



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS - UNITINS
CAMPUS AUGUSTINÓPOLIS - TO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

AUGUSTO FERREIRA NETO

CONTABILIDADE GERENCIAL: Os benefícios à disposição do Gestor.

**AUGUSTINÓPOLIS – TO
2022**



AUGUSTO FERREIRA NETO

CONTABILIDADE GERENCIAL: Os benefícios à disposição do Gestor.

Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS, apresentando como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Me. Andréa Pereira da Conceição

**AUGUSTINÓPOLIS-TO
2022**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
(CIP) Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual
do Tocantins**

N469c NETO, Augusto Ferreira Neto
CONTABILIDADE GERENCIAL: Os benefícios à
disposição do Gestor.. Augusto Ferreira Neto Neto. -
Augustinópolis, TO, 2022

Monografia Graduação - Universidade Estadual do
Tocantins – Câmpus Universitário de Augustinópolis -
Curso de Ciências Contábeis, 2022.

Orientadora: Me. Andréa Pereira da Conceição
Conceição

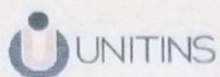
Coorientadora: Me. Andréa Pereira da Conceição
Conceição

1. CONTABILIDADE GERENCIAL. 2. Gestão
empresarial. 3. Ferramentas gerenciais.. 4.
planejamento e controle.

CDD 003

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UNITINS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).



AUGUSTO FERREIRA NETO

CONTABILIDADE GERENCIAL: Os benefícios à disposição do Gestor.

Aprovado em: 01/02/2022

Examinadores:

Valdenês Pacheco Barbosa

Valdenês Pacheco Barbosa – UNITINS
Me. em Ciências Contábeis (UNISINOS)

Ana Paula Monteiro de Oliveira

Ana Paula Monteiro de Oliveira – UNITINS
Me. em Ciências Ambientais (UNITAU)

Presidente da Orientação:

Andréa Pereira da Conceição

Profª (orientadora) Andréa Pereira da Conceição - UNITINS
Me. em Gestão e Desenvolvimento Regional (UNITAU)

Conceito Final: APROVADO

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por tudo de bom que me proporcionou, principalmente no que tange a minha saúde, como também de minha família.

Aos meus pais, Jose Paulo Rodrigues Neto e Benvinda Eneas Ferreira Neto.

Aos meus irmãos Silvo Ferreira Neto e Beatriz por sempre está presente.

A professora e orientadora Andréia Pereira da Conceição pela excelência e contribuição imensa em prol da confecção deste trabalho.

Dedico este trabalho,
meu senhor Jesus Cristo, e
em especial a família.

“Seja forte e corajoso. Não te apavore nem te desamine, pois o senhor, o seu DEUS, estará com você por onde você andar”.

Josué 1:9

LISTA DE SIGLAS

BP – Balanço Patrimonial;

DFC – Demonstração de fluxo de caixa;

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos;

DRE – Demonstração do resultado do exercício;

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

TO – Tocantins;

UNITINS – Universidade Estadual do Tocantins

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Controle de estoque	28
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Informações Contábeis.....	20
Quadro 2 - Fluxo de caixa	24
Quadro 3 - Controle de compra	25
Quadro 4 - Controle de vendas	26
Quadro 5 - Balanço Patrimonial.....	34
Quadro 6 - Demonstração do resultado do exercício	36

RESUMO

A contabilidade gerencial nada mais é do que um procedimento destinado a analisar as informações financeiras e contábeis utilizadas pela administração de uma empresa no planejamento e controle dos negócios, de modo a proporcionar o uso adequado dos recursos. Também pode ser definido como um conjunto de técnicas contábeis e procedimentos gerenciais, como contabilidade de custos e análise de demonstrações financeiras, que se combinam para fornecer aos gestores informações relevantes. Diante disso, o tema pesquisado é importante para gestores quando se deparam com as dificuldades de gerir com sucesso uma empresa e precisam de ajuda no planejamento de uma estratégia de gestão empresarial. Fornecendo informações para ajudá-lo a controlar melhor os recursos da sua organização. Nesse contexto, a ideia da pesquisa surgiu a partir da seguinte problemática: Como a contabilidade gerencial pode auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão? Assim sendo, este estudo teve como objetivo demonstrar como a contabilidade gerencial pode auxiliar os gestores na tomada de decisões. Para obter respostas a esta indagação foi realizado um estudo que se caracteriza como bibliográfico, estudo de caso, qualitativo e descritivo. A pesquisa foi desenvolvida através de pesquisas e coletas de informações. A relevância do trabalho foi descrever a importância das ferramentas para a administração dos diversos produtos e serviços desenvolvidos nas empresas, o que necessita de alta qualidade às informações sobre suas atividades de maneira organizada para ter tomada de decisões mais ágeis e direção dos negócios de forma mais competitiva. Quanto aos objetivos, foi demonstrado as principais ferramentas de gestão, que auxiliam os gestores a tomar decisões, tais como orçamento, fluxo de caixa, técnicas de análise de investimentos, análise de demonstrações financeiras, planejamento tributário, gestão de estoques, controle de contas a pagar e receber. Apontando assim a relevância de cada um no processo decisório. As informações produzidas pela contabilidade gerencial podem auxiliar os gestores a melhorar a qualidade das operações e planejamento.

Palavras-chaves: Contabilidade gerencial. Gestão empresarial. Ferramentas gerenciais.

ABSTRACT

Management accounting is nothing more than a procedure designed to analyze the financial and accounting information used by the administration of a company in the planning and control of the business, in order to provide the appropriate use of resources. It can also be defined as a set of accounting techniques and management procedures, such as cost accounting and financial statement analysis, that combine to provide managers with relevant information. Therefore, the researched topic is important for managers when they are faced with the difficulties of successfully managing a company and need help in planning a business management strategy. Providing information to help you better control your organization's resources. In this context, the research idea emerged from the following problem: How can management accounting help managers in the decision-making process? Therefore, this study aimed to demonstrate how managerial accounting can help managers in decision making. To obtain answers to this question, a study was carried out that is characterized as bibliographic, case study, qualitative and descriptive. The research was developed through surveys and information collection. The relevance of the work was to describe the importance of the tools for the administration of the different products and services developed in the companies, which needs high quality information about their activities in an organized way to have more agile decision-making and business management in a more efficient way. competitive. As for the objectives, the main management tools were demonstrated, which help managers to make decisions, such as budget, cash flow, investment analysis techniques, analysis of financial statements, tax planning, inventory management, pay and receive. Thus pointing out the relevance of each one in the decision-making process. The information produced by management accounting can help managers to improve the quality of operations and planning.

Key-word: Management accounting. Business management. Management tools.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	16
2.2 FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS	18
2.2.1 Orçamento	20
2.2.2 Fluxo de caixa.....	22
2.2.3 Controle de compras e vendas	25
2.2.4 Controle de estoque	26
2.2.5 Controle de custos	28
2.2.6 Planejamento tributário	30
2.2.7 Balanço Patrimonial.....	33
2.2.8 Demonstração do resultado do exercício.....	35
2.3 FORMAS DE ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	37
2.3.1 Análise Vertical e Horizontal	38
2.3.1.1 Análise Vertical	38
2.3.1.2 Análise Horizontal	39
2.3.2 Indicadores Financeiros e Econômicos	39
2.3.2.1 Índice de Liquidez	40
2.3.2.2 Índice de Endividamento.....	42
2.3.2.3 Índice de Rentabilidade	43
2.3.2.4 Índice de Atividade	43
2.4 TOMADA DE DECISÃO	44
2.5 O PAPEL DO CONTADOR NA CONTABILIDADE GERENCIAL	46
3 METODOLOGIA	48
3.1 TIPO DE PESQUISA	48
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERENCIAS	51

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial nada mais é do que um procedimento destinado a analisar as informações financeiras e contábeis utilizadas pela administração de uma empresa no planejamento e controle dos negócios, de modo a proporcionar o uso adequado dos recursos. Também pode ser definido como um conjunto de técnicas contábeis e procedimentos gerenciais, como contabilidade de custos e análise de demonstrações financeiras, que se combinam para fornecer aos gestores informações relevantes. Fornecer planilhas e relatórios, além de outras ferramentas de comparação e análises da situação financeira de uma empresa, comparando o período atual com os anos anteriores.

Segundo Anuário do Trabalho das Micro e Pequenas Empresas 2018 pg. 27, compilado pelo SEBRAE e DIEESE, existem 7.213.504 empresas no Brasil, das quais 7.141.534 são microempresas, representando 99% do número de empresas existentes, o falecimento de pequenas empresas também é observado, o índice é muito alto, o que preocupa os pequenos empresários.

O envolvimento do contador é fundamental, pois ele utiliza técnicas tributárias específicas da empresa para que ela pague menos impostos, podendo recomendar mudanças em estruturas ou processos que tenham impacto positivo na redução de custos ou aumento de receita. Levando-se em consideração que utilização da contabilidade gerencial os gestores das empresas têm maiores chances de obter sucesso nas decisões tomadas dentro da organização, podendo facilitar o gerenciamento e controle das atividades empresariais.

Diante dessa exposição, esse trabalho ambiciona averiguar e responder a seguinte questão: Como a contabilidade gerencial pode auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões? Possui como objetivo geral: Demonstrar como a contabilidade gerencial pode auxiliar os gestores na tomada de decisões; e como objetivos específicos: Conceituar contabilidade gerencial; demonstrar as principais ferramentas da contabilidade gerencial para gestão de empresas; analisar os benefícios da contabilidade gerencial para a gestão de empresas.

O trabalho justifica-se pela necessidade de reunir os resultados que são produzidos nesta área, bem como descrever sua importância como ferramenta para

a administração dos diversos produtos e serviços desenvolvidos nas empresas, precisa de acesso de alta qualidade às informações sobre suas atividades de forma organizada para que possam tomar decisões mais ágeis e conduzir os negócios de forma mais competitiva.

Em resumo, este trabalho está dividido em quatro capítulos. A primeira é a introdução, que contém elementos de informação sobre o tema em estudo. A segunda seção descreve a metodologia utilizada para coletar as informações, a terceira seção apresenta o desenvolvimento, que revela uma revisão da bibliografia e uma discussão das informações, e a quarta seção apresenta as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Para cada ramo existe um procedimento a ser seguido, tudo sobre um padrão, com a finalidade de se alcançar o que realmente se busca, não seja diferente para contabilidade pois existe técnica e procedimentos contábeis para auxiliar os gestores da entidade no processo de tomada de decisão, como bem explana Ludícibus (2010) *apud* Padoveze (2012):

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeiras, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocado numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório. (PADOVEZE, p 11. 2012)

Seguindo o que disponibiliza cada técnica contábeis se alcança o objetivo, são essas técnicas que se resolverá o problema existente, como é o caso no processo decisório, todo esse apontamento se trata sobre as informações contábeis úteis à administração.

Além do dito acima a contabilidade gerencial visa manter o controle com relação a movimentação do patrimônio fornecendo relatório da gestão do patrimônio aos usuários externo, porém para que o mesmo esteja nos tramites legais devem ser feitos com base na escrituração contábil oficial, como bem explica Marion *et al* (2017 p. 15);

A contabilidade gerencial possibilita o controle da movimentação do patrimônio com o objetivo de fornecer, por meio de relatórios, acerca da gestão do patrimônio principalmente aos usuários externos. Para que esses relatórios mereçam fé a favor da organização, devem ser elaborados com base na escrituração contábil oficial e fundamentados em determinações legais e oficiais, não contemplando informações de natureza operacional que interessam somente aos usuários internos da organização.

Existe um princípio muito importante que deve ser levado em consideração, é o caso do princípio da legalidade, muito utilizado na administração, como o próprio citado acima especifica que para a escrituração ter validade precisa respeitar as leis,

pois são as mesmas que disciplinam as atividades que devem ser exercidas pela administração, tudo isso também se trata da contabilidade gerencial que precisa respeitar tal princípio.

Segundo Padoveze (2007) a contabilidade gerencial volta-se o usuário interno ao considerar o contexto empresarial. Suas ferramentas e planilhas podem ser utilizadas para diversos fins, incluindo comparar dados ao final de um ciclo ou período, definir orçamentos, apontar o ponto de equilíbrio, determinar o valor de produtos e serviços e até definir metas e objetivos para a empresa.

A contabilidade gerencial também pode ser usada para análise de mercado, comparando sua empresa com outras e analisando o contexto do trabalho que está sendo feito. Projeções e tendências podem ser usadas para ver para onde sua empresa irá ao futuro, bem como o desempenho de suas ações e da empresa no geral. A contabilidade de gestão permite adaptar as ferramentas da empresa à situação atual, pois diferentes estratégias podem ser utilizadas para lançar, expandir ou encontrar novos consumidores ou mercados.

Para Garrison (2013) as empresas estão em constante mudança, buscando maior controle sobre seus negócios, obtendo dados e informações precisas sobre seus negócios e adaptando suas operações às novos acontecimentos. Observou-se também que por muitos anos a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações fiscais e atualmente é entendida como uma ferramenta de gestão, usar sistemas de informação para documentar as operações de uma organização, preparar e interpretar relatórios que medem resultados e fornecer informações necessárias para a tomada de decisões. Para o processo de gestão: o planejamento, execução e controle do negócio, é o primeiro passo para uma verdadeira contabilidade gerencial, atualizada, coordenada e mantida de acordo com boas técnicas contábeis.

Embora a contabilidade gerencial utilize tópicos de outras disciplinas, caracteriza-se como um campo da contabilidade que tem como foco o planejamento, o controle e a tomada de decisões, sendo um recurso integrado aos sistemas de informações contábeis. A contabilidade gerencial auxilia os gerentes em três atividades importantes: planejamento, controle e tomada de decisão.

2.2 FERRAMENTAS CONTÁBEIS GERENCIAIS

Os processos operacionais e gerenciais vêm sofrendo alterações ao longo dos anos afim de supri as necessidades do cenário econômico, e na atualidade vem despertando mudanças significativas fazendo com o intuito de que as empresas tenham ainda mais controle sobre seu negócio. É neste ponto em que a Contabilidade gerencial desempenha seu papel principal, auxiliando com informações precisas e confiáveis para que o gestor possa tomar suas decisões e ter melhor controle sobre o patrimônio da entidade (STACKE, 2017).

Diante de um cenário econômico cada vez mais competitivo é extremamente necessário que tanto as pequenas e grandes empresas tenham um controle eficaz com os negócios, e para isso ocorre faz se necessário o uso das ferramentas contábeis gerencias que se tornam indispensáveis para uma gestão de qualidade, dentre as ferramentas contábeis gerencias pode se citar: o controle de contas a pagar, contas a receber, de saldos bancários e de caixa e acompanhamento de estoques, entre outras (MIOLO, 2016).

Ao utilizar o controle de contas a pagar é possível identificar todas as obrigações a pagar, e então priorizar os pagamentos, caso ocorra problemas financeiros, além de não permitir a perda de prazo e desta forma conseguir descontos. Por meio do relatório fornece controle sobre todos os compromissos de uma empresa, permitindo que os administradores verifiquem todos os seus compromissos para qualquer intervalo de datas por: fornecedor, tipo de pagamento, contas a pagar e pagas, contas vencidas. (SEBRAE, 2014).

Tendo uma boa administração e política de cobrança, utilizando o controle de contas a receber permite que a empresa se organize e tenha fluxo de caixa suficiente para suas operações, caso contrário poderá ocorrer redução nos recebimentos, o que poderá gerar falta de capital de giro e consequentemente, fazer com que a empresa precise de valores para financiar suas vendas (REINERT; BERTOLINI, 2007).

Através do controle de estoques o gestor pode prever o montante necessário de compras para o seu próximo pedido, agilizado assim o investimento em estoques, evitando pedidos em excessos que poderiam prejudicar a empresa, por aplicar o dinheiro desnecessariamente (SOUZA; RIOS, 2011). Além disso, é necessário realizar a manutenção do controle de quantidades e valores em estoque, permitindo

o correto espelhamento dos seus reflexos e resultados na contabilidade (REINERT; BERTOLINI, 2007).

Por meio do controle de caixa e de saldos bancários mantêm-se os registros diários de todos os recebimentos e pagamentos realizados pela empresa, permitindo assim confrontar as entradas referentes a vendas ou outros recebimentos, com as saídas referentes a pagamentos (REINERT; BERTOLINI, 2007). Esses são alguns dos controles que podem ser muito úteis para as empresas, pois são ferramentas usadas no cotidiano, necessárias para o melhor desenvolvimento das atividades empresariais.

O que caracteriza o desempenho que uma empresa tenha, com relação a administração são as ferramentas que a mesma se utilizará para administrar seus negócios, sendo que as mesmas irão suprir as necessidades no que tange as utilidades das empresas é o que diz Vieira (2008 p. 79):

as ferramentas contábeis auxiliaram as empresas com melhor desempenho a administrar seus negócios. O uso dessa ferramenta parece ser mais em função das necessidades de administrar uma empresa com maior complexidade, principalmente na transição entre empresa de pequeno e médio porte, do que em função da contabilidade ser um fator determinante de desempenho. A contabilidade ou os relatórios contábeis não garantem o sucesso do empreendimento, mas podem ser fator de auxílio ao desempenho da empresa.

Como bem explanado acima a atuação da contabilidade gerencial com relação aos relatórios não influenciara de forma significativa no crescimento das empresas, mas manterá as mesmas com uma boa organização administrativa e no auxílio de seu desempenho.

Relata Atrill e Mclanay (2014) as informações que os gestores obtêm devem ser objetos de utilidade e vontade, mas para tanto, devem ser de altíssima qualidade. A qualidade dos serviços prestados dependerá do grau de satisfação das necessidades de informação dos gestores. Em geral, para ser útil, reconhece-se que a informação contábil gerencial deve possuir certas qualidades ou características básicas. São eles: relevância, confiabilidade, comparabilidade e compreensibilidade.

É importante saber que as necessidades do cliente estão sendo atendidos com informações de qualidade, ou seja, informações úteis, até mesmo talvez não saibam que precisam. Para fornecer informações de qualidade, é necessário ter alguns recursos como:

Quadro 1 - Informações Contábeis

Relevância	Confiabilidade	Comparabilidade	Compreensibilidade
A informação pode ser considerada relevante quando em algum momento influencia as decisões econômicas dos usuários, ajuda-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes ou futuros ou confirma e corrige suas avaliações anteriores.	As informações úteis devem ser confiáveis, ou seja, devem estar livres de erros, vieses materiais ou vieses relevantes e representar adequadamente o que afirma representar. Para ser confiável, a informação deve ser adequadamente representativa das transações e outros eventos que afirma representar.	Os usuários devem ser capazes de comparar as informações contábeis de uma entidade ao longo do tempo para identificar tendências em seu patrimônio e condição financeira e desempenho. Precisam ter informações suficientes para identificar diferenças entre as práticas contábeis de uma mesma entidade de um período para outro e transações e eventos semelhantes utilizados por diferentes entidades.	As informações precisam ser facilmente compreendidas pelos usuários. Os relatórios contábeis não precisam ser produzidos para que qualquer leigo entenda, mas para facilitar o entendimento de quem tem o conhecimento para que possa interpretar os valores.

Fonte: Portal da contabilidade (2022)

As características ou qualidades descritas ajudam a determinar se a informação contábil gerencial é útil e, assim, podem ajudar os gestores a tomar uma decisão final sobre a que se refere a análise em questão. Devido às dramáticas mudanças e inovações tecnológicas ocorridas ao longo dos anos, é cada vez mais necessário um maior grau de eficiência, sendo essencial uma gestão financeira eficaz. Desta forma, o negócio necessita de algumas ferramentas de gestão, dentre as quais podemos citar: controle de fluxo de caixa, controle de caixa (entrada e saída), controle de estoque, controle de custos, BP e DRE.

2.2.1 Orçamento

Para Silva (2008), o orçamento é uma ferramenta importante em todo o processo operacional de uma empresa, pois envolve as divisões da empresa. Os orçamentos estão incluídos na área de controle financeiro. O sistema orçamentário inclui todo o pessoal, sistemas de informação, recursos materiais disponíveis e gestão para executar o plano orçamentário.

Um orçamento é um plano que expressa e estima os lucros potenciais na forma futura. Os orçamentos são usados para duas funções diferentes, negócios de curto prazo e controle.

De acordo com Nascimento (2015), os orçamentos são elaborados para garantir que o valor esperado da receita para certo período estabeleça com segurança o nível de recursos, ou seja, as proporções necessárias para custo, investimento de capital, pessoal e despesas. É por isso que os orçamentos são considerados a principal ferramenta de gestão de uma empresa.

Segundo Silva (2008), o processo orçamentário é complexo para os envolvidos. Mas não fazer isso pode significar que o negócio vai se deteriorar ou até mesmo parar. Um orçamento é a parte mais elaborada do plano de negócios de uma entidade e parte das diretrizes incluídas em um plano estratégico.

Segundo Nascimento (2015), existem três modelos de estrutura orçamentária:

- **Orçamento Operacional:** Inclui o maior número de contas, pois possui todos os orçamentos específicos para as áreas administrativa, comercial e de produção. Este orçamento mostra os resultados operacionais e equivale à conta de lucros e perdas da empresa.
- **Orçamento de investimentos ou imobilizado:** Orçamentos correspondentes a investimentos como aquisição de investimentos, imobilizado, diferimentos, financiamentos, amortizações e despesas financeiras.
- **Orçamento de caixa:** Também conhecido como previsão de fluxo de caixa, consolida todos os orçamentos. Baseiam-se no balanço de abertura, incluindo orçamento operacional e orçamento de investimento e financiamento, previsões para outras contas, e termina com o balanço.

O critério mais comum para a construção de um sistema de contabilidade orçamentária que incorpore informações a ele é a departamentalização, com base no organograma da empresa. A norma inclui a elevação dos subdomínios que

contêm o nível mínimo de tomada de decisão e o grau de responsabilidade de controle em dentro do conceito de centro de custo ou unidade de negócios.

Para Frezatti (2013) O orçamento é considerado um dos pilares da gestão e uma das principais ferramentas de prestação de contas. É um plano financeiro para implementar uma estratégia dentro de um determinado período para aumentar os lucros da empresa e reduzir as perdas. Além do orçamento, é também um plano de metas que os gestores devem atingir.

Um orçamento gerencial é um orçamento cujo objetivo é processar os dados de uma empresa atualmente, para que possa planejar o futuro e alcançar os resultados desejados. O orçamento continua sendo uma pura duplicação do atual relatório de gestão, com apenas os dados esperados. Basta colocar os dados do que deve acontecer no futuro na melhor visão da empresa enquanto ela se prepara (PADOVEZE, 2010).

O orçamento contém todos os recursos que a empresa possui, para que os gestores possam atuar em todas as áreas da organização, auxiliando a administração a atingir as metas por eles traçadas. O orçamento mostra claramente todos os itens da empresa, de forma objetiva. Para fazer o orçamento para o próximo período, o lucro do período anterior é considerado juntamente com a quantidade de corte de despesas necessária para atingir as metas de negócios.

De acordo com Crepaldi (2008) o orçamento diz aos gerentes de departamento o que precisam fazer, bem como a empresa como um todo pode operar. Demonstra os objetivos gerais do negócio e como se espera que cada área funcione.

Desta forma, percebemos que o orçamento pode conectar todas as áreas da empresa, pois por meio poderá saber o que pode ou não ser feito com o investimento naquela área e o orçamento é basicamente planejar as atividades no próximo período, trabalhando em busca de lucros para a empresa.

2.2.2 Fluxo de caixa

De acordo com Quintana (2012) as entradas e saídas de recursos de caixa, por meio das quais podem ser obtidas informações sobre recursos de caixa. A capacidade de pagar por um determinado período, melhor capacidade de obter

novos investimentos, data de compra e gerenciamento de assistência financeira. É uma ferramenta para ajudar e evitar problemas de liquidez.

Segundo Santos (2014), O fluxo de caixa retrata o financeiro de uma empresa, indica a origem de todas as entradas e saídas de caixa de um determinado período, apontando para os resultados do fluxo de caixa, constitui uma importante ferramenta para os usuários ter informação contábil, analisarem a capacidade de uma entidade de gerar caixa.

O demonstrativo contábil deve mostrar três fluxos financeiros: de operações, investimentos e financiamentos.

Com isso, é possível analisar a capacidade de uma entidade cumprir seus compromissos financeiros e validar os resultados de caixa futuros na liquidez e competência de pagamento.

Portanto, é fundamental para os gestores que o DFC resuma todas as alterações disponíveis para a entidade em um único relatório. Também contribui para a valorização da empresa e é do interesse dos investidores.

De acordo com Feronato (2011) o fluxo de caixa é uma ferramenta útil para focar a atenção na posição de caixa em certo período de tempo, portanto, uma análise adequada da demonstração pode prever o sucesso ou fracasso de uma empresa

Quadro 2 - Fluxo de caixa

MÊS 05.2022		
Saldo inicial de caixa	Previsto (R\$ 1.700,00)	Realizado (R\$ 1.550,25)
RECEBIMENTO DE VENDAS E SERVIÇOS		
A vista	7.500,00	7.024,00
Cheque a vista	300,00	205,00
Cheque a prazo	500,00	615,00
Cartões de credito	3.000,00	3.120,00
Outros recebimentos		
(-) Descontos concedidos	280,00	210,00
Total de entradas	11.020,00	10.754,00
Pagamento de impostos Simples Nacional	400,00	359,56
Pagamento a fornecedores	5.000,00	4.227,20
Pró-labore	1.104,00	1.104,00
Salários		
Encargos	96,00	96,00
Água	100,00	92,36
Luz	150,00	135,58
Telefone	150,00	138,87
Despesas com material de uso e consumo	150,00	196,22
Despesas com manutenção e reparo	100,00	38,70
Materiais de escritório	50,00	16,95
Honorários contador	380,00	380,00
Outras despesas		
Total de saídas	7.680,00	6.785,44
Saldo final	5.040,00	5.518,81

Fonte: Elaboradora a partir da Lei 11.638/07.

A planilha elaborada demonstra as entradas e saídas totais de um determinado período de tempo. As informações contidas no fluxo de caixa ajudam os empreendedores a entender as mudanças no caixa e equivalentes de caixa da empresa, pois mostra as atividades operacionais tais como recibos de cheques, dinheiro, recibos de cartão de crédito, e pagamentos a fornecedores, saídas para custeio de mão de obra, impostos e outras despesas.

Para Marion (2006), falta de planejamento financeiro ou de fluxo de caixa é uma das principais motivos pelas quais as empresas vão à falência. Uma das principais finalidades do fluxo de caixa é mostrar aos gestores financeiros a provisão para fazer planos financeiros, que também é considerado um sistema de alerta para

os administradores porque, por exemplo, caixa negativo indica que há algum problema na empresa. (Santos e Vega, 2012)

O fluxo de caixa também é utilizado no planejamento financeiro, pois possui duas colunas que mostram o saldo realizado e outra coluna que mostra o saldo esperado para aquele determinado período para que o empreendedor possa determinar o valor exato do caixa restante e possa investir, além de poder determinar se a empresa está dentro do prazo. O dinheiro pode ser usado para outros ativos além das operações-alvo.

2.2.3 Controle de compras e vendas

Conforme Souza e Rios (2011) o controle permite que os gerentes identifiquem datas de vencimento e valores devidos e priorizem pagamentos seguros. A ferramenta permite que os gestores entendam valores vencidos, clientes com valores vencidos, cronogramas de cobrança e muito mais.

O controle de compras permite que o empreendedor conheça permanentemente o vencimento dos compromissos, a prioridade de pagamento de títulos ou notas e o valor devido.

Quadro 3 - Controle de compra

MÊS ABRIL 2022				
CODIGO	PRODUTO	QUANTIDADE	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
IN001	ITEM 1	4	5,80	23,20
IN002	ITEM 2	2	5,99	11,98
IN003	ITEM 3	1	0,40	0,40
IN004	ITEM 4	1	0,59	0,59
IN005	ITEM 5	2	2,99	5,98
IN006	ITEM 6	1	1,25	1,25
IN007	ITEM 7	1	2,60	2,60
IN008	ITEM 8	2	4,20	8,40
IN009	ITEM 9	2	3,60	7,20

Fonte: Souza e Rios (2011)

Para controlar a entrada de mercadorias, é necessária uma ferramenta que inclua a entrada de mercadorias no dia, o número de nota fiscal de compra e o valor

unitário de cada mercadoria adquirida. Pode ser consultado a qualquer momento, fornecendo uma lista detalhada de entradas de produtos no estoque da empresa.

O controle de vendas permite que os empreendedores saibam o seguinte:

- Valores a receber;
- Contas vencidas ou prestes a vencer;
- Clientes que não pagam a tempo
- Cronograma de faturamento, etc.

Quadro 4 - Controle de vendas

ABRIL 2022						
Data	Produto	Forma de pagamento	Preço de venda	Descontos concedidos	Custo do produto	Lucro
01.04	Cimento	Cartão de credito	70,00	-	28,70	41,30
01.04	Areia	Cartão de credito	160,00	-	18,99	141,01
02.04	Madeira	A vista	120,00	-	40,00	80,00
02.04	Cal	A vista	65,00	-	8,99	56,01
02.04	Gesso	A vista	70,00	-	6,50	63,50
02.04	Tijolos	A vista	1.600,00	-	40,00	1.560,00
03.04	Pedra brita	Cartão de credito	110,00	-	7,00	103,00
03.04	Argamassa	A vista	70,00	25,00	8,00	37,00

Fonte: Souza e Rios (2011)

Por meio dessa ferramenta, as empresas podem ter o controle do dia a dia das vendas, mostrando os descontos concedidos e o custo estimado da compra das mercadorias. No mesmo modelo, é criada uma planilha de controle de prestação de serviços, que determina as faturas mensais da empresa e a forma de pagamento do cliente. Ao longo do tempo, com a ajuda dessas ferramentas, poderá determinar o desempenho da empresa, além disso, podendo definir as metas e objetivos, para alcançar uma boa saúde financeira.

2.2.4 Controle de estoque

Para Vago et. al. (2013) o estoque é um ativo essencial operação de sistemas de produção e vendas. Isto é, importante gerenciar adequadamente esse ativo para

que ele se recupere rapidamente e mantenha um nível suficiente para o funcionamento normal da empresa. É através do controle de estoque que é possibilita prever a necessidade de novas compras e melhorar o investimento em estoque.

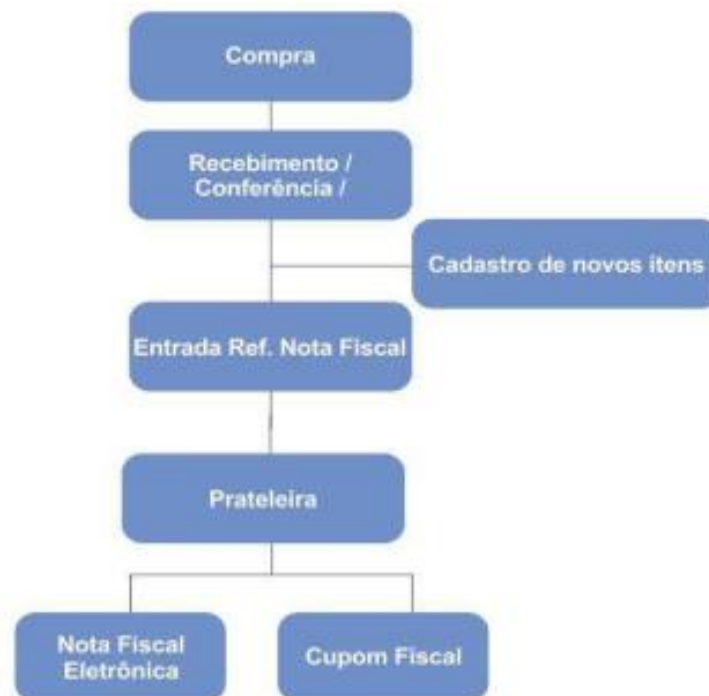
O controle de estoque é necessário para empresas, seja grande, média ou pequena, visto que através dele poderá prever quanto o próximo pedido precisará comprar de fornecedores, obtendo dados essenciais sobre vendas, otimizar o investimento em estoque, aumentar a eficiência de uso por meios internos e diminuir a precisão de capital investido em estoque.

Segundo Assaf Neto (2012) os níveis de estoque devem seguir a previsão de demanda, seja do processo produtivo ou para atender as necessidades de vendas, sempre evitar o excesso de estoque, pois desacelera o giro dos ativos e reduz a lucratividade da empresa.

O planejamento e o controle de estoque podem ser realizados por meio de um computador com sistema operacional Windows e da ferramenta de planilha Excel fornecida pelo sistema, permitindo que os usuários das informações identifiquem rapidamente todo o estoque da empresa.

De acordo com Santos e Veiga (2012) o controle de estoque eficaz contribui para o sucesso de uma empresa, pois quando há excesso de estoque, além de incorrer em maiores custos de armazenagem, aumentando o risco de roubo, quebra ou avaria, também incorre em despesas desnecessárias para as quais o dinheiro fica disponível para investimentos mais rentáveis. Mas deve ser mantido em quantidade suficiente para atender as necessidades da empresa.

Figura 1 - Controle de estoque



Fonte: Santos e Veiga (2012).

O objetivo da planilha elaborada é obter o controle de estoque de cada produto, onde são registradas as variações diárias e mensais com base nas entradas e saídas de produtos, para obter o controle diário e mensal do giro de produtos no estoque da empresa.

Com esta ferramenta, a empresa pode controlar o índice de rotatividade dos produtos, bem como a quantidade disponível em cada período, o que auxilia na gestão de compras e manter estoque suficiente de acordo com as necessidades da empresa, evitando um grande número de mercadorias que não estão em circulação.

2.2.5 Controle de custos

Segundo Oliveira et. al. (2000) muitos gerentes de pequenas empresas reclamam sobre a falta de controle sobre a gestão de custos, dificuldade de precificação de produtos e falta de compreensão de sua contribuição para o lucro total. O controle de custos é uma importante ferramenta para reduzir tais problemas.

O controle de custos nada mais é do que uma subdivisão da contabilidade geral de uma empresa. É a parte da contabilidade dedicada ao estudo razoável dos

gastos incorridos para obter vendas ou bens de consumo, sejam produtos, bens ou serviços.

Outro conceito simples, mas ao mesmo tempo muito objetivo, é pensar no controle de custos como qualquer sistema contábil que mostre os elementos de custo que afetam a produção.

Define Leone (1997) o controle de custos como um ramo da contabilidade destinado a fornecer informações aos diversos níveis gerenciais de uma entidade como função auxiliar para avaliação de desempenho, planejamento e controle operacional e tomada de decisões.

As informações de custos também desempenham um papel importante nas informações de contabilidade gerencial necessárias para gerenciar uma organização, pois o controle de custos fornece uma variedade de funções nos sistemas de uma empresa, desde fornecer informações sobre o custo dos produtos que formarão estoque até determinar lucros e ajudar tomar decisões financeiras.

A combinação de dados monetários e físicos produz indicadores de gestão com forte poder informativo. A contabilidade gerencial e o controle de custos são fundamentais para o planejamento de longo e curto prazo para qualquer tipo de organização, incluindo construtoras e empreiteiras, pois fatores como suas atuais condições de mercado exigem controles financeiros cada vez mais cuidadosos e rígidos. Aproveitando a boa orientação contábil e o auxílio de relatórios informativos, essas empresas garantirão sua saúde financeira por mais tempo.

Para Leone (2008), o ramo da função financeira que acumula, organiza, analisa e interpretam os custos de produtos, estoques, serviços, componentes organizacionais, planos operacionais e atividades de distribuição para determinar lucros, controlar operações e auxiliar gestores nos processos de tomada de decisão e planejamento.

De acordo com o Portal de contabilidade, alguns termos não podem ser confundidos, como: despesas, investimentos, despesas, despesas, perdas, custos, etc.

- **Despesas:** são os sacrifícios econômicos e financeiros feitos por uma empresa para produzir bens ou serviços, representados pela promessa e/ou entrega de bens ou serviços.
- **Investimentos:** São gastos que irão gerar receitas futuras e são classificadas como custos ou despesa.

- **Custos:** são gastos corridos na fabricação dos produtos da empresa, ou seja, os custos de desenvolvimento de novos produtos, ligado à área industrial da empresa. Os custos são divididos em:
 - a) **Custos Variáveis:** Todas as despesas para a produção ou venda do produto. Produtos ou serviços, como impostos sobre mercadorias e comissões de vendedores.
 - b) **Custos Fixos:** São despesas do dia a dia, como pagamento de contas, aluguel, empregados, etc.
- **Despesas:** São gastos consumidos para gerar receitas.
- **Desembolso:** Gastos com bens ou serviços representados por saídas de caixa.
- **Perda:** é um gasto involuntário.

Todo processo produtivo tem potencial para gerar resíduos resultantes das atividades desenvolvidas de forma previsível. Estas são consideradas atividades normais, portanto, devem cobrir o custo do produto fabricado ou serviço prestado. Então essa perda é um custo. Exemplo: Perda de material por evaporação ou consumo no processo produtivo.

A contabilidade de custos tem vários objetivos e nenhum valor específico. Essas características tornam o campo ou campo de atuação da profissão mais amplo.

Segundo Leoni (2000), os objetivos mais conhecidos são os seguintes: seus componentes organizacionais (administrativos e operacionais), os produtos e bens e serviços que fabrica e vende para si, cobrados ou não, realizam. O controle de gastos obtém dados sobre a rentabilidade e o desenvolvimento das atividades, isto é, contribui planejamento e controle da empresa.

2.2.6 Planejamento tributário

O planejamento tributário é uma importante ferramenta de gestão empresarial. É através de um bom planejamento que se encontra formas de reduzir impostos para que os eventos fiscais possam ser evitados. Segundo Crepaldi (2017) o planejamento tributário, também conhecido como elisão fiscal, é um ato, em estrita observância à legislação brasileira vigente, o objetivo de encontrar mecanismos que possibilitem a redução das despesas financeiras por meio do pagamento de tributos

é um fator potencial na gestão empresarial. Seu objetivo é evitar a ocorrência de fato geradora com base na evasão de fato geradora, minimizando seu valor, ou seja, reduzindo a alíquota do imposto ou apurando a base.

O planejamento tributário é uma escolha entre opções legais que acabam por resultar na redução do imposto a pagar ou mesmo no diferimento de pagamentos, mas sempre há uma base legal para tais ações. Segundo Chaves (2017), o planejamento tributário é o processo de escolha de ações antes que ocorra um fato gerador, ao invés de ser simulado, visando direta ou indiretamente a economia tributária.

O planejamento tributário não é apenas um direito garantido pela Constituição Federal, mas também uma obrigação legal estabelecida pelo Art. 153 da Lei 6.404/1976. O administrador da empresa no exercício de sua função deve ser tão cuidadoso quanto todo homem positivo e correto está acostumado a conduzir seus próprios negócios. O planejamento tributário pode trazer informações importantes para as empresas que podem ajudar a reduzir a carga tributária legalmente.

Destaca Chaves (2014) que o planejamento tributário é um meio legítimo de redução da carga tributária e é um ato legítimo dos contribuintes. O planejamento tributário é importante nas empresas porque ajudam a desempenharem com sucesso as suas funções e vantagens, tais como:

- Evitar que as empresas paguem impostos desnecessários, ou seja, superiores aos correspondentes à sua classe, porte e ramo de atividade;
- Reduzir o risco fiscal e agilizar os processos administrativos e operacionais;
- Permite um melhor controle do fluxo de caixa e uma visão abrangente dos custos da empresa;
- Reduzir custos, afetar o preço final de um produto ou serviço e tornar a empresa mais competitiva. Portanto, as empresas não devem recorrer a práticas de evasão fiscal que comprometam a criação do planejamento tributário.

De acordo com art. Art. 145. incidirão os seguintes tributos os governos federal, estadual, distrital e municipal, que são:

- 1 Imposto (imposto obrigatório cobrado pelo governo);

- 2 Taxas e cobranças impostas pelo poder público, ou seja, em razão do exercício do poder de polícia ou da utilização efetiva de serviços públicos específicos e divisíveis prestados pelo Estado aos contribuintes;
- 3 Contribuições de benfeitorias, provenientes de obras públicas que valorizem o imóvel.

Segundo Fabretti et al. (2017), o estudo foi conduzido de forma cautelar, ou seja, antes da ocorrência dos fatos administrativos, foram estudadas suas implicações jurídicas e econômicas e alternativas jurídicas de menor custo, conhecidas como planejamento tributário. O planejamento tributário exige, em primeiro lugar, o bom senso do planejador. Existem algumas alternativas legais que funcionam para grandes empresas, mas não são viáveis para pequenas e médias empresas devido ao possível custo das operações necessárias para executar este programa.

Segundo Borges (2002), o processo de elaboração de um plano tributário é composto por cinco etapas, que são:

1. Pesquisa factual como objeto do planejamento tributário;
2. Esclarecer as questões financeiras decorrentes dos fatos da pesquisa;
3. Pesquisar aspectos jurídicos e financeiros relacionados às questões levantadas pelos fatos pesquisados;
4. Conclusão;
5. Formalização do planejamento detalhado em documentos técnicos funcionais.

O primeiro passo na elaboração do planejamento tributário é a coleta de dados relacionados às atividades da empresa. As investigações devem variar de acordo com a natureza, caráter, tipo e extensão das questões envolvidas no planejamento tributário e as características operacionais da organização empresarial.

Borges (2002) também destacou que a pesquisa deve obter dados sobre os seguintes itens: estrutura da empresa e atividades operacionais; habilitação fiscal do estabelecimento; especificidade das operações industriais, operações comerciais e serviços prestados pelo planejamento tributário.

A coleta de dados pode ser obtida por meio de entrevistas formais com profissionais responsáveis pelas atividades da empresa, bem como por meio de pesquisa e análise de documentos e livros financeiros. Em seguida vem a

elaboração dos problemas tributários que surgem a partir dos fatos da pesquisa, e agora com os dados coletados, a elaboração dos problemas que o planejamento tributário irá abordar. É nessa etapa que serão determinadas as características do planejamento tributário (remoção, redução ou diferimento da carga tributária).

Depois de esclarecer as características do planejamento tributário, é estudada as questões jurídicas relacionadas à pesquisa de fatos. Esta fase é caracterizada por extenso estudo da legislação tributária, visando para atingir os objetivos declarados.

Em seguida, são tiradas as conclusões, abrangendo as respostas às questões detalhadas, e por fim a formalização do plano detalhado no documento funcional, ou seja, o conteúdo deve ser formalizado no documento funcional. Borges (2002, p.73) cita as seguintes características dessa etapa: "clareza, brevidade, harmonia, dinamismo e objetividade".

De acordo com a o planejamento tributário é preventivo e deve ser feito antes da ocorrência de um fato gerador. Para alcançar um planejamento eficiente, é preciso primeiramente analisar as lacunas existentes na legislação, sempre cuidando para não levar à evasão fiscal, que pode se tornar um perigo para as empresas que não cumprem a carga tributária para reduzi-la. Pela Lei 8.137/90 com descumprimento dos regulamentos legais, classificação como sonegação fiscal.

2.2.7 Balanço Patrimonial

Segundo Marion (2015) a principal demonstração contábil, no balanço patrimonial mostra a situação financeira da empresa para um determinado período, ou seja, através desta tabela obter um panorama da situação da empresa.

Essa demonstração mostra seus bens e direitos, bem como suas obrigações e o patrimônio líquido da empresa, denominados ativos, passivos e patrimônio líquido, respectivamente.

Os artigos 178 a 182 da Lei 6.404 explicam como devem ser apresentadas as contas contábeis nesses grupos, seguidas de ordem crescente de liquidez dos ativos e ordem decrescente de prioridade de pagamento de suas dívidas.

As informações contidas em um balanço patrimonial são uma poderosa ferramenta que pode ser utilizada pelos gestores, usuários e clientes internos e externos de uma organização para visualizar a situação da empresa e auxiliar na

tomada de decisões para melhorar seu desempenho, bem como demonstrar os planos da empresa. Uma visão estratégica que permite visualizar o futuro, as limitações e o potencial da organização.

Segundo Ribeiro (2013) um balanço patrimonial é uma demonstração financeira (contábil) projetada para mostrar quantitativa e qualitativamente as posições em uma determinada data, a posição patrimonial e ativo financeiros da empresa.

Essa estrutura é composta por bens e direitos que representam ativos, obrigações referem-se a passivos e patrimônio líquido, que são itens contábeis que representam o valor dos proprietários e acionistas, classificação para contribuir com a alfabetização financeira da organização.

Quadro 5 - Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL	
ATIVO	PASSIVO
ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
Caixa	Empréstimos a pagar
Estoque	Fornecedores a pagar
ATIVO NÃO CIRCULANTE	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
REALIZAVEL A LONGO PRAZO	EXIGIVEL A LONGO PRAZO
Empréstimos a sócio	
	Empréstimos (LP)
INVESTIMENTO	Contas a pagar (LP)
Participações a coligadas	
IMOBILIZADO	PATRIMONIO LIQUIDO
Maquinas	Capital social
INTANGÍVEL	Reservas
Marcas e patentes	

Fonte: Elaboradora a partir da Lei nº 6404/76.

No balanço patrimonial, os ativos estão localizados à esquerda e são divididos em ativo circulante, que é a conta de maior liquidez no patrimônio, denominado capital de giro e ativo não circulante, conforme Lei 6.404/76.

Ativos realizáveis de longo prazo são direitos a serem realizados após o final do exercício seguinte e direitos de venda, adiantamento ou empréstimo a coligadas ou controladas (artigo 243), diretores, acionistas ou participantes dos lucros da empresa, não constituem objetos de exploração pelas práticas de negócios da empresa.

Investimentos são interesses e direitos perpétuos de qualquer natureza em outras sociedades que não possam ser classificados no ativo circulante e não sejam utilizados para a manutenção da empresa ou das atividades da empresa.

Imobilizado se trata de direitos sobre bens tangíveis utilizados para manter ou exercer as atividades de uma empresa ou sociedade, incluindo direitos decorrentes da transferência dos benefícios, riscos e controle desses bens para as operações da empresa.

Por fim ativos intangíveis são os direitos de manter a empresa ou exercidos com a finalidade de um ativo intangível, incluindo o ágio adquirido. Essas contas são lançadas em ordem decrescente com base no nível de liquidez do elemento. Depende do período em que se torna dinheiro para a entidade.

Por outro lado, segundo Ribeiro (2013), existe um grupo de passivos também conhecido como capital de terceiros conhecido como não passivo ou patrimônio líquido. Os passivos também são divididos em duas categorias: passivo circulante e passivo não circulante, que devem ser ordenados em ordem decrescente de acordo com o grau de endividamento que representa um prazo maior ou menor em que a obrigação deve ser paga.

O passivo circulante consiste em contas que vencem no final do próximo ano, como fornecedores, empréstimos, financiamentos, impostos e até obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto o passivo não circulante consiste nas mesmas contas, mas com vencimento posterior ao do próximo exercício financeiro.

Na Lei 6.404/76, art. 178 § 2º O patrimônio líquido é dividido em capital social, reserva de capital, ajuste de avaliação patrimonial, reserva de lucros, ações em tesouraria e prejuízos acumulados.

Portanto, o patrimônio líquido nada mais é do que a diferença entre ativos e passivos, ou seja, capital disponível para reinvestimento ou distribuição entre sócios e proprietários, é convertida em receita financeira.

2.2.8 Demonstração do resultado do exercício

Segundo Santos (2014), a demonstração do resultado do exercício apresenta a formação do lucro líquido do exercício, apurado no lucro, comparando as receitas, custos e despesas apurados, sempre seguindo o regime de competência. DRE é projetado para mostrar e fornecer aos usuários as demonstrações financeiras. São

resumos de todas as receitas, despesas e custos, de forma verticalizada e ordenada, proporcionando uma visão objetiva dessas demonstrações de resultados como complemento à análise e tomada de decisão.

Para pequenas empresas que não precisam de dados detalhados para tomar decisões, um DRE pode ser tão simples quanto mostrar as despesas totais deduzidas da receita para calcular os lucros sem destacar grandes grupos de despesas.

Esta é uma demonstração obrigatória e sua prática é uma vez por ano, ao final de cada ano, conforme a lei 6.404/76, mas há relatos de que as empresas estão preparando uma a cada mês para levantar questões importantes como rentabilidade e faturamento, atender gestão necessidades e auxiliar nas atividades da empresa.

Quadro 6 - Demonstração do resultado do exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO – 2021	
RECEITA LIQUIDA	7.408.901
Custo dos produtos vendidos	-2.234.567
LUCRO BRUTO	5.174.334
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS	
Despesas com vendas	-2.680.123
Despesas administrativas	-1.133.456
Resultado de equivalência patrimonial	
Outras receitas (despesas) operacionais	19.890
LUCRO OPERACIONAL	1.380.645
Receitas financeiras	483.456
Despesas financeiras	-752.345
Imposto de renda e contribuição social	-355.678
LUCRO LIQUIDO DE EXERCÍCIO	756.078

Fonte: Elaboradora a partir da Lei nº 6404/76.

Na estrutura do DRE, de acordo com a lei no artigo 187 acima, deve conter:

- Receita bruta de vendas e serviços, deduções de vendas, abatimentos e impostos;
- Lucro líquido de vendas e serviços, custo dos produtos, serviços vendidos e lucro bruto;
- Despesas com vendas, despesas financeiras menos receitas, despesas gerais, administrativas e outras despesas operacionais;
- Lucro e prejuízo operacional, outras receitas e outras despesas;

- Rendimentos e provisões fiscais para o ano anterior ao imposto sobre o rendimento;
- Títulos, ações de funcionários, administradores e fundadores, mesmo na forma de instrumentos financeiros e instituições, assistência a funcionários ou fundos de pensão que não se qualificam para despesas;
- Lucro ou prejuízo líquido do exercício e o valor do seu capital social por ação.

Depois de analisar todas as demonstrações, é necessário produzir um relatório que traduza a situação da empresa de forma clara e verdadeira, e encaminhe para a gestão, para que as informações sobre os aspectos positivos e negativos possam ser rapidamente obtidas. Organização, tomando decisões saudáveis para a empresa.

2.3 FORMAS DE ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações financeiras fornecem informações sobre a situação econômica e financeira de uma empresa. Estudar essas declarações pode revelar informações sobre a situação da empresa, presente e passado. Além disso, comparar diferentes demonstrações financeiras pode prever possíveis tendências econômicas no futuro. Tudo isso torna o estudo das demonstrações financeiras uma ferramenta valiosa para os gestores de negócios. (ASSAF NETO, 2015).

As demonstrações financeiras podem ser analisadas com precisão se forem interpretadas por meio de indicadores claros e precisos. Além disso, deve-se tomar cuidado para garantir que os índices não sejam mal interpretados. Para Padoveze (2000) que a quantidade mínima possível de indicadores contábeis deve ser usada ao realizar a análise financeira a cada mês. Caso contrário, o processo se tornaria muito grande e cansativo. Em vez disso, a análise do balanço patrimonial permite que muitos indicadores sejam extraídos.

Ao analisar os dados contábeis coletados por meio de um sistema de informações contábeis, é possível tomar decisões com mais segurança e solidez. Usando o método de análise adequado, podendo comparar o desempenho da empresa com outras empresas do mesmo negócio e identificar tendências.

Relatam Kuhnen e Bauer (1996) que para analisar investimentos é necessário utilizar uma gama de técnicas para comparar os resultados de decisões de diferentes possibilidades de forma científica, validada e estudada. Em todas as variáveis, as alternativas escolhidas devem sempre ser a mais econômica.

Escolher qual investimento fazer é um processo crucial. Requer considerar vários fatores, como a força de trabalho, tecnologia e pesquisa. Além disso, os investidores devem analisar diferentes opções de investimento para determinar a melhor. Exemplos de técnicas utilizadas são: Análise horizontal e vertical e das demonstrações financeiras; Índices de liquidez, endividamento e rentabilidade; dentre outras.

2.3.1 Análise Vertical e Horizontal

2.3.1.1 Análise Vertical

A análise vertical determina a porcentagem de cada conta ou grupo de contas em relação à soma a que pertence. É utilizado com balanços e demonstrações de resultados anuais, analisando sua estrutura. Nesse sentido, Ludícibus (2008) comenta que esse tipo de análise é importante para avaliar a estrutura composicional de um projeto e sua avaliação ao longo do tempo.

Por meio dessa análise, é possível melhorar esses índices entendendo em quais ativos as empresas estão gastando mais, ou comparando se seus custos são superiores aos das empresas concorrentes.

$$\text{Análise Vertical} = \frac{\text{Valor da conta objeto de análise}}{\text{Valor total grupo}} \times 100$$

A análise vertical também é um processo comparativo, expresso em porcentagem, aplicado quando uma conta ou grupo de contas está associado a um valor relacionado ou relacionado identificado no mesmo demonstrativo. Assaf Neto (2015) enfatiza e acrescenta que com valores absolutos apresentados de forma vertical, pode-se facilmente determinar a participação relativa de cada item contábil em um ativo, passivo ou demonstração de resultados, e sua participação relativa ao longo do tempo.

2.3.1.2 Análise Horizontal

A análise horizontal pode comparar o valor de uma mesma conta ou grupos de contas em exercícios diferentes, com o objetivo de avaliar ou realizar as mesmas contas durante o período de análise. Assim, permite tirar conclusões sobre o desenvolvimento da empresa.

Para Padoveze (2000) a análise horizontal é uma ferramenta que calcula a variação percentual que ocorre de um período para outro e tem como objetivo mostrar se o item analisado aumentou ou diminuiu. Ressalta Assaf Neto (2015), a análise horizontal é a comparação do valor de uma mesma conta ou grupo de contas em exercícios diferentes. É basicamente um processo de análise temporal.

O objetivo desta análise é permitir examinar a evolução ou tendência histórica do valor que constitui o capital próprio de uma empresa e obter essa análise, numa base de um ano para calcular a evolução de outros anos subsequentes, e normalmente utilizando o ano anterior como uma base, tornando esta análise mais dinâmica.

$$\text{Análise Horizontal} = \frac{\text{Valor ano seguinte}}{\text{Valor ano - base}} \times 100$$

A análise horizontal também se aplica aos balanços e demonstrações de resultados do ano corrente, mas usa dois ou mais anos de dados para comparar a evolução dos números da empresa. No entanto, para realizar uma boa análise e tirar conclusões mais próximas do que a empresa realmente é, recomenda-se combinar a análise horizontal com a análise vertical.

2.3.2 Indicadores Financeiros e Econômicos

Indicadores financeiros e econômicos envolvem métodos de cálculo e interpretação de índices em demonstrações financeiras para avaliar o desempenho de uma empresa. Eles são selecionados pela administração da empresa com base nas informações necessárias e na profundidade de análise necessária.

Como explica Padoveze (2000) os índices devem ser consistentes e selecionadas pela visão da alta administração das atividades de monitoramento,

lucratividade e posição patrimonial. Os indicadores econômicos e financeiros são elaborados para destacar o estado atual da empresa e para destacar o que pode acontecer com a empresa no futuro se nenhuma ação for tomada para alterar o que o indicador detecta. Portanto, é muito importante escolher esses indicadores corretamente.

Nesse sentido, Matarazzo (2008) comenta que o mais importante é encontrar um conjunto de índices que permita uma análise profunda da empresa. É por isso que é importante calcular um grande número de índices. Os índices mais significativos são os de interesse de bancos, fornecedores, parceiros, consumidores e governos. Os indicadores são representados por índices que representam tanto a situação financeira quanto a econômica.

2.3.2.1 Índice de Liquidez

O índice de liquidez avalia a situação financeira da empresa. Ele analisa a capacidade de pagar passivos calculando o patrimônio líquido da empresa, que também é conhecido como balanço patrimonial da empresa. O único objetivo desse índice é ajudar os credores a avaliar o risco financeiro e as perspectivas da empresa. Os credores usam esse índice para examinar o risco de concessão de novos créditos e analisar o crédito já concedido.

Afirma Marion (2009) esses indicadores avaliam a capacidade da empresa de pagar suas contas, eles determinam se a empresa pode cumprir suas obrigações financeiras. Para Silva (2013) o objetivo dos índices de liquidez é determinar a capacidade de uma empresa pagar suas dívidas com base na diferença entre direitos realizáveis e passivos.

Para cumprir seu compromisso de pagar todos os salários prometidos, as empresas devem fornecer acima de 1,00. Isso significa que cada 1,00 de obrigações, a empresa deve possuir no mínimo 1,00 para honrar este compromisso. Essencialmente, os índices podem ser categorizados em:

a) Liquidez Corrente

De acordo com Silva (2013) o índice de liquidez da empresa é a medida de quanto dinheiro, ativos realizáveis e direitos a empresa tem atualmente em

comparação com o que deve no futuro próximo. Para calcular o Índice de Liquidez Corrente, as empresas consideram a quantidade de caixa que pode ser convertida em fundos imediatamente disponíveis sob demanda no curto prazo. Além disso, considera-se a quantia de dinheiro que uma empresa que deve ser paga no curto prazo. Esta fórmula é mostrada abaixo:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

b) Liquidez Geral

No índice de liquidez, este mostra a saúde financeira da empresa no longo prazo, indicando sua capacidade de cumprir suas obrigações nesse período. Segundo Silva (2013), o Índice de Liquidez Geral mostra quanto caixa, ativos e direitos realizáveis uma empresa possui para cobrir seu passivo total no curto e longo prazo.

Para obter esse índice, são utilizados o total do ativo circulante mais a soma do realizável a longo prazo e o total do passivo circulante e não circulante.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{Não Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Não Circulante}}$$

c) Liquidez Seca

Explica Silva (2013) que o índice mostra o quanto uma empresa tem imediatamente disponível e não precisa executá-lo para fazer frente ao seu passivo circulante. No índice de liquidez seca, mantém-se o mesmo raciocínio da liquidez corrente, mas neste caso o estoque de ativos líquidos é eliminado por ser considerada fonte de incerteza e o estoque é avaliado como investimento porque é necessário as atividades da empresa, tornando-se assim uma apresentação mais realista da liquidez da empresa, conforme demonstrado abaixo:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

d) Liquidez Imediata

Com esse índice, podemos medir a capacidade de uma empresa de cumprir todas as obrigações de curto prazo apenas em valores disponíveis de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}}$$

Essa métrica mostra a real capacidade de uma empresa de utilizar apenas o caixa, saldos bancários e investimentos disponíveis para a instituição no curto prazo, sem a necessidade de estoques e recebimentos de contas.

2.3.2.2 Índice de Endividamento

O índice mostra o percentual representativo do capital arrecadado conjunta e exclusivamente com instituições financeiras ou bancárias (referente a empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo) como percentual do capital total arrecadado de outros terceiros (MATARAZZO, 2010).

É calculado para mostrar o quanto as empresas confiam nessas instituições. Isso significa que quanto mais recursos forem angariados com essas instituições, melhores serão as oportunidades de relacionamento, negociação e investimento (MATARAZZO, 2010).

Por meio do índice de endividamento, avalia-se o nível de endividamento da empresa, podendo-se também obter informações se a empresa utiliza mais recursos de terceiros ou do proprietário. Os seguintes índices são avaliados neste grupo:

- Participação do Capital de Terceiros;
- Garantia do Capital Próprio ao Capital de Terceiros;
- Grau de Endividamento ou Endividamento Geral;
- Qualidade da Dívida;
- Endividamento Financeiro.

2.3.2.3 Índice de Rentabilidade

O índice é responsável por fornecer a rentabilidade gerada no exercício social, recurso oriundo apenas do patrimônio líquido. Isso significa que porcentagem do ganho de eficiência é gerada pelo recurso dos proprietários (FRANCO, 1989). O Índice de Lucratividade mostra a economia de uma empresa, ou seja, avalia o grau de sucesso econômico que uma empresa alcançou em relação ao capital investido. Uma empresa tem boa lucratividade quando pode ser lucrativa regularmente por um longo período de tempo.

Para avaliar a rentabilidade, são utilizados os seguintes índices:

- Margem Operacional sobre Vendas;
- Margem Líquida sobre Vendas;
- Rentabilidade do Ativo Total;
- Rentabilidade do Patrimônio Líquido.

2.3.2.4 Índice de Atividade

Em suma, IUDÍCIBUS (1984) demonstrou que o índice de atividade representa a taxa de atualização de importantes elementos patrimoniais em um determinado período de tempo. Relata Matarazzo (2000) que nesse grupo foi estudado o número médio de dias para vender estoque, receber vendas e pagar as compras, e a análise do termo médio é útil quando os três termos são analisados em conjunto.

O índice de atividade é utilizado para avaliar o período em que as vendas são recebidas, os pagamentos das compras e as ações são renovados e, portanto, auxilia as empresas em todo o planejamento operacional da empresa. Os seguintes índices são avaliados neste grupo:

- Prazo Médio de Recebimento de Vendas;
- Prazo Médio de Pagamento de Compras;
- Giro dos Estoques;
- Giro do Ativo Total.

2.4 TOMADA DE DECISÃO

Conforme discutido por Robbins (2015) a tomada de decisão é um campo vasto. Envolve decisões importantes que podem trazer mudanças relevantes, pois podem ser rotineiras. Quando há um problema com alternativas possíveis, uma decisão precisa ser formada, uma única ação que pode ser tomada ou não.

Como afirma Gomes (2014), para orientar adequadamente o processo de tomada de decisão, é necessário focar nas perguntas certas. O processo decisório envolve problemas e possíveis soluções, portanto, para tomar uma decisão, é necessário que as pessoas envolvidas direcionem o processo decisório para um problema específico.

De acordo com Abramczuk (2008) lista dois tipos de decisões, a tomada de decisão sequencial refere-se à escolha de uma ação possível com base no resultado de decisões anteriores tomadas sob condições de incerteza diferente de zero e a decisão única é aquela que determina um curso de ação orientado para um fim, mas não impõe a necessidade de outras decisões além daquelas relacionadas aos meios de realizar o curso de ação escolhido.

Ou seja, as decisões são tipificadas, mas os tipos são limitados, para que tenham escolhas, direções ou influenciar decisões com base em eventos passados. Mas para obter os melhores resultados, é imprescindível estabelecer metas para ajudar a resolver o problema.

As metas ajudam a determinar quais informações obter, permitem justificar as decisões para outras pessoas, determina a importância das escolhas e permite que determine o tempo e o esforço necessários para concluir as tarefas. A definição de metas ajuda a coletar informações e construir o tempo e esforço necessários no processo de tomada de decisão. Dessa forma, os gestores devem ter metas claras para aperfeiçoar as decisões, pois a falta de metas pode levar à perda de tempo e produtividade na empresa.

Antes de tomar qualquer decisão, os gestores devem entender com antecedência todo o processo de tomada de decisão, pois a deliberação não atinge apenas o âmbito interno da organização, mas a sua resposta será sentida no ambiente externo da organização e, lentamente, na permanência e sustentabilidade do modelo de negócio.

Para Yu (2011) a definição integrativa que facilita a adaptação a diferentes situações, tomando uma decisão que é uma alocação irreversível de recursos. O processo decisório da empresa envolve alternativas para a melhor alocação de recursos, quais áreas a empresa deve desenvolver para gerar mais lucros e quais processos podem atrair mais clientes e fornecedores. Assim, como mencionado pelo mesmo autor, os gestores estão preocupados principalmente com os recursos e as recompensas que esses recursos podem trazer.

O gestor deve conhecer todas as informações relacionadas às decisões que tem que tomar, pois após aplicar os recursos, não há como reverter a situação. Portanto, decisões erradas podem ser prejudiciais para a empresa, portanto, o processo decisório deve ser conduzido de forma que seja mais benéfica para os resultados futuros da organização.

A Equipe MYRP (2017) lista alguns níveis de decisão que podem dividir hierarquicamente as pessoas envolvidas no processo:

- **Estratégia:** As decisões que permitem atingir e estabelecer os objetivos gerais da empresa pela alta administração;
- **Tático/Administrativo:** São decisões táticas de nível intermediário, como as realizadas pelos gestores. Descrevem-se as ações que devem ser tomadas para atingir as metas/objetivos estratégicos da organização;
- **Operacional:** se enquadra nas táticas e se relaciona com a forma como os funcionários atingem as metas estabelecidas pelas decisões táticas.

A tomada de decisão dentro de uma empresa é dividida em camadas. Como mencionado anteriormente, a camada estratégica é realizada pelos gestores e é uma decisão de longo prazo, a camada tática é realizada pelos gestores e é uma decisão de médio prazo, e a camada operacional camada é uma decisão de longo prazo.

As decisões, que geralmente são tomadas pelos funcionários, são diárias de curto prazo. Desta forma, reconhece-se a importância do processo de tomada de decisão para a empresa e que todos os departamentos devem ter um objetivo e visão comuns para tomar decisões imediatas a longo prazo.

De acordo com Grove (2017), as decisões são tomadas em condições incertas se as tomadas de decisões não tiverem as informações necessárias para escolher as melhores opções. A contabilidade gerencial fornece informações que auxiliam a tomada de decisão, pois é responsável por fornecer informações que

avaliam o risco e analisam as melhores escolhas para a empresa de forma inteligente.

2.5 O PAPEL DO CONTADOR NA CONTABILIDADE GERENCIAL

Além de avaliar a melhor forma de tributação para uma empresa, um contador fornece à gestão organizacional informações contábeis que auxiliam os gestores a tomar decisões bem-sucedidas. De acordo com Coronado (2012) avaliou o papel dos contadores gerenciais ao se engajar em inovações de gestão de custos e análise de demonstrações contábeis destinadas a apoiar a tomada de decisão gerencial. Eles têm a responsabilidade de combinar tecnologia e ferramentas criativas para agregar e otimizar valor às suas organizações, reduzindo custos e servindo como parceiros de negócios.

Os contadores têm as habilidades necessárias para entender os dados contábeis e analisar com precisão os lucros e despesas e comunicar essa análise à administração. E assim, o mesmo vem explicando aos chefes da empresa quais ações não estão funcionando e quais medidas estão sendo tomadas para melhorar o gerenciamento e o uso. Os recursos financeiros que precisa para administrar o negócio com sucesso.

Conforme Crepaldi (2017) o contador deve trabalhar para garantir que a administração tome as melhores decisões estratégicas de longo prazo. É necessário que vá além das informações contábeis para fornecer dados relevantes e oportunos sobre essas questões negócios mais amplos.

Essas informações fornecidas pelo contador são detalhadas por meio de relatórios que mostram onde a empresa está obtendo lucros, prejuízos ou gastos desnecessários. Munido de habilidades e técnicas, esse profissional fornecerá dados contábeis sobre todos os tipos de resultados, como dimensioná-los e como a empresa continua ativa no mercado.

Para Iudicibus (2015) o contador devem ter amplo treinamento e conhecimento e ser capazes de usar métodos e técnicas, tendo uma formação muito ampla. Os administradores geralmente reagem à forma e ao conteúdo das demonstrações financeiras, depois de revisar os dados originais.

Um contador deve ter conhecimento de contabilidade, conhecimento tributário e finanças. Ser bem versados em todas essas áreas para ajudar na tomada de

decisões. Sempre atualizado com tecnologia e inovação, para visualizar toda a empresa que está analisando.

Responsável por fornecer informações precisas em tempo hábil, conforme a necessidade dos administradores. Ao mesmo tempo, deve conhecer todos os detalhes relevantes no momento da decisão. O conhecimento das últimas inovações em tecnologia de sistemas de informação e a busca constante por conhecimentos essenciais para este profissional desenvolver e encontrar os melhores resultados no mercado para empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa se propõe a responder o problema sob pesquisa bibliográfica, reunindo informações e dados já disponíveis, a partir daí, pode-se examinar ou explicar o objeto sendo investigado, analisando as principais ideias de um assunto. Tem por finalidade proporcionar ao pesquisador o reforço semelhante na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações, ANDRADE (2010).

O presente estudo refere-se a um estudo de caso, pois, segundo FACHIN (2003) leva-se em conta, especialmente, o entendimento, como um todo, do tema investigado. Com a obtenção de uma descrição e entendimento completos das relações dos motivos em cada acontecimento, que permitem o conhecimento extenso e específico de uma temática, ou seja, é servir de base e referência para pesquisa e busca de outras pessoas acerca do mesmo assunto.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa, porque tende esclarecer o motivo das coisas, expondo o que convém ser realizado. “Utilizamos a pesquisa qualitativa quando queremos descrever nosso objeto de estudo com mais profundidade.” (MASCARENHAS, 2012, p.58). Isto é a finalidade da amostra é elaborar informações aprofundadas e ilustrativas.

Considera-se, também, o presente estudo como uma análise descritiva, onde exige do pesquisador uma série de dados sobre o que se pretende pesquisar. São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental. Os estudos descritivos têm o intuito de descrever as características os fenômenos e dos fatos, além de identificar se há ligação entre as variáveis analisadas, MASCARENHAS (2012). Os participantes da pesquisa terão como garantia o fato de suas identidades e informações pessoais não serão divulgadas.

Essas informações contribuíram para este estudo, demonstrando ao ponto que a contabilidade gerencial é uma importante ferramenta para alcançar uma excelente administração e controle empresarial.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desse fato, o objetivo deste trabalho foi demonstrar como a contabilidade gerencial pode auxiliar na tomada de decisões, diante da pesquisa bibliográfica realizada, apresenta as principais ferramentas de gestão, que podem auxiliar os gestores, apontando assim a relevância de cada um no processo decisório.

A pesquisa também mostra que as empresas utilizam ferramentas de contabilidade gerencial em um mercado altamente complexo e competitivo, assim, apoiar a gestão tendem a obter melhores resultados e maior longevidade. De acordo com os autores analisados, as informações contábeis gerenciais são cada vez mais necessárias e úteis para as organizações, pois sempre dará suporte à tomada de decisões, o que certamente trará mudanças significativas que tornarão as empresas mais dinâmicas e competitivas nos mercados em que estão inseridas.

Com base nessas informações da contabilidade gerencial, os gestores estão mudando a forma como gerenciam, utilizando relatórios fornecidos pelos profissionais da contabilidade, buscando cada vez mais otimizar recursos para mudar o ambiente de negócios. As informações geradas podem auxiliar os gestores na mudança de suas políticas operacionais. A contabilidade gerencial é um sistema que fornece aos usuários informações valiosas que, no momento ideal, podem ser utilizadas para apoiar a tomada de decisões, orientando a empresa no melhor caminho a seguir.

As principais ferramentas utilizadas em seu exercício são: orçamento, fluxo de caixa, técnicas de análise de investimentos, análise de demonstrações financeiras, planejamento tributário, gestão de estoques, controle de contas a pagar e receber. Por meio dessas ferramentas, o sucesso organizacional pode ser alcançado, um melhor desenvolvimento e a tomada de decisões podem ser facilitados.

Vale destacar também que os contadores têm um papel importante na conscientização da importância da contabilidade e devem buscar continuamente melhorias e inovações na área contábil, pois o mercado exige maior agilidade e qualidade das informações exigidas. A par das constantes mudanças na legislação e da conjuntura econômica mundial, não só fornece informações úteis sobre a

empresa, mas também sobre os mercados em que atua, impulsionando fundamentalmente o seu crescimento.

Portanto, conclui-se que a contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento empresarial. Seu uso adequado ajuda a minimizar a percepção de efeitos adversos futuros e novas oportunidades de mercado, tornando as empresas mais resilientes às mudanças. Como este estudo não esgota os tópicos discutidos, a continuidade é fundamental para aumentar a importância da contabilidade gerencial.

REFERENCIAS

ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas 2008.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. BCB. Banco Central do Brasil. Caderno de educação financeira e gestão de pessoas. Brasília: BCB, 2013. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/pef/port/caderno_cidadania_financeira.pdf> Acesso em: 05 de Jun. 2022.

ANDREW, Grove. **Tomada de decisão no ambiente empresarial**. Disponível em: <<http://www.ibe.edu.br/tomada-de-decisao-no-ambienteempresarial>>. Acesso em: 12 de Ago. 2022.

ANTÔNIO, Terezinha Damian. **Direito empresarial**. Palhoça: UnisulVirtual, 2013.

Artigo 153. **Lei 6.404/76 – Lei das AS**. Disponível em: <<https://www.bibliotecavirtual.siqueiracastro.com.br/wpcontent/uploads/10/Pesquisa-Diligencia-Helena.pdf>> Acesso em: 08 de Ago. 2022.

Artigo 178. **Lei nº 6.404 de 15 de Dezembro de 1976**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11489505/artigo-178-da-lei-n-6404-de-15-de-dezembro-de-1976#:~:text=Sociedades%20por%20A%C3%A7%C3%B5es,.Art.,da%20situa%C3%A7%C3%A3o%20financeira%20da%20companhia>> Acesso em: 06 Jun. 2022.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto TIBÚRCIO. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ÁVILA, Carlos Alberto. **Gestão contábil**: livro didático, 2012.

ATRILL, P. MCLANEY, E. **Contabilidade Gerencial para tomada de decisão**. 1ª. Ed. São Paulo – SP. Saraiva, 2014.

BORGES, Humberto Nonavides. **Planejamento tributário: IPI, ICMS, ISS e IR**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Lei 6.404 de 15 de Dezembro de 1976**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acessado em: 06 de Ago. 2022.

BRASIL. **Lei Nº 8.137, DE 27 de Dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8137.htm> Acesso em: 08 de Ago. de 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.638, de 28 de Dezembro de 2007.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm>. Acesso em 22 de Set. de 2022.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento tributário na prática: gestão tributária aplicada.** 3ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento tributário na prática: gestão tributária aplicada.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica.** 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

CREPALDI, Silvio. **Planejamento tributário: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

DE LIMA, Guilherme Diegues; COLAVITE, Gustavo Marcos; FÉLIX, Lorraine Vilas Boas Valeriano. **CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.** Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/contabilidade_gerencial_.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2022.

EQUIPE, MYRP. **Tomada de Decisão gerencial: diminua os riscos para sua empresa, 2017.** Disponível em: <<https://www.myrp.com.br/blog/tomada-de-decisaogerencial-diminua-os-riscos-para-sua-empresa/>> Acesso em: 12 de Ago. de 2022.

FABRETTI, Láudio Camargo et al. **Contabilidade tributária.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2017

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, Kamila Kelly Paiva de Miranda. **O ensino de conhecimentos básicos de contabilidade e áreas afins nos cursos de ciências contábeis das universidades Potiguaras à luz do currículo mundial.** Mossoró, 2014

FERRONATO, Airto João. **Gestão Contábil – Financeira de Micro e Pequenas Empresas: sobrevivência e sustentabilidade.** São Paulo: Atlas S.A, 2011.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços.** 15. Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 5ª. Ed. São Paulo – SP. Atlas, 2013.

GARRISON, R. H. **Contabilidade Gerencial.** Traduzido por: Cristiane de Brito. Revisão técnica: Luciane Reginato – 14. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2013.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Tomada de decisão Gerencial – enfoque multe critério**. São Paulo: Atlas 2014

IBGE. 2019. **Brasil/ Tocantins/ Augustinópolis**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/to/augustinopolis.html>>. Acesso em: 17 de Ago. de 2022.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. São Paulo: ed. Atlas, 1984.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

JUSBRASIL. **Artigo 145 da Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10672339/artigo-145-da-constituicao-federal-de-1988>>. Acesso em: 03 de Set. de 2022.

KUHNEN, Osmar Leonardo; BAUER, Udilbert Reinoldo. **Matemática financeira aplicada e Análise de Investimentos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, Implantação e controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUNELLI, R. L. **Qualidade Das Informações Contábeis**. Portal de Contabilidade. Curitiba. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>. Acesso em: 10 Jul. de 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 11ªed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARION, JOSE CARLOS; RIBEIRO, OSNI MOURA. **Introdução à contabilidade gerencial**. Saraiva Educação SA, 2017.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/3063>>. Acesso em: 05 de Jun. 2022.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

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

MIOLO, Lidiane. **A importância das ferramentas contábeis gerenciais fluxo de caixa e controle de estoques na otimização das atividades de uma empresa de piscinas**. 2016

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Controladoria – Instrumento de apoio ao processo decisório / Luciane Reginato**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. MÜLLER, Aderbal Nicolas. NAKAMURA, Wilson

Toshiro. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas.** Revista FAE. Vol 3. N. 3. 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial.** IESDE BRASIL SA, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **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.** 7ª. Ed. São Paulo – SC. Editora Atlas S.A, 2010.

QUINTANA, Alexandre Costa. **Fluxo de Caixa. Demonstrações Contábeis De acordo com a Lei 11.638/07.** 2ª ed. Curitiba: Juruá Editora. 2012.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: **Atlas**, p. 76-97, 2006.

REINERT, Nilséia; BERTOLINI, Geysler R. **A Necessidade de Organização dos Controles Financeiros para uma Melhor Gestão de Empresas de Pequeno Porte,** 2007. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/66138605/A_Necessidade_de_Organizacao_dos_Controles_Financeiros-with-cover-page->. Acesso em: 20 mar. 2022.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil.** 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. **Direito empresarial.** Curitiba/PR 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Decida e conquiste – guia definitivo para tomada de decisão.** São Paulo: Saraiva 2015

SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas Windsor Espenser Veiga.** – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2014.

SANTOS, Fernando de Almeida; VEIGA, Windsor Espenser. **Contabilidade: com Ênfase em Micro, Pequenas e Médias Empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

SEBRAE, **Controle de contas a pagar**, Brasília: Sebrae, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/control-de-contas-apagar,2d56164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: mai. 2022.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, ANUÁRIO DO TRABALHO na Micro e Pequena Empresa 2018.** São Paulo: 2018. Disponível em:

<<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=29>>. Acesso em: 17 de Ago. de 2022.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Contabilidade Empresarial para Gestão de Negócios: guia de orientação fácil e objetivo para apoio e consulta de executivos**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, José Pereira Da. **Análise financeira das empresas**. 12. ed. São Paulo: Atlas 2013.

SOUZA, Rejane A. Rosa; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade Gerencial como Ferramenta para Gestão Financeira nas Microempresas: Uma Pesquisa no Município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 2 – nº 1 – 2011**. Disponível em: <http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/regiane_adm_2011.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2022.

STACKE, Jéssica Aline. **Análise da utilização das ferramentas contábeis gerenciais em micro e pequenas empresas**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso.

VAGO, Fernando R. et al. **A importância do gerenciamento de estoque por meio da ferramenta CURVA ABC**. Sociais e Humanas. Santa Maria, v. 26 n. 3. 2013.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: O caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/MS**. Monografia de Pós-Graduação, 2008.

YU, AO. **Tomada de decisão nas organizações**. São Paulo, 2011.



UNITINS
Universidade Estadual do Tocantins

TOCANTINS
GOVERNO DO ESTADO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual do Tocantins
(SIBUNI)
Repositório Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TRABALHO DE
CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Eu, AUGUSTO FERREIRA NETO, Nacionalidade: Brasileiro. Documento de Identidade Nº 1213409 órgão emissor, SSP, CPF: 051.276.481-64, Matrícula: 2019101600500187, na qualidade de titular dos direitos morais e patrimoniais de autor que recaem sobre o meu Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, com o título: CONTABILIDADE GERENCIAL: Os benefícios à disposição do Gestor.

Com fundamento nas disposições da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, autorizo a Universidade Estadual do Tocantins - UNITINS, publicar, em ambiente digital institucional, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da obra acima citada, em formato PDF, atítulo de divulgação da produção acadêmica para fins de leitura, impressão ou *download*.

O autor(a) do trabalho acadêmico:

a) Declara que o documento é trabalho original e detém o direito de conceder os direitos contidos nesta autorização. Declara que a entrega do documento, bem como os termos nele contidos não infringem os direitos de qualquer pessoa, entidade, Instituição ou órgão público.

b) Declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Estadual do Tocantins os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue, no caso do documento entregue conter material do qual não detém os direitos de autor.

Augustinópolis – TO, 07/12/2022
Data

Augusto Ferreira Neto
Assinatura do (a) Autor(a)



UNITINS
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS

TOCANTINS
GOVERNO DO ESTADO



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual do Tocantins
(SIBUNI)
Repositório Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso

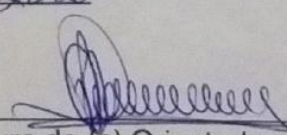
TERMO DE RESPONSABILIDADE DE ORIENTAÇÃO DE TRABALHO DE
CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Eu, Andréa Pereira da Conceição, matrícula funcional nº: 820736, lotado no curso de: Ciências Contábeis declara que atuou na condição de professor orientador do acadêmico Augusto Ferreira Neto, no semestre letivo 2022.2, que culminou no Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, intitulado: CONTABILIDADE GERENCIAL: OS BENEFÍCIOS À DISPOSIÇÃO DO GESTOR.

O professor orientador declara que:

- a) Promoveu o acompanhamento, orientação, correção, revisão, auxílio quanto à formatação, indicação de títulos bibliográficos durante a execução do trabalho acadêmico, assegurando, tanto quanto lhe é possível saber, que se trata de obra original, da qual detém o autor/acadêmico os direitos legítimos para publicação digital no Repositório Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso desta Instituição.
- b) O Trabalho de Conclusão de Curso – TCC observou o cumprimento de todos os requisitos e regras presentes definidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, naquilo que couber, e pelo Manual de Trabalhos de Conclusão de Cursos da Universidade Estadual do Tocantins, de modo que o documento encontra-se apto à publicação no Repositório Digital da Instituição.

Augustinópolis - TO, 07 12 2022
Data


Assinatura do (a) Orientador (a)