estão dividia as atividades dentro da empresa?

A empresa se organiza de maneira familiar onde a proprietária é a responsável pela logística da compra de mercadoria. Seu esposo fica responsável pelo abastecimento das prateleiras e realiza as vendas diariamente dos produtos. E seus filhos auxiliam na entrega das mercadorias vendidas a clientes bem como na venda do dia a dia.

4. A empresa utiliza algum sistema para a execução de suas atividades? Quais?

A empresa por se tratar de uma empresa pequena e familiar onde os proprietários não possuem conhecimento amplo de tecnologia não dispõe de sistemas para execução de suas atividades rotineiras. Apenas o

conhecimento empírico dos proprietários e matérias comuns como caderno, calculadora e celular.

5. Compreensão da Contabilidade da Entrevistada

a) Qual seu grau de entendimento sobre fluxo de caixa?

Não possuo conhecimento sobre determinada ferramenta.

b) Para você o fluxo de caixa influencia no desenvolvimento de uma empresa? Não.

c) Seria possível controlar a movimentação de uma empresa sem esta ferramenta (Fluxo de caixa)? Sim.

d) Você utilizaria as informações do fluxo de caixa para a tomada de decisão da sua empresa? Sim.

e) Quais os principais desafios que a empresa possui para a utilização da ferramenta FC?

A proprietária não possui conhecimento técnico e tem uma certa relutância em aprender e aplicar.

f) A senhora autoriza o fornecimento de dados para que se possa elaborar um DFC de acordo com as necessidades ou prioridades da CIA? Sim.

6. Qual a importância da contabilidade para o gerenciamento das empresas?

A contabilidade desempenha um enorme papel no que tange ao controle e desenvolvimento de uma empresa uma vez que através dela os gestores podem tomar decisões fundamentadas, planejar estratégias e cumprir obrigações legais.

7. O escritório contábil auxilia diretamente a empresa no que deve ou não fazer para melhorar a saúde da empresa? Como?

Sim. Uma vez que os proprietários não possuem conhecimento amplo da atualidade e o que é utilizado dentro da empresa é basicamente o que os proprietários aprenderam anos atrás quando começaram. O escritório vem como uma ferramenta que os auxiliam na atualização de informação sempre mantendo o proprietário por dentro das legislações e entre demais novidades.

8. Qual a sua expectativa para daqui a 10 anos em relação a sua empresa?

Meu filho está formando em contabilidade então meus planos são passar a empresa para ele. Pois acredito que misturando o nosso conhecimento de vendas do dia a dia e o conhecimento contábil dele entre outras determinantes acredito que ele conseguira elevar a empresa a um novo nível de profissionalismo.