



COMO A CONTABILIDADE GERENCIAL PODE AUXILIAR NA TOMADA DE DECISÃO EM UMA MICROEMPRESA DE SÃO JOÃO DEL REI - MG

Paulo Roberto Moisés de Paiva Carvalho¹

Lucas Da Silva²

Caio Rodrigues do Vale³

RESUMO

Este estudo mostra como a contabilidade gerencial pode auxiliar na tomada de decisão. A utilização das informações gerenciais e sua importância como ferramenta de gestão organizacional. A contabilidade gerencial e seus segmentos, como a contabilidade de custos e a financeira na formação de relatórios destinados aos administradores, proprietários, gestores ou diretores a fim de qualificar sua visão mercadológica e posicionando a empresa no melhor cenário possível.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Contabilidade de Custo. Tomada de decisão

1. INTRODUÇÃO

O estudo que se apresenta busca discutir a aplicabilidade de ferramentas gerenciais contábeis em um contexto empresarial, em que a combinação do capital e do trabalho convergem para o objetivo de lucro dessas entidades (FABRETTI; 2003). De acordo com Padilha (2013, apud MARCELINO, SANTOS, SILVA e PRADO, 2021, p. 3), tanto em grandes, pequenas ou microempresas, tem-se uma grande taxa de falência dentro da faixa dos 5 primeiros anos de atuação, fato ligado diretamente a uma gestão insatisfatória.

Nesse sentido, a adoção de instrumentos de gestão devem ser uma prioridade nas organizações, aumentando as chances de se obter sucesso a médio e longo prazo uma vez que

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – moisespauloroberto@gmail.com

² Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – lucas-arlindo@hotmail.com

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – caio.vale@uniptan.edu.br

tais ferramentas auxiliam de maneira efetiva na consolidação financeira das organizações, independentemente de seu tamanho, além de agir na prevenção de problemas e falhas nos processos, com potencial de levá-la à falência (COSTA; FEITOSA FILHO, 2019, apud MARCELINO, SANTOS, SILVA e PRADO, 2021, p. 3).

Esse avanço permitiu que as empresas buscassem novos processos, relatórios e análises que pudessem fundamentar o processo decisório desses empreendimentos, permitindo-os inserir, tratar e analisar os dados. Crepaldi (2019, p.3) descreve que: “Necessitam de um sistema de controle operacional que acentue a melhoria de custos, de qualidade e de redução de tempo de processamento das atividades desenvolvidas por seus funcionários.”

Partindo-se das premissas levantadas, busca-se nesse estudo responder ao seguinte problema: Como a Contabilidade Gerencial é percebida no processo decisório em uma microempresa sanjoanense?

O objetivo aqui consiste em descrever o uso de ferramentas gerenciais utilizadas no processo decisório dessa empresa, por parte dos gestores da organização em questão. Especificamente busca-se discutir a relevância da Contabilidade Gerencial, levantar o uso de sistemas de informações gerenciais no processo decisório, elencar as vantagens e as limitações do sistema, compreender a relevância do uso de informações gerenciais nas decisões por parte dos gestores.

Dessa forma, a contabilidade gerencial se encaixa na vida do gestor, pois Marion e Ribeiro (2011) relatam que “a contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar uma organização [...]”.

Assim é possível perceber que a Contabilidade gerencial tem as contabilidades financeira, de custos e administrativa como parceiras na tomada de decisão. Segundo Atrill (2014, p.12) “A contabilidade gerencial tem passado por uma série de transformações em resposta aos avanços no ambiente organizacional e nos métodos de negócios.” Por isso é importante que as empresas se cerquem de ferramentas para gerenciamento e tomada de decisão, como por exemplo a contabilidade gerencial.

Sendo assim, os custos associados à comercialização dos itens uma Empresa tem papel fundamental no processo de tomada de decisão e segundo Atreill (2014, p.45) “Custo poderia ser definido como o volume de recursos, normalmente medido em termos monetários, sacrificados para se alcançar um determinado objetivo.” Na análise desses custos é que podemos mostrar como a contabilidade gerencial pode auxiliar na tomada de decisão de uma microempresa.

Segundo Marion (2018, p. 38) “Para que se possa desempenhar adequadamente o gerenciamento de qualquer tipo de organização, são imprescindíveis as informações não só da estrutura organizacional, mas também da composição do custo da atividade que se pretende gerenciar.”

Esse trabalho de conclusão de curso é importante para mostrar como a contabilidade gerencial pode auxiliar nas tomadas de decisão, uma vez que os responsáveis pelo comando de uma empresa precisam embasar suas decisões, pois segundo Marion (2018), a informação contábil ajuda os usuários a mensurar custos, tomar decisões na redução dos mesmos, otimizar as operações relacionadas aos clientes e de produção, além de incentivar novos projetos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho, desenvolvida através de pesquisa bibliográfica e baseada no conhecimento de alguns autores a respeito da Contabilidade Gerencial.

2.1 – Contabilidade gerencial

O surgimento da contabilidade é tão antigo quanto a história da civilização e está ligado à necessidade do homem fazer o registro das transações comerciais. Ainda na sociedade antiga, o ser humano já fazia uso das ferramentas contábeis para controlar seus bens. A sua evolução vem acompanhando as transformações que ocorrem na sociedade, tornando-se cada vez mais importante para as empresas, empreendedores e trabalhadores (CREPALDI, 2019).

As empresas atualmente estão num cenário complexo e cheio de incertezas. Todas as decisões devem ser analisadas quanto aos riscos e oportunidades. É de vital importância que a contabilidade evidencie com transparência aos usuários, o reflexo das transações que influenciam os resultados das decisões no processo de gestão, produzindo efeitos sobre a perpetuidade ou não dessas organizações (COELHO; LINS, 2010).

Dessa forma, para alcançar uma contabilidade gerencial eficiente e hábil, é necessário a aplicação também da contabilidade financeira que apura a situação do negócio, os balanços e as planilhas e o método de organização e gestão da empresa (MARION, 2019).

Conrado (2012) menciona que a contabilidade gerencial não requer que os números sejam preparados de acordo com os princípios contábeis, eles podem ser montados de acordo com as necessidades e objetivos da administração.

Sendo assim, é preciso comentar sobre as principais ferramentas e métodos da contabilidade gerencial que podem ser utilizados na gestão empresarial, assunto abordado a seguir.

2.2 – Ferramentas e métodos da contabilidade para a gestão empresarial

A essência básica da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil como ferramenta de auxílio à gestão e tomada de decisão. E, para que isso ocorra, é preciso que os gestores sintam necessidade dessas informações (CREPALDI, 2012). As informações gerenciais devem atender todas as necessidades da gestão, com ênfase nos controles de gestão e na tomada de decisão (GONÇALVES; RICCIO, 2009).

Gonçalves e Riccio (2009, p.132) explicam que a ênfase na tomada de decisão

[...] pressupõe o uso da informação da contabilidade gerencial em decisões de alocação de recursos, precedida por planos formais ou outros modelos preditivos. [...] Modelos preditivos também são úteis na análise de diferentes opções de investimento (mudanças em plantas produtivas, aquisições etc.), na análise de projetos de terceirização, incluindo a formação de alianças estratégicas, nas decisões de especificação de produtos e preços (tanto preço de transferência interna como preços de venda ao mercado) etc.

Portanto, para influenciar os membros de uma organização na tomada de decisão, o sistema de controle usa uma série de mecanismos para aumentar a probabilidade de as pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos organizacionais (FLAMHOLT apud GONÇALVES; RICCIO, 2009)

A apuração dos custos fixos e dos custos variáveis, amplia as possibilidades de análise dos gastos da empresa em relação ao volume produzido ou vendido, estabelecendo pontos importantes para futuras decisões em relação à produção (PADOVEZE, 2010). O ponto de equilíbrio, tradução de *break-even-point*, evidencia, em termos quantitativos, quanto produto a empresa precisa produzir e vender para que a receita cubra todos os custos e despesas fixas. “Assim, ponto de equilíbrio calcula os parâmetros que mostram a capacidade mínima em que a empresa deve operar para não ter prejuízo” (PADOVEZE, 2010, p. 389).

Conforme Jumbalvo (2009), se os produtos vendidos por uma empresa forem diferentes, o ideal é fazer a análise Custo/Volume/Lucro (CVL). Tal análise conduz aos conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança. Suas análises auxiliam nas tomadas de decisões e também fornecem informações da real situação da empresa (PADOVEZE, 2010).

Margem de contribuição segundo Oliveira (2014), é calculada com a diferença entre o

preço de venda e os custos e despesas variáveis. O resultado nos dá o valor necessário para cobrir os custos fixos e produzir resultados.

A margem de contribuição assinala como aperfeiçoar a capacidade produtiva da empresa e como formular o preço, considerando a concorrência e se a empresa deve aceitar um pedido, caso o preço de venda esteja abaixo do preço normal (CREPALDI, 2012).

O objetivo do ponto de equilíbrio, assim como o da margem de contribuição, é auxiliar a gestão na tomada de decisões de curto prazo. Isso porque o ponto de equilíbrio representa a atividade mínima em que a empresa deve operar. Assim, não se pode pensar em um planejamento de longo prazo em uma empresa que não apresente resultado positivo e não remunere os seus proprietários (PADOVEZE, 2010).

Já a margem de segurança vai nos mostrar quais as variações da atividade poderá operar sem risco de prejuízo, calculando a diferença entre as vendas máximas possíveis, que são aquelas que a empresa considera como ápice da sua atividade comercial, e as vendas calculadas pelo ponto de equilíbrio operacional (ALVES, 2013).

A possibilidade de alcançar lucros líquidos em proporções maiores do que o previsto, através da gestão correta da parcela de custos fixos na estrutura de custos da empresa, chama-se alavancagem (PADOVEZE, 2010). Ferronato (2011, p. 206) define a “alavancagem operacional como o uso potencial dos custos fixos para aumentar os efeitos das mudanças no nível das vendas sobre o lucro antes dos juros”. Grau de alavancagem operacional (GAO) é a medida do impacto produzido nos lucros, pelas alterações ocorridas nas vendas. Ou seja, o resultado de GAO indica quantas vezes o lucro operacional aumentou para cada ponto percentual de aumento na receita (MEGLIORINI, 2012). E ao falar em lucros, a formação do preço de vendas é uma ferramenta indispensável.

2.3 - Formação do preço de venda

A formação do preço é importante, porque um preço elevado pode reduzir o nível de vendas, diminuindo assim, o lucro final, considerando que uma parte dos custos não depende do nível de produção. Em contrapartida, um elevado nível de venda também não significa maior lucro, porque às vezes é necessário reduzir muito o preço para garantir a venda (SOUZA; DIEHL, 2009).

Crepaldi (2017) complementa, dizendo que cabe ao gestor definir o preço do seu produto, mas, se errar para maior, perde o mercado; se errar para menor, compromete o negócio. O ideal é identificar uma faixa em que o preço maximize o lucro e garanta a venda. Segundo Souza; Diehl (2009, p. 284), “O preço é restringido por dois extremos: no limite superior, se

tem os preços aceitáveis pelo mercado e no limite inferior os preços limitados pelo custo unitário do produto”.

Dando sequencia às ferramentas de gestão segue o Fluxo de Caixa.

2.4 - Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa nada mais é do que as entradas e saídas de recursos financeiros, permitindo que as empresas se programem por um determinado período. Ele indica todos os impactos decorrentes das operações e deve ser segmentado em três grandes áreas: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento (PADOVEZE, 2010).

As informações que os fluxos de caixa geram, são úteis para avaliar a capacidade da empresa em gerar caixa e equivalentes de caixa , além de possibilitar a seus usuários desenvolver modelos para fazer análises e comparações diversas (OYADOMARI, 2018).

As atividades operacionais estão relacionadas aos gastos e receitas das atividades de industrialização e comercialização dos produtos ou serviços da empresa (PADOVEZE, 2010).

As atividades de investimento estão relacionadas aos dados do ativo permanente ou de longo prazo. Devem ser registradas saídas ou entradas de recursos pela aquisição ou venda de terrenos, edifícios, equipamento ou participação em outras empresas (PADOVEZE, 2010).

Já atividades de financiamento trabalham as contas do exigível a longo prazo e do patrimônio líquido. Demonstam qual o caixa necessário para saldar empréstimos e distribuir dividendos, enquanto as entradas são os demonstrativos dos empréstimos contraídos e de eventuais integralizações de capital (CHING; MARQUES; PRADO, 2003). Os principais objetivos de um fluxo de caixa, segundo Padoveze (2010), consistem em planejar os ingressos e desembolsos do caixa de acordo com suas disponibilidades, desenvolver o uso racional do disponível, fixar o nível de caixa, financiar as necessidades sazonais da empresa, entre outros.

A Ferramentas gerenciais anteriores são de suma importancia, mas uma análise de informações é fundamental.

2.5 - Análise de balanços

De acordo com Padoveze (2010, p. 197), a “análise de balanços, constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros”. As duas análises mais citadas na bibliografia estudada foram a análise vertical e a análise horizontal.

A análise vertical se baseia em valores percentuais das demonstrações e busca

demonstrar as participações dos elementos patrimoniais e de resultado dentro do total. Esta análise apresenta a real importância de cada conta no seu conjunto (PADOVEZE, 2010). demonstrações e torna perceptível a evolução deles ao longo do tempo (IUDÍCIBUS, 2020).

Já a análise horizontal se baseia na evolução de cada conta da demonstração em relação à demonstração do período anterior. Busca destacar se houve crescimento ou decréscimo do item analisado (PADOVEZE 2010).

A análise de balanços auxilia na revelação de problemas, mas não apresenta soluções. Nesta hora o papel do contador gerencial é de suma importância, pois ele levantará uma série de fatores que motivaram o comportamento das análises feitas e apresentará possíveis ações aos gestores (IUDÍCIBUS, 2020).

Tanta informação precisa de um sistema adequado, que é o que trata o item a seguir.

2.6 - Sistemas de informações gerenciais

Os sistemas de informações contábeis são uma importante ferramenta para a tomada de decisão, originalmente utilizados pelas empresas para automatizar as tarefas repetidas e estruturadas, e sua evolução aconteceu ao longo dos anos. Assim, hoje são produzidas informações úteis ao processo decisório em nível gerencial e estratégico (GONÇALVES; RICCIO, 2009).

Dessa maneira, tais sistemas devem ser dinâmicos, flexíveis e devem suprir as informações necessárias para a tomada de decisão. Atualmente são chamados de *Business Intelligence* (BI) ou Sistema de Inteligência de Negócios (PADOVEZE, 2010).

O sistema de informações não é padronizado, tendo em vista que deve fornecer informações a diversos públicos. As informações geradas para o gerente da produção serão diferentes das esperadas pelo administrador da empresa para a tomada de decisão, por exemplo. Então, os autores Padoveze (2010) e Gonçalves e Riccio (2009) entendem que, antes de a empresa adquirir um sistema de informação contábil e gerencial, ela precisa definir que tipo de informação será útil para seu negócio.

Depois de ver um pouco sobre todas as ferramentas, o que vem a seguir é fim do ciclo, a tomada de decisão.

2.7 - Processo de tomada de decisão através da contabilidade gerencial

Tanto a gestão quanto a tomada de decisão são processos, pois dependem de uma série de procedimentos até a tomada de decisão (PADOVEZE, 2012).

De acordo com Padoveze (2012), o processo de tomada de decisão possui algumas

definições, como o de objetivo, que é a situação desejada; o problema, que é a situação atual ou projetada; a resolução de problema, que é o curso de ação que corrige o problema; e a decisão, que é a escolha de um ou mais cursos de ação.

Para que a informação gerencial possa apoiar os gestores no processo decisório, ela não pode ser superficial. Por isso, é muito importante que o contador esteja entrosado com os objetivos de seus clientes e perceba a necessidade da informação (CREPALDI, 2019).

3. METODOLOGIA

O objetivo dessa pesquisa é mostrar como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar no processo decisório, por parte dos administradores e gerentes, de uma microempresa da cidade de São João del Rei em Minas Gerais.

Pesquisar pode ter vários sentidos, mas para Prodanov e Freitas (2013, p. 42):

[...] pesquisar, num sentido amplo, é procurar uma informação que não sabemos e que precisamos saber. Consultar livros e revistas, verificar documentos, conversar com pessoas, fazendo perguntas para obter respostas, são formas de pesquisa, considerada como sinônimo de busca, de investigação e indagação.

A pesquisa será do tipo descritiva, onde através da coleta de dados será possível descrever de que maneira esses dados impactam no processo decisório. Pois segundo Gil (2002, P. 42) “Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação.”

A análise dos dados coletados contará com uma abordagem de análise qualitativa, os dados coletados ajudam a entender a dinâmica do processo. Pois segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 42), “A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.”

A técnica de análise utilizada será o estudo de caso, que de acordo com Gil (2002, p.140):

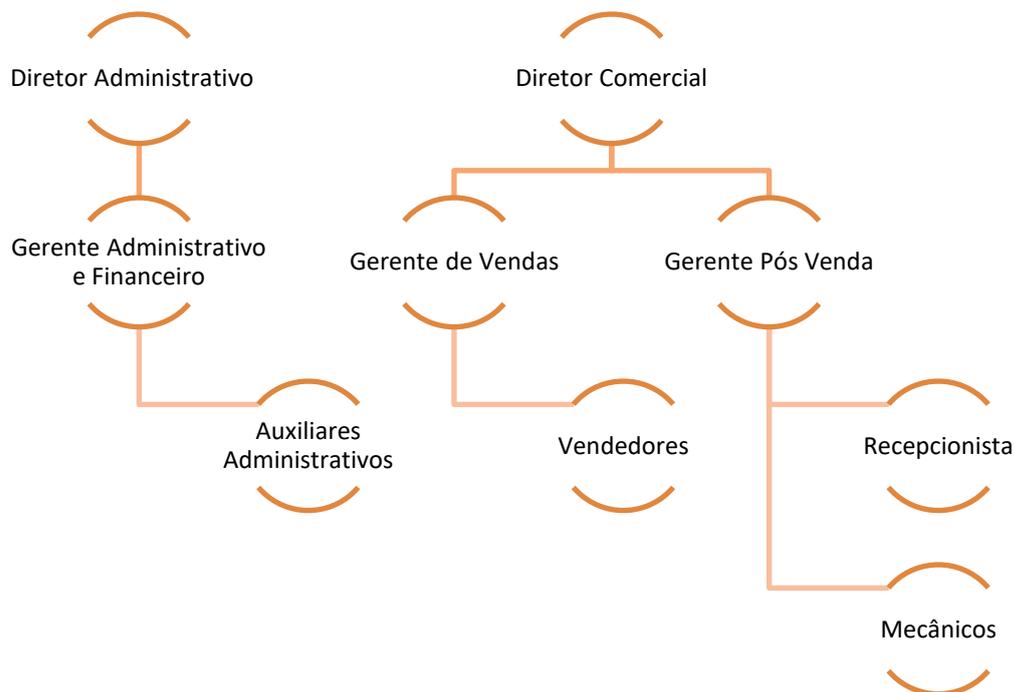
Os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. Dessa maneira é que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Dessa forma a coleta de dados será feita na microempresa em questão, buscando informações gerenciais, de processos internos e contábeis para poder entender de forma

esclarecedora como tudo se converge até chegar na tomada de decisão, seja ela na própria percepção do gestor, sistema de informação, fluxo de caixa e até na formação de preço do produto. E por isso se caracteriza também como uma pesquisa documental, proporcionando uma melhor visão e respondendo a um problema. GIL (2002).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O pano de fundo dessa pesquisa científica é uma empresa no ramo de Concessionária de motocicletas com quase 18 anos de história na cidade de São João del Rei e com uma filial na cidade de Barbacena. Ambas atendem uma área de 37 municípios com um potencial de aproximadamente 500 mil habitantes. A entrevista foi realizada com o Diretor Administrativo da empresa, chamado de Gestor, que possui a seguinte estrutura organizacional:



A entrevista foi realizada na sala do próprio gestor, tendo como captação do áudio um celular para posterior transcrição das respostas e comentários. O roteiro da entrevista foi determinado por um questionário composto por 13 perguntas direcionadas ao entendimento da tomada de decisão da empresa.

Em um panorama geral, a empresa é administrada por dois sócios, o Diretor

Administrativo e o Diretor Comercial. Para melhor entendimento, o Gestor explicou o formato dessa parceria:

“A minha cabeça é uma gaveta com pastas organizadas. Uma pra administração, outra pra contabilidade, outra pra questões processuais e planejamentos. A do meu sócio já é um baú gigante de ideias, ações e possibilidades; tudo misturado e transbordando num lugar só. É assim que a gente funciona, um é aquele que conta até três, o outro é aquele que fala já.”

Atualmente as empresas familiares são grandes engrenagens da economia nacional, pois segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), “90% das empresas no país têm fundação e gestão familiar. Exatamente por isso, elas representam uma fatia gigantesca de 65% do PIB e respondem, ainda, 75% dos empregos”. Por isso a empresa da qual falamos tem essa premissa em seu DNA.

4.1 – Percepção do gestor sobre o processo de tomada de decisões

Uma entrevista foi realizada com um dos Diretores de uma empresa que se enquadra no lucro real como forma de tributação, na cidade de São João Del Rei. Ao estudar o formato que é utilizado na tomada de decisão pelo responsável pela área financeira, contábil e administrativa da empresa, foi possível perceber que suas decisões são embasadas em controles internos ao invés das próprias ferramentas da Contabilidade Financeira. Segundo o gestor da organização:

“Usamos controles financeiros ou extracontábeis para auxiliar na gestão de imediato, normalmente feitos em planilhas de Excel. Como disse, talvez pelo tamanho de nossa empresa, não usamos a contabilidade como referência nas decisões em virtude do prazo demorado em que a mesma se processa.”

Nesse sentido, se torna evidente a fala de Atrill (2014, p.12) “A contabilidade gerencial tem passado por uma série de transformações em resposta aos avanços no ambiente organizacional e nos métodos de negócios.” Onde podemos identificar que novos métodos como por exemplo as planilhas de controle interno utilizadas, podem ser usadas para tomadas de decisões assim como demonstrações mais estruturadas e padronizadas.

4.2 – Sistema de informação

Foi identificado que a empresa em questão utiliza de um software específico do ramo de atividade em que atua para a organização das informações geradas diariamente de forma a automatizar tarefas repetitivas e estruturadas. Em decorrência dessa estrutura são geradas informações para tomadas de decisões a curto prazo. Como é dito pelo gestor:

“Existem muitos softwares para o ramo de motocicletas, mas todos tem algum tipo de deficiência. Softwares não customizados são sempre fechados e sua manutenção normalmente é cara.”

Percebe-se que um sistema padronizado não é recomendado para utilização, assim como os autores Padoveze (2010) e Gonçalves e Riccio (2009) explicam que, antes da empresa adquirir um sistema de informação contábil e gerencial, ela precisa definir que tipo de informação será útil para seu negócio. Partindo do pressuposto que cada organização tem uma realidade diferente, fazendo com que a necessidade de determinado tipo de informação também seja divergente.

4.3 – Fluxo de caixa

Apesar de não usar todas as ferramentas que as contabilidades financeiras/gerencial possuem, o Diretor da empresa afirmou que uma importante ferramenta utilizada para a tomada de decisão de modo geral é o fluxo de caixa, como podemos observar na fala:

“O fluxo de caixa é feito e analisado diariamente, e é o primeiro relatório gerencial utilizado nas tomadas de decisões da empresa. Os elementos mais importantes são o saldo financeiro em caixa e a previsão das entradas e saídas futuras”

Destaca-se a importância dessa ferramenta, pois as informações que os fluxos de caixa geram, são úteis para avaliar a capacidade da empresa em gerar caixa e equivalentes de caixa, além de possibilitar a seus usuários desenvolver modelos para fazer análises e comparações diversas (OYADOMARI, 2018).

Mesmo tendo o fluxo de caixa como principal ferramenta de auxílio, outras são utilizadas para tomar decisão e acompanhar a evolução da empresa, de acordo com a realidade da empresa, conforme palavras do gestor:

“temos diversas análises comparativas como o Share, volume de vendas, estoque, análise de despesas, etc, que são usadas cada uma em sua periodicidade; diária, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, que são usadas para corrigir os rumos de imediato. A médio e longo prazo fazemos outras análises, algumas trimestrais,

outras semestrais e até mesmo anuais.”

As novas ferramentas que vão surgindo juntamente com a necessidade da organização impactam diretamente na tomada de decisão. A empresa acaba levando não somente o fluxo de caixa para rotinas como a formação dos preços dos seus produtos, mas também outros controles que visam o mercado externo e as condições internas.

4.4 – Formação do preço de vendas dos produtos

Quando indagado sobre a precificação dos produtos, foi possível identificar um certo cuidado com as obrigações da empresa, sejam elas internas ou externas, pois caso os fatores citados não forem levados em conta no momento do cálculo, a organização pode sofrer danos irreversíveis. Segundo o gestor, são levados em conta os seguintes pontos:

“Eu vou citar 5 aqui, custo da mercadoria, impostos em geral, comissões sobre vendas, despesas fixas e variáveis, custo financeiros, entre outros menos relevantes.”

Percebe-se que a forma de precificação utilizada na empresa condiz com a fala de Souza; Diehl (2009, p. 284), “O preço é restringido por dois extremos: no limite superior, se tem os preços aceitáveis pelo mercado e no limite inferior os preços limitados pelo custo unitário do produto”.

Ainda que o principal foco seja o cumprimento das obrigações, não há como ultrapassar os preços ditados pela lei da oferta e da procura, pois isso causaria uma baixa no número de vendas da organização.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Foi possível observar ao final da pesquisa que a empresa em questão, mais especificamente o responsável pelo setor administrativo, financeiro e contábil; que a realidade da empresa possibilita que a forma de administrar e tomar decisões sejam conduzidas para realidade em que o tipo de negócio permite e exige.

“Responsável por todas as áreas não comerciais da empresa, como: financeira, contabilidade, informática e demais controles.” É nessa frase dele que define o perfil da pessoa que tem a gestão de uma empresa como responsabilidade e usa apenas de algumas ferramentas

que julga serem suficientes para tomada de decisão. Como contador de formação e também contador responsável por assinar as demonstrações e obrigações acessórias da empresa, usa de informações geradas por um sistema de informações específico para alimentar planilhas de controles periódicos e assim embasar suas decisões.

Existiram dificuldades ou limitações que só foram percebidas na conclusão desse artigo científico, não com material para embasamento, mas sim com o roteiro de pesquisa que foi abordado. Não ficaram claros alguns entendimentos acerca de como são feitas algumas análises a longo prazo por parte da gestão. Ficou entendido que a contabilidade gerencial não é utilizada para tomada de decisão, somente alguns relatórios financeiros e de estoque para decisões de curto prazo. Sugerindo assim que um estudo dessa empresa, de forma mais detalhada, possa esclarecer como, mesmo sem o uso de todas as ferramentas disponíveis para a gestão, a empresa consegue ter embasamento para a tomada de decisão.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Revson Vasconcelos. **Contabilidade gerencial: Livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480449/>. Acesso em: 03 out. 2022.
- ATRILL, Peter. **Contabilidade gerencial para tomada de decisão**, - 1. ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.
- COELHO, Claudio Ulysses Ferreira; LINS, Luiz dos Santos. **Teoria da Contabilidade: abordagem contextual, histórica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica - 2ª edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 9788502178991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502178991/>. Acesso em: 29 Sep 2022
- CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade de Custos, 6ª edição**. Atlas, 2017.
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. – 8. ed. – [2. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.
- FABRETTI, Lúdio Camargo. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa**, São Paulo: Atlas, 2003.
- FERRONATO, Airto João. **Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4. ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Rosana C. M. Grillo; RICCIO, Edson Luiz. **Sistema de Informação: ênfase em controladoria e contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- IUDÍCIBUS, Sérgio D. **Contabilidade Gerencial - Da Teoria à Prática**. – 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.
- JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**, 3ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2446-2/>. Acesso em: 01 out. 2022.
- MARION, José Carlos. **Introdução à contabilidade gerencial**. – 3. ed. -- São Paulo : Saraiva, 2018.
- MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. – 8. ed. -- São Paulo : Atlas, 2019.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional** - 3ª ed.: São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. – 2. ed. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.
- SOUZA, Marcos Antônio de; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCELINO, José; SANTOS, Elizabeth; SILVA, Eriki; PRADO, Edilson. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Apoio de Pequenas Empresas. Revista Controladoria e Getsão - RCG, Vol.2, nº 2, p. 469-485, Jul./Dez.2021**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/352882730_Contabilidade_Gerencial_como_Ferramenta_de_Apoio_a_Gestao_de_Pequenas_Empresas>. Acesso em 27/05/2022.
- MARCELINO, SANTOS, SILVA e PRADO, 2021, p. 3
- OLIVEIRA, Antônio Benedito da Silva. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502618077/>. Acesso em: 11 Sep. 2022.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. **Contabilidade Gerencial-Ferramentas para Melhoria de Desempenho Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018226/>. Acesso em: 02 out. 2022.