

## **CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PARA EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE.**

**ELIVÂNIA PATRÍCIA CARRETA:**  
Graduanda do Curso de Ciências Contábeis na Fundação Educacional de Fernandópolis-FEF.:

**ROSANA LIMA COTRIM<sup>1</sup>**  
(coautora)  
**DANIELA BORELI**  
(orientadora)

**RESUMO:** Este trabalho tem por finalidade demonstrar como os relatórios contábeis podem ser usados para a tomada de decisões como ferramenta gerencial e ferramenta administrativa para as empresas de médio e pequeno porte. Os relatórios contábeis podem juntamente com os processos e ferramentas adequadas minimizar os riscos nas tomadas de decisões. A partir de pesquisa de referencial teórico, refere-se a uma revisão das pesquisas e discussões feitas por outros autores sobre o tema que será abordado neste trabalho. Serão indentificadas maneiras de melhorar os processos de decisões, utilizando-se das ferramentas da contabilidade gerencial. O trabalho tem por objetivo resumir de modo claro e sucinto os resultados do referencial teórico sobre a temática abordada, esclarecendo sobre a importância da contabilidade no gerenciamento das empresas, e possibilitar o esclarecimento e sobre as vantagens destas ferramentas para as empresa de Médio e Pequeno Porte.

**PALAVRAS-CHAVE:** Micro e Pequenas empresas; Contabilidade Gerencial; Ferramentas Administrativa para tomada de decisão.

**ABSTRACT:** This work aims to demonstrate how accounting reports can be used for decision making as a management tool and administrative tool for medium and small businesses. Accounting reports can, together with the appropriate processes and tools, minimize risks in decision-making. Based on research with a theoretical framework, it refers to a review of research and discussions carried out by other authors on the topic that will be addressed in this work. Ways to improve decision processes will be identified, using management accounting tools. The work aims to clearly and succinctly summarize the results of the theoretical framework on the topic addressed, clarifying the importance of accounting in the management of companies, and providing clarification on the advantages of these tools for Medium and Small Businesses .

**KEYWORDS:** Micro and Small Businesses; Management accounting; Administrative Tools for Decision Making

### **1. INTRODUÇÃO**

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Ciências Contábeis na Fundação Educacional de Fernandópolis-FEF



As ferramentas da contabilidade não podem ser utilizadas somente como atendidas necessidades fiscais, mas como uma importante ferramenta para a gestão e tomada de

decisão. As empresas estão em busca de resultados no tempo hábil e com qualidade. No cenário econômico nacional, as micro e pequenas empresas tem relevante importância, logo a utilização da Contabilidade Gerencial é essencial, pois o uso de suas ferramentas objetiva acabar com suas fragilidades e aumentando sua taxa de sobrevivência. (DAMASCENO, 2014). Os princípios da contabilidade são um conjunto de regras, normas e conceitos que norteiam a ciência contábil. Tais princípios foram obtidos por meio de consenso entre classe contábil e os demais usuários da informação contábil. (ATHAR, 2005, p. 45-46). O IMA (*Institute of Management Accountants*) definiu contabilidade como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras e não financeiras usadas pela gestão para planejar, avaliar e controlar a empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos. (LUNKES, 2007).

A contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. (IUDÍCIBUS, MATINS EGELCKE, 2006).

## **2. OBJETIVOS DO TRABALHO**

O trabalho tem por objetivo resumir de modo claro e sucinto os resultados do referencial teórico sobre a temática abordada, esclarecendo sobre a importância da contabilidade no gerenciamento das empresas, e possibilitar o esclarecimento e sobre as vantagens destas ferramentas para as empresa de Médio e Pequeno Porte.

- Demonstrar a importância da Contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão, como ferramenta na tomada de decisão.

- Descrever as diversas demonstrações que estão à disposição da empresa, baseando-se revisão da Literatura realizada.

- Caracterizar a Contabilidade Gerencial e sua importância para as Empresas de Médio e Pequeno Porte.

- Esclarecer a melhor forma de Analisar e Avaliar as Demonstrações Contábeis.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 CONCEITUAÇÃO DA CONTABILIDADE**

Há diferentes opiniões sobre o surgimento e evolução da contabilidade gerencial, no entanto, ela pode ser dividida em quatro grandes períodos: Contabilidade de trocas, de custos, de gestão operacional e de gestão estratégica. (LUNKES, 2007). A Contabilidade talvez seja tão antiga quanto a própria humanidade. Os documentos comerciais mais antigos datam cerca de 3500 a.C e foram encontrados na civilização sumério-babilônica. As raízes das práticas contemporâneas da contabilidade devem-se ao desenvolvimento das organizações e estão relacionados ao controle do patrimônio. (LUNKES, 2007).

Por exemplo, na visão de Chandler (1982), a análise dos custos de produtos e processos, o uso de custo-padrão e a criação de medidas avaliação que uniram lucro a curto prazo com investimento de longo-prazo (por exemplo, retorno sobre investimentos) eram ferramentas importantes de planejamento e coordenação da produção e avaliação crescente de numerosos e distantes empregados.

As informações geradas pela contabilidade são:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração dos Lucros ou prejuízos acumulados;
- Demonstração do Resultado do Exercício;
- Demonstração dos fluxos de Caixa;e ( Redação dada pela lei nº 11.638. de 2007).

### **3.1.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Segundo Iudícibus (1988), a análise das demonstrações contábeis pode ser conceituada como a arte de saber extrair relações úteis, para o objetivo econômico que tivermos em mente, dos relatórios contábeis e suas extensões e detalhamentos. Portanto, pode-se conceituar análise das demonstrações contábeis como uma técnica que extrai dos relatórios contábeis, depurando os dados e gerando índices e informações úteis para a tomada de decisões.( LUNKES, 2007).

### **3.2 CONTABILIDADE GERENCIAL**

A contabilidade gerencial pode ser resumida como um conjunto de normas e procedimentos, como a contabilidade financeira, a de custos e a análise dos relatórios contábeis, que, quando reunidos, trazem informações valiosas para o processo de tomada de decisão nas empresas. No atual ambiente de negócios, os contadores gerenciais tornam-se especialistas no apoio a tomada de decisão gerando, informação diversificada, colocando e adaptando ao formato mais adequado e facilitando a tomada de decisão dos demais gestores, segundo Lunkes (2007 pg.8). Dentre as características da contabilidade gerencial destacam-se a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação das informações coletadas. Tais informações, por sua vez, são utilizadas como base para o processo de avaliação, planejamento, decisão, e controle de recursos financeiros e econômicos do negócio. Atualmente o processo da contabilidade gerencial surge como método de redução de riscos, uma vez que a ação será realizada após análise de dados passados e provisões futuras. Conforme Sá (1971), a Contabilidade Gerencial, através de um sistema de informações, métodos e conhecimento da organização e da utilização do planejamento, fornecerá informações para suprir à demanda de seus gestores, com relatórios que demonstram os resultados por atividades, comparando-se o planejado com o realizado, para análise da gestão organizacional.

Ainda Citando Silva:

"Ao tratar especificamente da tomada de decisão, Hendriksen e Breda (1999, p. 135) explicam que ela desempenha papel decisivo na Teoria da Contabilidade. Quanto ao estudo da tomada de decisão e o impacto dessas decisões sobre o fornecimento de informações, eles ensinam que podem ser utilizadas duas abordagens: a normativa, quando trata de como as pessoas devem tomar decisões e a positiva quando se busca entender como as pessoas tomam decisões."(Silva, 2010)

### **3.3 EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE**

A partir de 2006 foi instituída a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte que trata da regulação do tratamento específico e favorecimento às pequenas empresas (Lei Complementar Federal 123/2006), complementada por mais quatro leis complementares

- LC 127/2007, 128/2008, 133/2009 e 139/2011. Esta lei tem como objetivo acelerar e contribuir para o desenvolvimento das EPP (Empresas de Pequeno Porte).

O porte de Microempresa, de acordo com o faturamento conforme o Estatuto das Microempresas e da Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar 123, de 2006, é permitido que seja atingido o faturamento de até R\$ 360 mil por ano. A classificação do faturamento determina que a empresa faça parte do Simples Nacional, além das vantagens do Simples Nacional as empresas contam com outras vantagens junto a diversos programas públicos e privados. Pela mesma classificação do Estatuto, uma Empresa de Pequeno Porte pode faturar até R\$ 4,8 milhões por ano. Embora já com maior faturamento e porte, a Empresa de Pequeno Porte ainda conta com diversos benefícios e também pode ser Optante pelo Simples. Conforme o faturamento da empresa vai aumentando, é preciso verificar qual é o melhor regime de tributação. Por incrível que possa parecer, nem sempre o Simples é a melhor escolha – portanto é preciso verificar todas as possibilidades.

<b>Classificação da Empresa</b>	<b>Faturamento Anual</b>
Grupo I- Empresa de Grande Porte	Superior a R\$ 50 Milhões
Grupo II- Empresa de Grande Porte	Igual ou Inferior a R\$ 50 Milhões e Superior a R\$ 20 Milhões
Grupo III- Empresa de Médio	Igual ou Inferior a R\$ 20 Milhões e Superior a R\$ 6

Porte	Milhões
Grupo IV- Empresa de Médio Porte	Igual ou Inferior a R\$ 6 Milhões
Empresa de Pequeno Porte( EPP)	Igual ou Inferior a R\$ 4,8 Milhões e Superior a R\$ 30 Milhões
Microempresa	Igual ou Inferior a R\$ 360 Mil

Fonte: Lei Complementar 123, 2006.

### **3.4 CONTABILIDADE GERENCIAL NAS EMPRESAS MÉDIO E PEQUENO PORTE.**

Por se tratar de um foco mais técnico, a contabilidade não é vista pelas empresas de menor porte como instrumento necessário e eficaz na tomada de decisões e progressão das mesmas, elas veem como mais uma despesa do que uma necessidade propriamente dita. Considerada um tanto burocrática e de função unicamente oficial, os empresários geralmente afirmam que o contador externo trata desse assunto e não a incluem como ferramenta de tomada de decisão. Contudo, em diversos pontos da vida da empresa, os gestores se obrigam a optar por decisões de relevante importância. Logo, os dados apresentados pela contabilidade não podem ser ignorados. Não se pretende que os empresários se constituam em experts no assunto contábil, mesmo porque não é sua função essencial, mas que o utilizem a seu favor.

Longenecker *et al* (1997, p. 515-516) diz que:

"os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões; quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa[...] poucos administradores de empresas pequenas podem esperar tornar-se peritos em contabilidade".

Verdadeiramente os pequenos empresários com a devida observação e entendimento de seus dados podem identificar o desempenho de sua empresa no passado, frente à concorrência. Segundo Chér (1991, p.47), "[...] os insumos básicos para a utilização dos índices são a Demonstração de Resultado e o Balanço Patrimonial, ambos preparados pela contabilidade"

## **4. FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

### **4.1 BALANÇO PATRIMONIAL**

Segundo Marion (2005, p. 42) o balanço patrimonial é uma ferramenta de sustentação da demonstração contábil, que reflete a situação financeira em determinado período, geralmente no fim do ano ou de um período preestabelecido.

Padoveze (2004) diz que o balanço patrimonial é peça fundamental por excelência, para ele é distribuído todo o resultado das operações financeiras da empresa e das transações de realização posterior. O Balanço Patrimonial é a relação entre os ativos, passivos e o patrimônio líquido de uma entidade numa data específica, demonstrando assim a sua posição patrimonial e financeira de maneira quantitativa e qualitativa – conceito extraído a partir do CPC PME (R1).

#### **4.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO**

Em todas as organizações empresariais existe o reconhecimento e objetivo e para ser ter um diferencial no mercado, pois a maioria das empresas de Médio e Pequeno porte não temo conhecimento para realizar análises das informações que poderiam ser de grande valia. Neste contexto a Demonstração do Resultado do Exercício é caracterizada por Iudícibus e Marion (2010) como uma estrutura organizada e ordenada das receitas, custos e despesas da entidade em dado período. É demonstrada de uma forma dedutiva (vertical), ou seja, das receitas subtraem-se os custos e as despesas e, a seguir, indica-se o resultado (lucro ou prejuízo).

Seguindo este raciocínio, Iudícibus e Marion (2010, p. 234):

Em se tratando da Lei nº 6.404/767, a definição do conteúdo da Demonstração do resultado do exercício apresenta essa Demonstração de resultado pela forma dedutiva, ou seja, pela forma vertical, com detalhes necessários das receitas, das despesas, dos ganhos e das perdas, mostrando, de maneira clara, o lucro ou prejuízo líquido do exercício. Além desses detalhes, há de se demonstrar também o lucro da empresa por ação, sem que se confunda com a conta de Lucros ou prejuízos acumulados<sup>8</sup>, em que é executada a distribuição ou a alocação do resultado.

A demonstração do Resultado do Exercício apresenta-se maneira clara e sucinta, desde do seu detalhamento das etapas de operações da entidade, até as operações mais simples e gestão. No entanto o Gestor tem disponível dados significativos que dizem respeito as suas escolhas na tomada de decisão e os resultados que vêm sendo obtidos, podendo assim analisar e verificar as formas de estar melhorando suas decisões para resguardar o patrimônio.

#### **4.3 DEMONSTRAÇÃO DOS LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS**

Para Ribeiro (1997, p. 339) essa demonstração, “evidência o lucro apurado no exercício e sua destinação e os eventos que modificaram o saldo da conta Lucro ou Prejuízos Acumulados, como ajustes e Reversões de reservas”. De acordo com a Lei 6.404/76 em seu art. 186 a demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados



discriminará: I - o saldo do início do período, os ajustes de exercícios anteriores e a correção monetária do saldo inicial; II - as reversões de reservas e o lucro líquido do exercício; III - as transferências para reservas, os dividendos, a parcela dos lucros incorporada ao capital e o saldo ao fim do período.

#### 4.4 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A Demonstração dos Fluxos de caixa (DFC) é um dos principais relatórios contábeis para fins gerenciais. A Demonstração dos Fluxos de caixa evidencia as modificações ocorridas no saldo de disponibilidades (caixa e equivalentes de caixa) da companhia em determinado período, por meio de fluxos de recebimentos e pagamentos. Embora a DOAR seja mais rica em termos de informação, os conceitos nela contidos, como, por exemplo, a variação do capital circulante líquido, não são facilmente apreendidos. A DFC, ao contrário, por ser de linguagem mais simples, possui melhor comunicação com a maioria dos usuários das Demonstrações Contábeis. A demonstração dos Fluxos de Caixa, indica no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e dos investimentos. Essa demonstração será obtida de forma direta (a partir da movimentação do caixa equivalente e equivalente de caixa) ou de forma indireta (com base no Lucro/Prejuízo do Exercício). (MARION, 2009)

#### 4.4 FLUXO DE CAIXA

Através do gerenciamento do fluxo de caixa é possível adquirir a capacidade de analisar e diagnosticar problemas futuros que poderá afetar o desempenho operacional e financeiro da empresa, mesmo que no presente se demonstrem resultados econômicos positivos à organização podem ir à falência por apresentar deficiências em seu caixa decorrente a dívidas a terceiros, e elevados investimentos, dispêndios e outros fatores que afetem seu balanço (BIAZZI, 2005).

##### 4.4.1 MODELO INDIRETO E DIRETO

A primeira parte da demonstração dos fluxos de caixa mostra os fluxos das operações. O

*SFAS n° 95*, do Fasb, permite que as empresas os apresentem uma das seguintes maneiras:

- **Método Direto:** O Método Direto indica os montantes de caixa recebidos dos clientes menos o caixa desembolsado a diversos fornecedores, empregados, financiadores que recebem juros e órgãos que recolhem tributos.
- **Método Indireto:** O Método Indireto inicia com o lucro líquido de um período, e em seguida, faz ajustes para converter as receitas em caixa recebido dos clientes e as despesas em caixa pago ao diversos provedores de bens e serviços.



O SFAS N<sup>o</sup> 95 permite que as empresas indiquem o fluxo de caixa das operações tanto pelo método direto como pelo indireto. Uma empresa que adota o método direto, preferido, porém usado menos frequentemente, precisa mostrar uma reconciliação do lucro líquido com o fluxo de caixa das operações na parte inferior da demonstração ou em uma nota explicativa. (STICKNEY, WEIL, 2009).

#### **4.4.2 DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO**

A lei n<sup>o</sup> 11.638/07 introduziu para todas as companhias abertas a obrigação da elaboração e divulgação da Demonstração do Valor Adicionado. A Demonstração do Valor Adicionado evidenciará os componentes geradores do valor adicionado a sua contribuição entre empregados, financiadores, acionistas, governo e outros, bem como a parcela retida para reinvestimento. A Demonstração do Valor Adicionado (DVA) surgiu na Europa, principalmente por influência da Inglaterra, da França e da Alemanha, e tem tido cada vez mais demanda em âmbito internacional, inclusive em virtude de expressa recomendação por parte da (ONU). A DVA evidencia quanta riqueza uma empresa produziu, ou seja, quanto ela adicionou de valor a seus fatores de produção, e de que forma essa riqueza foi distribuída (entre empregadores, governo, acionistas, financiadores de capital) e quanto ficou retido na empresa. (MARION, 2009).

### **5. INDICADORES**

Os indicadores (ou índices ou quocientes) significam o resultado obtido da divisão de duas grandezas. Contas a Receber ( 1.500) / Contas a Pagar( 1.00) = 1,50 (Índice ou quociente).

#### **5.1 ANÁLISES VERTICAL E HORIZONTAL**

Quando fazemos a divisão de uma Grandeza por outra (=1.500)

1.000

Nossos olhos leem no sentido vertical, daí chamamos de Análise Vertical. Quando comparamos indicadores de vários períodos (vários semestres, anos...) analisamos a tendência dos índices. Nesse caso, chamamos de Análise Horizontal, pois nossos olhos leem no sentido horizontal. Índice = contas a receber / contas a pagar = Ano 2000/ 1,50 Ano 2001/ 1,46 . (MARION, 2009).

#### **5.2 ÍNDICE DE LIQUIDEZ**

São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos. Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada considerando, *longo prazo, curto prazo ou prazo imediato*:

### **6. CUSTOS**

Os custos de uma empresa resultam da combinação de diversos fatores, entre os quais: capacitação tecnológica e produtiva relativa a processos, produtos e gestão; o

nível de atualização da estrutura operacional e gerencial; e a qualificação da mão-de-obra. Uma empresa apura seus custos com vistas:

- ao atendimento de exigências legais quanto a apuração de resultados de suas atividades e avaliações de estoques;
- ao conhecimento dos custos para a tomada de decisões corretas e o exercício de controles. (MEGLIORINI, 2007).

## **7. SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL**

De acordo com Laudon e Laudon (1999), dados são fatos brutos, em sua forma primária (por exemplo, receita gerada na semana, número de produtos em estoque, pedidos da semana etc.). Informação é um conjunto de dados organizados de tal forma que adquirem valor adicional, tornam-se úteis e significativos. Por exemplo, utilizar os dados de receita para aumentar o marketing, de estoque para tomar decisões de compras etc. Já conhecimento é a informação da metade humana que é valiosa e, pode incluir a reflexão, síntese e contexto (DAVENPORT E PRUSTAK, 1998). A contabilidade consiste em um sistema de informação que assegura a coleta, o registro, a acumulação e o tratamento dos eventos, assim como a produção de informação de carácter financeiro e não financeiro. (LUNKES, 2007).

## **8. ORÇAMENTO**

O orçamento pode ser dividido em três etapas, seu planejamento, a execução, e a etapa que compreende o controle, contribuindo dessa forma como uma melhoria em demonstrar quando e onde da aplicação dos recursos, bem como seu acompanhamento e análise de variações e avaliação de desempenho (FISHER, SPRINKLE, WALKER, 2007). O orçamento pode apresentar diferentes características dependendo do segmento da empresa (MERCHANT, 1984), do seu porte (ALMEIDA; et al., 2009), estrutura organizacional, estratégia adotada e também pelo ambiente em que atua, envolvendo fatores como dinamismo, competitividade e incertezas (KING, CLARKSON e WALLACE, 2010). Algumas das funções do orçamento são, por exemplo, sua utilização na formação da estratégia e planejamento operacional, no controle e avaliação de desempenho das XIX Congresso Brasileiro de Custos – Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de novembro de 2012 organizações (HANSEN e VAN DER STEDE, 2004), avaliação de investimentos (AKALU, 2003), sendo que também possui relevância na comunicação e compartilhamento de informações entre níveis gerenciais (PARKER e KYJ, 2006).

## **9. METODOLOGIA**

A metodologia a ser utilizada neste trabalho será pesquisa de citação para extrair o máximo de informações sobre o tema escolhido, que enfatiza a importância da Contabilidade Gerencial como Ferramenta Administrativa no Processo de Tomada de Decisão para Empresas de Médio e Pequeno Porte, baseado em autores de livros especializados na área, revistas, periódicos, bem como a Internet em busca de conhecimento.

Trata-se de uma pesquisa de referências bibliográficas, com o objetivo de descrever e esclarecer as ideias sobre o tema, viabilizando a consideração dos mais aspectos em relação a este tema abordado. A caracterização da pesquisa é qualitativa, pois será analisada a conceituação teórica e as várias linhas de pensamentos com base nos estudos do assunto, trazendo a teoria para o dia a dia da empresa de maneira simplificada e de fácil entendimento. Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

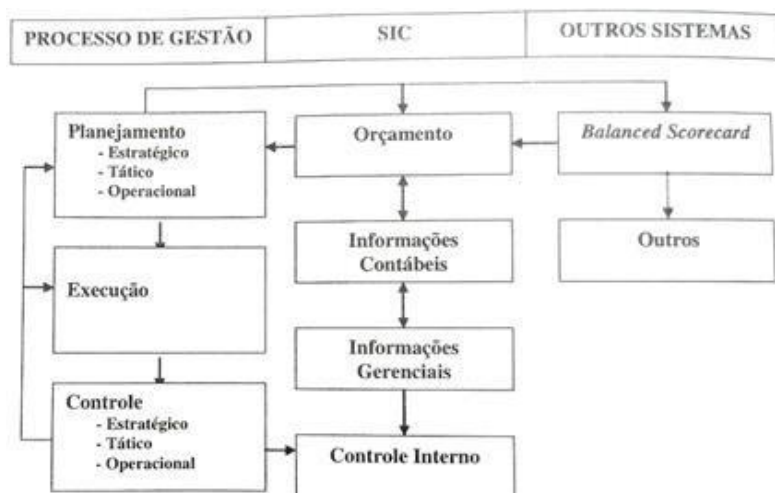
## **10. RESULTADOS**

De acordo com (HENRIQUE, 2008) obteve-se os resultados de que a Contabilidade Gerencial, seus controles e relatórios, são de extrema importância para as empresas de Médio e Pequeno Porte, viabilizando a extração de informações e dados contábeis, possibilitando que a administração seja de forma segura viabilizando recursos que possam dar segurança e suporte nas tomadas de decisões. Para (DOS PASSOS, 2010), as empresas já se atentaram para a necessidade do planejamento e controle no acompanhamento das atividades operacionais, a contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental para o auxílio em todo processo de decisão. Com a utilização da contabilidade gerencial a empresa de pequeno porte cria um diferencial em relação à concorrência. E para se fazer esta diferença a empresa em questão precisa começar a adotar algumas ferramentas da contabilidade, como o ponto de equilíbrio que pode trazer redução em custos, pois se sabe que algumas matérias primas têm quantidade mínima para se comprar, e fazendo a análise do ponto de equilíbrio ela já terá de ante mão informações para aumentar a sua produtividade em relação a aquele material, podendo assim saber também quais outros serão necessários para completar a produção. (VISONÁ, 2014). Como demonstra (SILVA, 2008) o gestor empresarial deve cuidar para que a cultura organizacional mude em relação à visão que em geral se tem da estrutura da contabilidade na empresa. A contabilidade gerencial deve ser mais interativa com os diversos setores, dando informações relevantes de fácil utilização, mas que propicie a utilização da tomada de decisão, a fim de contribuir para que sejam atingidos os objetivos, proporcionando benefícios para a empresa. As informações geradas pela contabilidade gerencial podem auxiliar os gestores a melhorar a qualidade das operações, do planejamento no processo de tomada de decisão da empresa.

## **11. COMO OS RELATÓRIOS CONTÁBEIS PODEM AJUDAR AS EMPRESAS DE MÉDIO E PEQUENO PORTE NO GERENCIAMENTO DE TOMADA DE DECISÃO.**

O processo de tomada de decisão reflete a essência do conceito de administração. Reconhecidamente, administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis de organizacionais. O gestor financeiro moderno

deve possuir uma visão de um todo da empresa, destacando suas oportunidades, tanto internas como externas. Deve ainda apresentar capacidade de bem interpretar os dados e informações e inferir, a partir dele, comportamentos e ações futuras. (NETO Alexandre Assaf, LIMA Fabiano Guasti, 2010). De acordo com Lunkes (2007 pg 14), destaca o processo de gestão envolve um conjunto de atividades do ciclo administrativo, planejamento, execução e controle (figura 1.5).



Fonte: LUNKES, 2007

O Objetivo da análise das demonstrações contábeis consiste em extrair informações das demonstrações, descritas anteriormente, tornando-as úteis à tomada de decisões, mediante o emprego de técnicas específicas e do próprio conhecimento do gestor. A Análise das Demonstrações Contábeis aplica ferramentas analíticas e técnicas com propósito de extrair dados relacionados às Demonstrações Contábeis, visando gerar estimativas e análise úteis para tomada de decisões. É uma ferramenta de blindagem selecionando investimentos ou empresas para aquisição, assim é uma técnica para analisar as condições financeiras e tendências futuras. (LUNKES, 2007).

## 12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo, concluímos que o estudo atingiu o objetivo de demonstrar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta administrativa no processo de tomada de decisão para empresas de médio e pequeno porte, objetivando melhores resultados e evidenciando a importância destas ferramentas no processo de tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

**ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R.** A Utilização do Orçamento como Ferramenta de Apoio à Formulação de Estratégia, de Controle e de Interatividade: Um Estudo Exploratório nas Cooperativas Agropecuárias da Região Sul do Brasil. Revista Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 3, 2009.

**AKALU, M. M.** The process of investment appraisal: The experience of 10 large British and Dutch companies. *International Journal of Project Management*, v. 21, n. 5, p. 355-362, 2003.

### **Artigo 176 da Lei nº 6.404 de 15 de Dezembro de 1976**

**ATHAR**, Raimundo Aben. *Introdução à contabilidade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

**BIAZZI, Juceli Antonio.** Aplicação do fluxo de caixa como ferramenta de gestão financeira às instituições de ensino superior: um estudo de caso. 2005. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005. Disponível em: . Acesso em: 16.09.2021.

**COMITÊ DE PRONUNCIAMENTO CONTÁBEIS (CPC).** Pronunciamento Técnico CPC PME: Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas com Glossário de Termos. 2009. Disponível em: [http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos Emitidos/Pronunciamentos](http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos/Emitidos/Pronunciamentos)

**CHANDLER, A.** *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

**CHÉR, Rogério.** **A gerencia das pequenas e médias empresas:** o que saber para administrá-las, 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

**DAVENPORT, T.; PRUSAK, L.** *Conhecimento Empresarial: como as Organizações Gerenciam o Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**DOS PASSOS, Quismara Côrrea .** **A importância da Contabilidade no processo de Tomada de Decisões nas empresas.** Lume.ufrgs.br, Rio Grande do Sul, 2010.

DAS GRAÇAS, VIRGÍLIO. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE NO PROCESSO DECISÓRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. [tcc.bu.ufsc.br/Contabeis292631.pdf](http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis292631.pdf). Florianópolis, 2007.

DAMASCENO, SIMONE. CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÕES PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE – ESTUDO **DE CASO MS INDÚSTRIA LTDA.** [acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42698](http://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/42698). Curitiba Paraná, 2014.

**FISHER, J. G.; SPRINKLE, G. B.; WALKER, L. L.** Experimental budgeting research: Implications for practitioners. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, v. 18, n. 6, p. 67-75, Set/Out 2007.

**HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A.** Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, v. 15, 2004.

**HENRIQUE, Marco Antonio.** A importância da contabilidade gerencial para micro pequena empresa. <https://www.engwhere.com.br/empreiteiros/A->

Importancia-da- Contabilidade-Gerencial-para-Micro-e-Pequena-Empresa.pdf. Taubaté, 2008.

**IUDÍCIBUS**, S. *Análise de Balanços*. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1998.

**IUDÍCIBUS**, Sérgio de; **MARTINS**, Eliseu; **GELBCKE**, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades**. FINECAFI. 6. Ed.Ver. E atual. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

**KING, R.; CLARKSON, P. M.; WALLACE, S.** Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, v. 21, 2010

**LAUDON**, K.C.;**LAUDON**, J.P.*Sistemas de informação*.4 ed.Rio de Janeiro:LTC,1999.Lei Complementar 123, 2006.

**LONGENECKER**, Justin G. *et all*. **Administração de pequenas empresas**. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti, revisão técnica: Roberto L. M. Gliangani. SãoPaulo: Makron Books, 1997.

**MARCONI**, Marina de Andrade; **LAKATOS**, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico.São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.

**MARION**, J. C. Contabilidade Empresarial. 11. Ed São Paulo: Atlas, 2005.

**MARION**, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**MEGLIORINI**, Evandir. Custos: Análise e Gestão- 2 ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall,2007.

**MERCHANT, K. A.** Influences on departmental budgeting: an empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*, v. 9, n. 3/4, 1984.

**NETO Alexandre Assaf, LIMA Fabiano Guasti**. Fundamentos de Administração Financeira,Ed São Paulo: Atlas 2010

**PADOVEZE**, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**.3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**PADOVEZE**, C. L. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**PARKER, R. J.; KYJ, L.** Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, v. 31, 2006.

**SÁ**, A. L. de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1971.

**SILVA, CLÉSIO DE CASTRO E**. A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO. Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de



Brasília (UniCEUB). Brasília/DF, Novembro de 2008

**SILVA**, Vandenir Albuquerque. **Contabilidade gerencial estratégica**: um estudo da percepção dos discentes em contabilidade sobre a importância da gestão estratégica e da teorias dos jogos, como suporte à tomada de decisões. 2010. 189 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

**SUAVE Ricardo, CODESSO, Mauricio Mello**, Produção científica sobre orçamento: análise das principais características de revistas brasileiras, (UFSC) XIX Congresso Brasileiro de Custos-Bento Gonçalves, RS, Brasil, 12 a 14 de Novembro, 2012.

**VISONÁ, ERIKA BISPO. CONTABILIDADE GERENCIAL ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE AURIFLAMA-SP, CONIC-SEMESP, 14º CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2014.**