



FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

KAIO RIBEIRO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

PARAUAPEBAS
2023

KAIO RIBEIRO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Ciências Contábeis para a obtenção do Título de Bacharelado em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Sara Debora Carvalho Cerqueira

PARAUAPEBAS
2023

SANTOS, Kaio Ribeiro.

A importância da contabilidade gerencial para as pequenas e médias empresas. Sara Debora Carvalho Cerqueira, 2023.

57 Páginas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia – FADESA, Parauapebas – PA, 2023.

Palavras-chaves: Importância; PMEs; Contador; Atuação; Contabilidade; Gerencial; eficiência; sucesso.

KAIO RIBEIRO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, para obtenção do Título de Bacharel.

Aprovado em: 16/11/2023

Banca Examinadora



Prof.(a) Ende Machado Silva
(Avaliador – FADESA)



Prof. Mateus da Silva Sousa
(Avaliador – FADESA)



Prof.(a) Sara Debora Carvalho Cerqueira
(Orientadora – FADESA)

Data de depósito do trabalho de conclusão 16/11/2023

KAIO RIBEIRO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Ciências Contábeis para a obtenção do Título de Bacharelado em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Sara Debora Carvalho Cerqueira

Aprovado em: 16/11/2023



Kaio Ribeiro dos Santos
(Discente)



Prof. Mateus da Silva Sousa
(Coordenador do Curso de Ciências Contábeis)

PARAUAPEBAS
2023

RESUMO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para a prosperidade e a sobrevivência de qualquer empresa, independentemente de seu porte. Nas pequenas e médias empresas (PMEs), a contabilidade gerencial, na maioria dos casos é esquecida, devido a um complexo de situações, incluindo falta de recursos, conhecimento limitado sobre o assunto e priorização de outras extensões do negócio. Geralmente quando se inicia uma empresa o empreendedor já foca diretamente em impulsionar o montante de vendas e acaba deixando de lado a necessidade da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão. Entretanto, a contabilidade gerencial se torna crucial para aprimorar a gestão financeira, a tomada de decisões e a saúde geral do negócio. Como PMEs enfrentam desafios únicos em relação à contabilidade, incluindo a exigência de equilíbrio sobre orçamentos apertados e a necessidade de monitorar fluxos de caixa em constante controle. Assim, esse trabalho sobre a importância da contabilidade gerencial para as PMEs tem como função abordar a importância dessa ferramenta, os desafios enfrentados pelas PMEs em relação à contabilidade e as melhores práticas para implementar e utilizar uma contabilidade gerencial de forma eficiente e como o contador pode atuar de uma maneira mais decisiva dentro das PMEs. Abordando uma visão ampla e contextualizada sobre o impacto que a contabilidade gerencial pode causar para uma empresa, abordar os conceitos relevantes dentro do tema direcionando ao objetivo central que é a contabilidade gerencial para as PMEs. Também dar uma ênfase sobre os regimes tributários e como eles se comportam dentro da dinâmica do cotidiano das empresas e abordar as ferramentas que podem ser utilizadas em relação à contabilidade gerencial.

Palavras-chaves: Importância; PMEs; Contador; Atuação; Contabilidade; Gerencial; eficiência; sucesso.

ABSTRACT

Management accounting is an essential tool for the success and survival of any company, regardless of its size. In small and medium-sized companies (SMEs), management accounting is often forgotten, due to a series of situations, including lack of resources, limited knowledge on the subject and prioritization of other areas of the business. Generally, when starting a company, the entrepreneur already focuses directly on boosting sales and ends up leaving aside the importance of accounting. However, management accounting is crucial to improving financial management, decision making and the overall health of the business. As SMEs they face unique challenges in relation to accounting, including the need to balance tight budgets and the need to monitor cash flows in constant control. Therefore, this work on management accounting for SMEs aims to address the importance of this tool, the challenges faced by SMEs in relation to accounting and the best practices for implementing and using management accounting efficiently and how the accountant can act in a more decisively within SMEs. Addressing a broad and contextualized view of the impact that management accounting can have on a company, addressing the relevant concepts within the topic leading to the central objective, which is management accounting for SMEs.

Also focus on tax regimes and how they behave within the day-to-day dynamics of companies and address the tools that can be used in relation to management

accounting.Keywords: Importance; SMEs; Accountant; Performance; Accounting; Management; efficiency; success.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	CONCEITOS RELEVANTES	7
2.1	Conceitos Técnicos relativos à contabilidade gerencial	9
2.2	Empreendedorismo e gestão de pequenas e médias empresas	13
2.3	Regimes tributários e a contabilidade das PME'S	20
2.4	Ferramentas da contabilidade gerencial	22
2.4.1	Contabilidade de custos como ferramenta gerencial.....	27
2.4.2	Sistema de custeio variável para fins gerenciais.....	29
2.4.3	Análise de balanços para fins gerenciais	33
2.4.4	Orçamento empresarial	43
2.4.5	Precificação de produtos e serviços	45
3	METODOLOGIA	49
4	ANÁLISE DE RESULTADO	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
6	REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a expansão comercial e a busca por melhores condições financeiras predispõem as pessoas a buscarem alternativas diferentes para conquista de receitas financeiras, sendo elas através da abertura de pequenas empresas, ao invés do método mais tradicional, que é garantindo um ensino superior e ser um funcionário registrado em uma empresa. Reynolds (2018, p 3) afirma “essa busca é um importante fenômeno social”.

Pode-se afirmar que, esse fenômeno social é importantíssimo no desenvolvimento social e financeiro de cada País. No Brasil, as PME's representam a grande maioria, as PMEs (pequenas e médias empresas) são responsáveis por 60% da circunstância de trabalho no Brasil, contribuindo para geração de empregos e distribuição de renda.

Longenecker (2018, p. 3) afirma que “fica claro que os indivíduos que iniciam e lideram pequenas empresas fazem uma contribuição significativa para economia e para qualidade de nossas vidas”. Percebe-se que, as PMEs impactam diretamente no andamento econômico e social do País, é de vital importância entender a sua relevância no mercado e seu papel dentro da sociedade. Propor-se a saber como funciona e como ela pode evoluir, é fundamental para o sucesso financeiro e pessoal da empresa, para os gestores e demais funcionários.

Cada PME depende de um fator muito relevante para conseguir se manter, não só as PMEs mas também, grandes empresas. A contabilidade se demonstra um agente essencial no acompanhamento e fornecimento de informações relativas ao patrimônio de cada empresa, com o simples objetivo de fornecer o poder de tomada de decisão. Marion (2017, p. 1) diz que “a contabilidade gerencial como sistema de informação é uma ciência social que tem como objeto o controle do patrimônio das organizações”.

A contabilidade geral assegura ao empreendedor o controle e lançamento de todo o seu patrimônio. Visando fornecer, através de relatórios, os lançamentos e registros das mudanças ocasionadas sobre o patrimônio no exercício social de análise. Percebe-se que, para que os relatórios sejam verossímeis e autênticos, cabe ao contador gerencial executar a produção dos lançamentos seguindo as normas de escrituração contábil, para serem de objeto de pessoas internas ou externas a instituição.

A gestão financeira oriunda da contabilidade gerencial é crucial e eficaz para o triunfo de qualquer organização independentemente de seu porte ou patrimônio, ela é mais que um processamento de números e dados, a contabilidade gerencial enfatiza as decisões que afetam o futuro, a relevância, o fazer as coisas em tempo hábil e o desempenho no nível do segmento.

Faz-se necessário, que os empreendedores entendam a importância da contabilidade de gestão tem na estrutura organizacional das empresas e como ela pode fornecer o poder

da tomada de decisão de forma mais assertiva. Garrison (2012, p.3) retrata como “a contabilidade gerencial ajuda os gerentes na realização de três atividades vitais: planejamento, controle e tomada de decisões”. Isso será essencial para o desenvolvimento de forma linear da empresa para que ela desenvolva de forma positiva e estrutural, entender cada processo e setor da empresa é fundamental, e a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão explorará esse potencial de gestão.

A contabilidade gerencial auxilia o aumento da qualidade do poder de tomada de decisão baseada nos dados exemplificados que a contabilidade gerencial proporciona, cabe aos gestores identificarem através dos dados os melhores meios para avaliarem os processos de atividades que uma empresa em seu início pode realizar.

Nota-se que, a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na gestão empresarial, visto que, representa uma ferramenta de relevância significativa, capaz de orientar o empreendedor na tomada de decisões estratégicas, com o propósito de proteger a integridade da estrutura organizacional e comercial da empresa, envolvendo seus investimentos no cenário empresarial como um ator de destaque no mercado mercadológico.

A problemática central norteia-se sobre falta do conhecimento técnico e científico por parte dos empreendedores e gestores relacionados a contabilidade gerencial ao iniciarem suas atividades comerciais e como isso pode afetar a eficiência operacional bem como as tomadas de decisões estratégicas?

Portanto, este trabalho tem como objetivo geral destacar a importância da contabilidade gerencial no desenvolvimento e organização técnica de uma PME a fim de sobrelevar como a atuação do contador especializado em contabilidade gerencial impacta positivamente na estrutura em todas as áreas da empresa, em seus setores de produção, setores administrativos e no setor comercial, estudando também como funciona uma PME, suas características e fundamentos que a fazem se tornar uma PME.

Neste trabalho fica evidenciado como objetivo específico entender como funciona a tributação, estrutura e funcionamento de uma PME destacando seus conceitos técnicos e relevantes sobre suas características principais; transparecer as funcionalidades especiais que a contabilidade gerencial proporciona para a tomada de decisões no âmbito da empresa; evidenciar como as PME's são importantes e necessárias para a economia nacional; destacar a contabilidade gerencial como um agente técnico para crescimento e expansão da empresa.

Justifica-se esse trabalho pelo aumento de aberturas de empresas no cenário nacional nos últimos anos, à falta de entendimento por partes dos empreendedores, relacionadas à utilização da contabilidade de gestão, podem vir revelar que a não utilização dessa ferramenta pode impactar a gestão de recursos, seja eles financeiro ou o estoque da empresa, visto que, o empreendedor sem o conhecimento técnico será incapaz de entender como funciona uma empresa e como deve analisar seus números.

2 CONCEITOS RELEVANTES

O significado da abreviação PME's é pequena e médias empresas, entretanto, entender seu significado e tamanho vai além do que a própria abreviação diz. Dornelas (2023) afirma “para que as empresas se desenvolvam é preciso que o empreendedor conheça suas limitações, afim, de minimizar problemas”. Ou seja, é fundamental conhecer, entender, planejar e estruturar cada nível e subnível de uma PME, ao abrir uma empresa deve-se sempre entender o ramo do trabalho, como estruturar processos e como analisar dados que são fornecidos por contadores e sistemas de informações.

O conceito de pequenas e médias empresas (PME) carece de uma definição universalmente aceita, uma vez que as suas características e dimensões se adaptam de acordo com o setor de atuação da empresa. Além disso, não é possível estabelecer limites fixos em termos de quadro de funcionários ou faturamento que delimitam com precisão essa categoria empresarial, com exceções estabelecidas Longenecker (2018, p. 4), define

O que significa falar de “pequenos negócios”? Um restaurante ou padaria em um bairro é claramente um pequeno negócio e a Toyota, obviamente, não é. Entre os pequenos negócios ou pequenas empresas, existe um grande grau de diversidade de tamanho, potencial de crescimento, estrutura organizacional e, muitas vezes, cultura. Muitos esforços têm sido feitos para definir o termo “pequeno negócio”, usando critérios como número de funcionários, volume de vendas e valor dos ativos. Mas geralmente não há definição aceita de maneira geral ou universalmente acordada.

Percebe-se que, ao se tratar de uma PME deve-se ter bastante cuidado no poder de tomada de decisão, constantemente os empresários por não saberem ou não perceberem a importância de uma boa gestão contábil para sua empresa, acabam tomando decisões erradas levando a empresa a enfrentar problemas de fluxo de caixa, problemas com controle de pessoal e excesso de gastos administrativos ou com despesas estruturais.

Os problemas enfrentados pelas PME's são intensos e cada vez mais desafiadores, a concorrência está cada vez mais intensa, empresas são abertas constantemente a fim de evoluírem sua capacidade de produção e venda para conquistarem novos clientes e aumentarem o faturamento, conseqüentemente expandindo e aumentando suas unidades, todo empresário objetiva o crescimento de sua empresa ao nível de quantidade de lojas, comércios ou estabelecimentos.

Apesar de seus problemas as PME's se destacam no cenário nacional, grande maioria no mercado, pode-se afirmar que, os empregos formais são sustentados pelas PME's, além da gigantesca participação no número de registros. Para a economia de um País é necessário que haja a busca por esse desafio de empreender, mais empresas, geram mais contribuições e mais circulação de capital.

Para Pereira e Santos (1995)

as principais qualidades do empreendimento que constituem a base do sucesso empresarial são: estratégia de marketing bem definidas; conquista da fidelidade da clientela; comunicação eficaz com o mercado; mix de marketing estabelecido com clareza para produto, preço, propaganda, promoção e distribuição; tecnologia atual; localização adequada; relação de parceria estabelecida com fornecedores; programa de qualidade total e produtividade em desenvolvimento; operação com capital próprio.

A informação e os dados disponíveis para os empresários hoje, são de extrema importância para o crescimento da empresa, o empreendedor iniciante deve se atentar a sua estratégia de marketing conhecendo o seu produto, conquistar a fidelidade do cliente fazendo com que ele se torne um comprador fiel ao seu produto ou serviço, deve se atentar a qualidade total do seu produto, desde sua produção ao processo da venda. Para manter o ciclo de qualidade e funcionalidade da empresa, sempre em constante evolução o empreendedor médio deve se atentar a sua ferramenta mais poderosa, o seu caixa.

O controle das informações financeiras da empresa que fazem parte da conta caixa de uma entidade são controladas pelo contador no seu exercício do serviço da contabilidade. “A contabilidade constitui, 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 a entidade objeto de contabilização” (Marion, 2017, p.2). Esse controle deve ser realizado de forma objetiva e eficaz a fim de passar dados através de informações para o empreendedor ter segurança nas suas decisões.

A contabilidade gerencial surge para ser um extra positivo e mais completo para a gestão do patrimônio da entidade. Percebe-se que, o empreendedor busca atingir um objetivo, que na maioria dos casos (exceto empresas ou organizações de fins não lucrativos) é o sucesso financeiro e lucros para expansão comercial ou estabilidade financeira, para alcançar esse objetivo ele deve dispor de um sistema de informações completo e bem claro para aumentar a assertividade e a segurança na hora da tomada de decisão.

Marion (2017, p.3) afirma: “para a organização atingir suas metas, é imprescindível que mantenha um sistema de informação eficiente”. É evidente a necessidade de um sistema que integre as informações e dados da entidade, com ele os dados relativos ao setor financeiro, comercial e pessoal serão armazenados em forma de banco de dados, atrelado a isso necessita-se de um contador especializado na área da contabilidade gerencial para monitorar, controlar e ajudar o empreendedor a evoluir seu negócio, utilizando os dados integrados para fins de análises e relatórios gerenciais.

A contabilidade gerencial será capaz de revelar a estrutura organizacional da empresa dividindo por setores, desde a compra de insumos até a venda efetuada no frente de loja, será

capaz de utilizar a contabilidade de custos como um extra para ferramenta de gestão de recursos e produtos, utilizando sistemas de custeio e custeio para fins gerenciais, gerenciamento e controle de compras e vendas, orçamento empresarial e a análise de balanços como ferramenta de gestão para tomadas de decisões cada vez mais assertivas.

Fica evidente a relevância da contabilidade gerencial no contexto empresarial, é necessário para qualquer tipo de empresa, principalmente na faixa de pequena ou média empresa. Entender os impactos que a contabilidade gerencial pode afetar na estrutura do seu negócio é essencial, ela possui o potencial de otimização da gestão dos recursos alocados em diversos setores da empresa, aperfeiçoando o processo de precificação dos produtos, de modo a garantir que todos os custos variáveis sejam integralmente cobertos pelo valor de venda, além de viabilizar um controle rigoroso de estoque, a fim de prevenir perdas e furtos.

Em relação as informações e sistemas contábeis, afirma Marion (2017, p. 5),

As informações contábeis gerenciais, evidenciam a qualidade dos materiais, produtos e serviços; a mensuração dos períodos de maturação em que os produtos permanecem no processo de fabricação; a capacidade, eficiência e desempenho dos empregados; a avaliação da satisfação dos clientes etc. Dessa forma, qualquer decisão a ser tomada, qualquer que seja a área de atuação do responsável por ela, encontrará na informação contábil gerencial o fundamento necessário para que a opção encontrada seja a mais benéfica possível para o desenvolvimento da organização.

Isso mostra que a contabilidade gerencial unificada com os sistemas de informações fornece um leque de benefícios para o empreendedor para tomadas de decisões assertivas a fim de melhorar o poder de tomada de decisão das mais diversas camadas de uma empresa, do diretor executivo aos gerentes de setor para que a empresa entenda todos os seus níveis setoriais estruturando e desenvolvendo a empresa para um crescimento de forma linear e sem surpresas.

Empresas pequenas e médias conquistam uma vantagem competitiva quando optam por contratar os serviços de um contador especializado em contabilidade gerencial. O contador, nesse contexto, desempenha um papel crucial ao oferecer o acompanhamento adequado para embasar as decisões dos gestores. Essa constitui a principal diferenciação que pode contribuir para o crescimento da empresa, capacitando-a a evoluir a categoria de PME e almejar o status de grande empresa. Tal conquista representa um objetivo almejado por todo empreendedor quando se aventura na abertura de seu próprio negócio.

2.1 Conceitos Técnicos relativos à contabilidade gerencial

Marion (2017, p. 5) elucida que “conhecendo a finalidade da contabilidade gerencial, fica fácil entender por que as informações geradas por ela auxiliam os administradores nas

suas tomadas de decisões”. Nota-se que, entender como funciona e identificar a necessidade da contabilidade gerencial para os gestores é fundamental para evolução do negócio.

A contabilidade gerencial é uma evolução da contabilidade geral, ela desenvolve estratégias novas em relação a tomada de decisões por parte dos gestores e diretoria utilizando as informações e relatórios referentes ao patrimônio, financeiro e comercial da empresa que por sua vez são registradas através das normas e leis vigentes da contabilidade geral. Para Marion (2017, p. 5),

Com o surgimento da contabilidade gerencial, os relatórios derivados da área contábil que antes enfatizavam somente o aspecto monetário passaram a abranger, também, informações de natureza operacional.

As informações contábeis gerenciais, portanto, evidenciam a qualidade dos materiais, produtos e serviços; a mensuração dos períodos de maturação em que os produtos perda nesse no processo de fabricação; a capacidade, eficiência e desempenho dos empregados; a avaliação da satisfação dos clientes etc.

Isso revela que, independentemente da decisão que for tomada por parte da gerência ou por outro responsável de setor da empresa, terá na informação contábil gerencial a fundamentação necessária para que a decisão seja a mais benéfica para a empresa, para melhorar o desenvolvimento estrutural da empresa. Garrison (2012, p. 4) elucida que “talvez a habilidade gerencial mais básica seja a capacidade de tomar decisões inteligentes baseadas em dados”.

Os dados apurados e mensurados aliados a análise de um contador especializado favorecerá a tomada de decisão dos gestores, a contabilidade gerencial é vital para entender em que passo a empresa deve se basear e em que rumo ela poderá seguir com base em dados, as informações sobre o planejamento e controle da organização terão a fundamentação precisa para a tomada de decisões, seja para investimentos, compras ou controle de estoque.

A contabilidade gerencial tem como função principal e como conceito base direcionar os gestores responsáveis de seus respectivos setores a fim que possam tomar as melhores decisões estruturais para o crescimento da empresa, para Marion (2017, p. 5) “orientar os agentes responsáveis pela gestão do patrimônio da organização nas suas tomadas de decisões”.

Com base nisso, pode-se comprovar que a contabilidade gerencial pode ser fundamental para funções distintas com natureza operacional variável dependendo do cargo ou setor empresarial, para Marion (2017, p. 5) “é possível segregar pelo menos três importantes funções da contabilidade gerencial: operacional, gerencial e estratégica”.

Como mencionado os dados e informações da contabilidade gerencial abrangem as diversas áreas estruturais da empresa, a função operacional está ligada a estratégias e

planejamento para os funcionários da linha da frente, na gerencial é voltado para os gerentes de setor e na estratégica se refere aos diretores e executivos da empresa. No que se diz respeito ao contexto do setor operacional para Marion (2017, p. 5),

Orientar o pessoal que trabalha na linha de frente, seja na área de produção ou na área comercial, fabricam ou vendem bens e prestam ou vendem serviços. Nesse nível de responsabilidade, as decisões precisam ser tomadas em curtíssimo prazo, quase diariamente, no momento em que os obstáculos surgem. Assim, os relatórios elaborados para orientar as tomadas de decisões nesta área normalmente contém informações operacionais quantitativas, ou seja, não financeiras.

Fica evidente que os relatórios contábeis direcionam e ajudam na tomada de decisões, por não se tratar de decisões que impactam a direção da empresa e sim de situações imediatas e diárias o conceito técnico se resume ao setor operacional da empresa, volume de materiais, mercadorias de suprimento, mão de obra, volume de serviços, informações de qualidade e o número de defeitos detectados na execução dos serviços, todos envolvendo o setor operacional da empresa.

Evidencia-se que, a contabilidade gerencial desempenha um papel relevante ao fornecer informações precisas direcionadas por setor, independentemente de sua importância no contexto das decisões de impacto a longo prazo. Proporcionando o apoio eficaz aos gestores em múltiplos segmentos da empresa. Em contrapartida, os gestores do setor operacional tendem a lidar com questões de natureza mais tranquilas, pois têm impacto limitado na orientação estratégica e no curso futuro da entidade. Tais questões e situações, em sua maioria, são de caráter ocasional e de menor relevância na direção global da empresa.

Em relação ao setor de contexto gerencial segundo Marion (2017, p. 6),

Tem por fim orientar os gerentes responsáveis pelo comando de uma ou mais áreas; de um ou mais departamentos ou mesmo de um simples grupo de trabalhadores. Normalmente, os gerentes precisam tomar decisões de curto ou de médio prazos, as quais não envolvem a entidade como um todo, embora toda a entidade sofra o reflexo dessas decisões. Os gerentes têm necessidade de informações que lhes assegurem acompanhar em tempo real o processo operacional de produção ou de prestação de serviços, bem como o resultado positivo ou negativo das respectivas vendas.

Percebe-se que, a função gerencial tem um impacto mais efetivo e é realizado a médio prazo, ou seja, o gestor terá um tempo mais acessível para realizar as tomadas de decisões necessárias para o avanço da operação. Com as informações que a contabilidade gerencial proporciona, nessa função gerencial, destina-se à avaliação de redução de custos, qualidade dos serviços prestados pelos funcionários e pelo avanço tecnológico para melhorar a produção e venda.

Marion (2017, p. 6) afirma que “os relatórios dessa natureza devem conter não só informações não financeiras, como também financeiras e econômicas, envolvendo comparações de custos reais com padrões, rentabilidade por produto ou serviço etc.”. Ou seja, a função gerencial também evidencia dados financeiros, como gastos com os setores da organização.

Com essas informações pode-se avaliar as estruturas da empresa que respondem aos recursos humanos, da tesouraria e do setor comercial, visto que, será levantado informações acerca de salários, materiais utilizados para criação e manutenção do produto que será fabricado, a qualidade do trabalho executado e as informações sobre os resultados de toda produção.

O sistema integrado nessa etapa se torna indispensável, pois ele reúne o conglomerado de informações ao que se refere aos setores gerenciais. Todas as informações sobre o departamento pessoal serão lançadas no sistema, tais quais as informações com contexto financeiro, de receitas e despesas e as informações no que se diz respeito ao estoque da empresa.

Relacionados a função estratégica para Marion (2017, p. 7),

Tem por fim orientar executivos nas suas tomadas de decisões. A principal preocupação dos executivos (presidente, diretores, proprietários) é com a rentabilidade global do negócio. As decisões dos executivos normalmente são de longo prazo e envolvem o destino da organização. Referem-se à rentabilidade de produtos e serviços, ao perfil, a necessidades e satisfação de clientes, a ameaças de concorrentes, a inovações tecnológicas, à expansão ou descontinuidade de parte ou do total dos negócios etc.

É notório que a natureza da função estratégica se diferencia consideravelmente em relação a prazos e abordagem, quando comparada à função operacional. Enquanto a função operacional se concentra nas atividades do pessoal da linha de frente, envolvendo curtos prazos, a função gerencial direciona-se aos gestores do setor, com prazos mais restritos. Já a função estratégica tem como alvo público os diretores e proprietários, os quais são responsáveis de tomar decisões que podem efetivamente alterar a trajetória e o planejamento da organização.

Necessita-se de calma e muito planejamento ao se tratar de decisões que podem mudar o rumo da empresa, faz-se necessário que o empreendedor tenha um bom embasamento ao decidir tomar uma decisão nesse nível gerencial. O contador gerencial pode ser um grande aliado ao informar o executivo a respeito da decisão na qual o empreendedor quer tomar.

Nesse setor da empresa é verificado os relatórios gerais que impactam diretamente o andamento da empresa. Para Marion (2017, p. 7),

Aos executivos interessa conhecer principalmente a lucratividade do negócio, para saber o tempo de retorno do capital investido, a composição dos custos, bem como a rentabilidade de cada produto, para incentivar o aumento da produção dos mais rentáveis e a descontinuidade daqueles que não atingem os propósitos previamente estabelecidos.

Nessa etapa as informações são precisas e servem para elucidar a situação da empresa, os diretores terão as informações contábeis essenciais para entenderem como está a situação financeira, estrutural e comercial da empresa. É possível validar a rentabilidade de cada produto verificando se compensa ou não a sua fabricação, identificar preços de venda para melhorar a lucratividade, criar e elaborar orçamentos segregados por setor entre outros.

Com isso o empreendedor estará seguro para realizar a melhor decisão possível para sua empresa, visto que, as funções contábeis englobam todos os setores da empresa, favorecendo o poder de tomada de decisão a cada nível hierárquico que a empresa possui. Os dados fornecidos pelo contador gerencial se mostram como o agente ideal para empresas de qualquer porte financeiro, seja pequena, média ou grande empresa.

Para Oliveira (2014, p. 22) “Os conceitos de margem de contribuição, ponto de equilíbrio, alavancagem financeira e operacional são fundamentais para o gestor de qualquer atividade econômica”. Nota-se que, as ferramentas contábeis gerenciais são essenciais e necessárias para as pequenas empresas evoluírem sua estrutura e faturamento.

Dessa forma, a contabilidade gerencial assume a capacidade de efetuar a gestão do estoque, mitigando despesas e gastos supérfluos na organização. Por meio desse processo, ela contribui para a redução de custos, otimizando o dimensionamento do quadro de funcionários em conformidade com os padrões estabelecidos, o que resulta em uma redução dos encargos e salários desnecessários. Em resumo, a contabilidade gerencial se revela eficaz na padronização dos diversos setores da empresa, com a finalidade de aumentar o lucro ao término do exercício social ou efetuar as mudanças necessárias durante o exercício social.

2.2 Empreendedorismo e gestão de pequenas e médias empresas

O empreendedor é uma pessoa que busca inovar e vender produtos ou serviços de uma forma especial e diferente das já existentes no mercado, para isso ele deve ter em mente que o conhecimento técnico sobre gestão empresarial e empreendedorismo devem sempre nortear suas decisões e ideias. Santos (2014, p. 11) corrobora sobre “O empreendedor consiste em alguém que busca uma forma especial de fazer algo, uma forma nova”.

Empreender é desafiante, e cada vez mais os empreendedores devem ter em mente que precisam fugir dos antigos modelos de empreendedorismo arcaicos, é preciso inovar

meios de realizar a tarefa de empreender de forma precisa e inovadora, principalmente quando se trata de uma pequena e média empresa. Dornelas (2023, p. 17) ressalta que,

A organização precisa ser mais ágil, precisa buscar novas oportunidades de negócio de forma mais efetiva, precisa se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários na busca da inovação, a serem mais criativos, a proporem soluções, não serem reativos, fugir da mesmice de outrora. As organizações estabelecidas começam a entender que precisam ser mais empreendedoras.

Certamente, com a globalização, avanço tecnológico e as constantes mudanças de mercado, gerou-se a necessidade de criar princípios de empreendedorismo corporativo para melhorar o desempenho das organizações nas tomadas de decisões, para o empreendedor entender a importância da sua tarefa e como ele deve desempenhá-la de forma eficiente e inovadora.

Empreender é desafiar os padrões de segurança vistos na atual sociedade brasileira. Na grande maioria dos casos, a massa de trabalhadores brasileiros, preferem trabalhar nessas empresas de pequeno porte ao invés de empreender, pois entendem que a estabilidade financeira depende de um bom emprego. Para Sousa (2018, p. 5),

O empreendedorismo é percebido pelas pessoas como a prática social de empreender para gerar algum tipo de riqueza ou benefício, com os mais diversos propósitos individuais ou coletivos, seja por abrir uma empresa, por participar de forma proativa colaborando em organização já existente, ou por iniciar uma sociedade sem fins lucrativos ou até mesmo por um indivíduo que resolve criar um projeto inovador dentro de uma empresa onde trabalha como funcionário, o que é chamado de intraem-preendedorismo.

Na presente década, o aumento de aberturas de empresas se tornou cada vez mais comum, entretanto, ainda há resistências por parte da esfera social brasileira. Decidir abrir uma empresa requer bastante determinação devido à pressão e concorrência a ser enfrentada, e as pessoas devem ter em mente que a inovação de métodos e a utilização de ferramentas extras é necessário para criarem um legado empresarial. Isso evidencia a busca pelo sucesso financeiro e empresarial que todo empreendedor busca, independentemente da idade, os desafios de empreender serão enfrentados.

Longenecker (2018, p. 11) ressalta “ser um empreendedor é extremamente desafiador. Em alguns momentos você será desencorajado, talvez até aterrorizado”. Percebe-se que, conviver com a pressão de abrir seu próprio negócio pode ser um desafio agonizante e o empreendedor deve entender esse desafio como uma forma de energia para se dedicar ao seu objetivo.

Concentrar as informações em agendas ou papéis podem se tornar um grande problema no futuro, tomar decisões com base no “achismo” também. Cabe ao empreendedor

buscar ferramentas que o auxiliarão na tomada de decisões que dizem a respeito a sua empresa, ele deve entender que ferramentas de gestão, como sistemas de informações, a utilização da contabilidade como aliada, serão necessárias na jornada do empreendimento.

É perceptível que o avanço tecnológico e a criação de novas estratégias de negócios rotularam as pequenas e médias empresas como empresas geradoras de emprego e renda, participando assim do desenvolvimento econômico e social das regiões do Brasil. No cenário nacional fica evidente a relevância que as pequenas e médias empresas detêm sobre a economia brasileira, é fundamental que a sociedade entenda essa importância para que a esfera social brasileira apoie e divulgue esse mercado desafiador do empreendimento.

Para SEBRAE (2018) os pequenos negócios representam mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. E, em conjunto as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, sendo este um resultado crescente nos últimos anos.

É perceptível a relevância que as microempresas, pequenas empresas e médias empresas tem na economia brasileira, entender esse levantamento é essencial para o desenvolvimento de ambas. Nota-se que, 89% das empresas nacionais registradas são micro e pequenas empresas, um dado que deve ser levado em conta na abertura de um negócio conforme mostra o gráfico 1.

Gráfico 1: Participação das micro e pequenas empresas



Fonte: SEBRAE (2018).

Muitas pessoas são beneficiadas com empresas desse porte, como função social, é necessário que a sociedade apoie os novos empreendimentos, conseguindo dar uma atenção especial aos produtos e serviços que são ofertados pelos empresários, a fim de que a economia e os impactos que as PME causam possam ser ainda mais positivos.

Percebe-se que, o conceito de PME é amplo, definir um número ou quantidade de funcionários que uma empresa deve ter para que se torne uma PME nem sempre será determinante. Na maioria dos casos, empresas de até 10 funcionários serão considerados

PME, entretanto, se a empresa for uma filial de uma grande seguradora de imóveis, ela já não será PME apesar de ter uma quantidade de funcionários relativamente baixa. Entretanto, há uma definição através no número de funcionários ou sobre o faturamento.

Entretanto no Brasil, costuma-se definir o porte da empresa pela quantidade de funcionários da empresa, desde microempresa até as grandes empresas. Segundo o levantamento realizado pelo Sebrae, pode-se definir uma empresa com os seguintes números de funcionários cadastrados conforme representado na tabela 1.

Tabela 1: Definição do porte de estabelecimento por número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de pequeno porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2018).

O empreendedor que entende o tamanho da sua empresa, consegue traçar planos realistas e contundentes com sua realidade. Pouco a pouco com as ferramentas ideais ele pode evoluir suas capacidades comerciais para ampliar seus números financeiros e pessoais, idealizando objetivos realistas.

Empreender no Brasil é desafiador, o empresário que busca a consolidação empresarial deve entender que a utilização de ferramentas de gestão e controle empresarial devem ser essenciais em toda a sua jornada.

A gestão estratégica de negócios é essencial para o crescimento e controle de uma PME. Ao se tratar de estratégia de negócios, Longenecker (2018, p. 62), conceitua “um conjunto de ações que coordena os recursos e compromissos de uma empresa para aumentar o seu desempenho”. Nota-se que, o empreendedor estabeleça um objetivo que faça sentido para o seu modelo de negócio, para que o processo de crescimento seja eficiente e longânime.

Estabelecer padrões e objetivos é fundamental para qualquer nível de empresa, principalmente empresas onde na maioria dos casos, o executivo não entende como funciona os processos de gestão e os princípios da contabilidade. Planejar e objetivar são as palavras-chave para o sucesso do empreendimento.

A iniciação do processo de abertura de uma empresa começa com o empreendedor definindo seu nicho empresarial, nesse processo ele deve se atentar em quais estratégias irá tomar e quais serão os valores de seu produto e serviço. Longenecker (2018, p. 63) afirma,

As empresas que competem em um mesmo setor podem adotar estratégias muito diferentes. Falando de maneira ampla, as empresas podem optar por construir suas estratégias em torno de uma ênfase de baixo custo ou de diferenciação à medida que elas consideram como se posicionar em relação aos concorrentes.

A estratégia baseada em custo é focada em disputa de preços, a empresa mantém o valor do seu produto abaixo do comum economizando em outras áreas da empresa para compensar o preço do produto. Longenecker (2018, p. 63) corrobora

Para seguir uma estratégia baseada nos custos, uma empresa deve manter os seus custos baixos, de forma que possa competir cobrando preços mais baixos pelos seus produtos ou serviços e ainda assim lucrar. Muitas pessoas pressupõem que estratégias baseadas em custo não funcionarão para pequenas empresas, e geralmente isso é verdade. Entretanto, fatores de vantagens de custo são tão variados e diversos que, em alguns casos, pequenas empresas podem ser capazes de usá-los com muito sucesso.

Nota-se que, ao utilizar a estratégia de custos o empreendedor pode acabar adquirindo alguns riscos que podem prejudicar a saúde do negócio, visto que, caso empresas concorrentes do mesmo segmento adotem preços mais baixos, utilizando a mesma estratégia de custo, haverá uma queda na geração de lucro das vendas e se empresa não deter de um bom fluxo de caixa e número de clientes pode vir a comprometer seus saldos.

Por outro lado, como exemplo, empresas do segmento de vendas de produtos online, conseguem obter um baixo custo de produção, visto que, não fabricam seus produtos e conseguem competir com grandes empresas com preços de produtos mais baixos, contrabalançando o custo de operação das grandes empresas.

A respeito da estratégia na diferenciação Longenecker (2018, p. 63) define que,

Uma abordagem que enfatiza a singularidade de um produto ou serviço (em termos de alguma característica que não seja o custo). Uma empresa que pode criar e sustentar uma estratégia atraente baseada na diferenciação tende a ter um desempenho bem-sucedido no mercado de trabalho. Para que a estratégia seja eficaz, o consumidor deve estar convencido da singularidade e valor do produto ou serviço, real ou percebido. Uma grande variedade de táticas operacionais e de marketing, que vão desde o projeto até a promoção, pode levar à diferenciação de produtos ou serviços.

Pode-se afirmar que, no início do empreendimento é a estratégia mais comum no mercado das PME's, onde o empreendedor busca diferenciar seu produto dos já existentes no mercado utilizando ideias e estratégias de vendas firmando um preço real no qual será vendido. A estratégia deve ser definida a fim de iniciar o empreendimento da forma mais clara e objetiva, com o produto ou serviço sendo os focos principais de aprimoramento, fidelizar clientes através do bom produto a ser vendido.

Uma boa equipe de gestão é fundamental para que a empresa seja gerida de forma eficiente em todos os setores dela, no início do empreendimento, geralmente, o empresário se torna esse gestor, posteriormente ele delega essas funções a outras pessoas. O empreendedor deve ter em mente que uma equipe de gestão deve ser liderada de forma que os gestores entendam os objetivos para o sucesso empresarial. “Liderar não é chefiar, mandar fazer ou dizer o que está errado. Liderar é inspirar a equipe a crescer e agir por conta própria até se sentir segura e poder decidir o que deve ser feito na empresa” (Dornelas, 2023, p. 57).

Aliada a estratégia de negócios a composição de uma equipe de gestão se mostra essencial para o desenvolvimento da empresa. Longenecker (2018, p. 154) diz “a equipe de gestão é composta por indivíduos com responsabilidades de supervisão, assim como pessoas sem essa responsabilidade, mas que desempenham funções essenciais na empresa”, ou seja, obter uma estratégia de negócios e uma equipe de gestão é fundamental para o empreendedor.

A equipe deve entender que fazem parte da empresa, que são necessários para o desenvolvimento empresarial e que devem crescer juntos com a empresa. O ambiente de trabalho já é estressante, cobrar os líderes de forma excessiva pode vir a prejudicar o relacionamento dos líderes com o dono da empresa.

Longenecker (2018, p. 154) ressalta “Uma gestão sólida pode obter o melhor de uma boa ideia de negócio ao garantir os recursos necessários para fazê-lo funcionar”. O empreendedor deve ter em mente que para cada setor de sua empresa deve haver um gestor, de forma geral, nos recursos humanos, financeiro e comercial deve haver uma pessoa controlando e monitorando a sua situação respectivamente.

No início das atividades comerciais os empreendedores que não possuem o conhecimento técnico sobre a gestão empresarial controlam as decisões e informações da empresa em si e isso pode prejudicar o crescimento da empresa, que ficará dependente de sua participação ativa durante todo o momento que ela funcionará.

Longenecker (2018, p. 154) elucida que,

uma equipe de gestão pode muitas vezes trazer mais força para certo empreendimento que um empreendedor individual é que uma equipe pode fornecer uma diversidade de talentos para atender a várias necessidades gerenciais. Isso pode ser especialmente útil para startups construídas com base em novas tecnologias que devem gerenciar uma multiplicidade de fatores. Além disso, uma equipe pode dar maior garantia de continuidade, já que a saída de um membro da equipe é menos devastadora para um negócio do que a partida de um único proprietário.

Ou seja, é necessário que o empreendedor busque construir uma equipe de gestão eficiente e que delegue funções antes concentradas somente em si mesmo para os novos

gestores. Cabe ao empreendedor conseguir identificar quais são os mais aptos para delegarem as atividades na sua área de atuação.

Definido a estratégia de negócios, a equipe de gestão cabe ao empreendedor monitorar como anda os dados financeiros de sua empresa, e como ela está se desenvolvendo. O contador especializado em contabilidade gerencial será uma poderosa ferramenta para auxiliar o gestor na melhor tomada de decisão, entretanto o empreendedor inexperiente na maioria dos casos rejeita entender a essa importância e direciona suas atividades para demais setores da empresa.

Longenecker (2018, p. 199) elucida que “se você possui ou planeja abrir uma empresa, é melhor aprender um pouco de contabilidade, mais cedo ou mais tarde”, ou seja, é fundamental que o empreendedor entenda a importância dos conceitos básicos que a contabilidade dispõe para as empresas e que ele seja capaz de entender os dados e informações disponibilizadas pelos contadores.

Santos (2014, p. 7) afirma que,

As micro, pequenas e médias empresas, para os próximos anos, tem muitos desafios. Isto pode ser demonstrado pelo número de empresas que encerram as suas atividades anualmente no Brasil. Essas empresas encerram suas atividades por vários motivos, desde a falta de uma gestão gerencial adequada, falta ou dificuldade de obter crédito das instituições financeiras, problemas de ordem fiscal ou tributária, à falta de preparo dos gestores.

A arte de empreender requer muitas ferramentas, o empreendedor deve ter controle emocional para lidar com as pressões e dificuldades rotineiros de uma pequena e média empresa, entender os conceitos e características chaves do empreendedorismo e gestão é essencial para desenvolvimento do empreendimento.

Imagem 1: Empreendedorismo e gestão de pequenas e médias empresas



Fonte: Elaboração próprio autor.

As palavras chaves do empreendedorismo devem nortear o empreendedor em sua jornada através dos seus objetivos e metas, a fim de que possa encontrar o sucesso financeiro, conseguindo vencer desafios e conseguir atingir suas metas, para que seu planejamento estratégico possa ser seguido de forma linear.

Portanto faz-se necessário que, as empresas no início das atividades comerciais devem se atentar a criação de uma estratégia de negócios para poder traçar como trabalhará em cima de seu produto ou serviço, identificar e criar uma equipe de gestão quando há setores a serem controlados e entenderem a importância do estudo da contabilidade e da gestão de empresas para alcançarem o sucesso financeiro e pessoal.

2.3 Regimes tributários e a contabilidade das PME'S

No Brasil, existem três regimes tributários vigentes, o Simples Nacional, Lucro Presumido e o Lucro Real. Na sua grande maioria as PME se enquadram na tributação do Simples Nacional devido ao limite de faturamento previamente estabelecido pelo governo, limite esse de até R\$ 4,8 milhões.

As microempresas e empresas de pequeno porte são maioria no cenário nacional e estabelecem um grau de relevância fundamental para os funcionários de carteira assinada no Brasil, pois podem conseguir arcar com seus compromissos. Percebe-se que as pequenas e médias empresas giram a economia e fomentam o crescimento de novas empresas.

A lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte classificava o faturamento até R\$ 240.000 como microempresa e até R\$ 2,4 milhões as pequenas empresas, a classificação das micro e pequenas empresas de acordo com a receita anual a partir de 2012 ficou definida conforme as informações apresentadas na tabela 2.

Tabela 2: Valores limites sobre o faturamento bruto anual

Porte	Simples Nacional Faturamento Anual
Microempresas	Até R\$ 360 mil
EPP – Pequenas empresas	Acima de R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões

Fonte: Brasil (2011).

Percebe-se que, a lei nº 9.317/96 tinha instituído o regime tributário unificado e simplificado para as microempresas e empresas de pequeno porte, denominado Sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições, que por sua vez se tornou o Simples. O Governo a fim de auxiliar o arrecadamento, permitiu através da DARF (Documento de

Arrecadação Federal) realizar a cobrança de impostos estaduais como ICMS e ISS, facilitando a vida e organização das PME.

Após um período surge a lei complementar nº 123/06, popularmente conhecida como Lei geral da ME e EPP, onde a lei nº 9.317/06 foi revogada e o Governo dispôs sobre as normas gerais em matéria tributada, que pela sua relevância a CF reservou especificamente para ela.

O art. 3º da Lei Geral define por parâmetros fiscais uma ME e uma EPP como o limite de faturamento de até R\$ 360 mil para ME e de até R\$ 4,8 milhões para EPP, ou seja, as empresas de pequeno porte, médias entram nesse regime tributário. Ressaltando que, caso a empresa não alcance faturamento mínimo no ano fiscal seguinte o seu porte será de MEI (microempreendedor individual) e caso não ultrapasse os R\$ 4,8 milhões será microempresa.

A contabilidade das pequenas e médias empresas é uma área onde ocorre constantes mudanças, em meio a evolução tecnológica e empresarial, as PME's encontram novos desafios cada vez mais desafiadores. A contabilidade é uma ferramenta que o empreendedor de uma empresa desse porte pode utilizar para melhorar seus processos e setores empresariais, principalmente a contabilidade gerencial. Vale ressaltar que, a norma geral que rege a contabilidade das pequenas e médias empresas é a NBC TG 1000 – contabilidade para pequenas e médias empresas.

Conselho federal de contabilidade (2012, p. 10) utiliza,

Uma definição clara por parte dos reguladores e autoridades que aprovarem a adoção desta Norma para a classe de empresas para a qual a NBC TG 1000 se destina – como definido na Seção 1 desta Norma – é essencial para que (a) o CFC possa decidir sobre requisitos de contabilidade e divulgação apropriadas para aquela classe de empresas e (b) as autoridades legislativas e regulatórias, preparadores, e empresas que emitem demonstrações contábeis e seus auditores estejam cientes do alcance da aplicabilidade da NBC TG 1000 para PMEs.

As pequenas e médias empresas são entidades que não necessitam de evidenciar suas prestações de contas de forma pública, as demonstrações de resultados do exercício e o balanço patrimonial serão utilizados por parte da gerência interna e pessoas externas em casos de participação de lucro ou societários, ainda segundo Corazza (2012, p. 12),

No Brasil as sociedades por ações, fechadas (sem negociação de suas ações ou outros instrumentos patrimoniais ou de dívida no mercado e que não possuam ativos em condição fiduciária perante um amplo grupo de terceiros), mesmo que obrigadas à publicação de suas demonstrações contábeis, são tidas, para fins desta Norma, como pequenas e médias empresas, desde que não enquadradas pela Lei nº. 11.638/07 como sociedades de grande porte.

A contabilidade presente na maioria das empresas desse porte é aquele tipo de contabilidade onde o contador não atua diretamente no auxílio do empreendedor para poder realizar um planejamento adequado, o contador somente comunica ao fisco as apurações contábeis para gerar as guias de imposto para o empreendedor pagar.

Cabe ao empresário buscar um contador especializado na área da contabilidade gerencial para o contador instruir o empresário a utilizar a ferramenta da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão, pois ela elucidará informações completas para melhorar o poder de tomada de decisão dos executivos.

2.4 Ferramentas da contabilidade gerencial

A contabilidade geral é a ciência social que tem como função o controle do patrimônio de todas as organizações, sejam elas dos mais distintos regimes tributários ou entidades de fins não lucrativos, como associações e organizações não governamentais (ONGs). A respeito da contabilidade geral ou financeira, para Marion (2017, p. 9) “a ciência social que tem por objetivo o controle do patrimônio de todas as organizações, sejam elas públicas ou particulares, tenham ou não finalidade lucrativa”.

A contabilidade gerencial surge para ampliar e modificar o modelo de utilização do controle das informações patrimoniais que a contabilidade geral registra. Ela utiliza as informações registradas para elaborar relatórios sobre as mais diversas áreas da empresa tais quais seus setores. No contexto dos objetivos da contabilidade gerencial diz Marion (2017, p. 10), diz que “reduzir custos, aumentar a eficiência dos processos de produção e melhorar a qualidade dos produtos e serviços”.

A contabilidade gerencial possibilita ao empreendedor o atendimento de suas necessidades empresariais, ela consegue elucidar a situação financeira de uma forma geral e ampla segregando setores e gastos da empresa. “a contabilidade gerencial não requer que os números sejam preparados de acordo com os princípios contábeis, possibilitando o contador montá-los de acordo com os objetivos e necessidades da administração” (Coronado, 2012, p. 29).

Apesar da contabilidade gerencial utilizar a geral como uma espécie de banco de dados além de utilizar as informações que são apuradas e registradas por ela, vale ressaltar que são completamente divergentes, enquanto a contabilidade geral foca no registro e controle do patrimônio a gerencial aproveita esses registros e utiliza para funções distintas, visando resultados e poder de tomada de decisão,

Para Marion (2017, p. 10),

A contabilidade gerencial não pode ser tratada como simples ramificação da contabilidade financeira ou geral, criada para o registro e controle de operações típicas de um tipo de entidade. Ela deve ser considerada como um processo que surgiu da necessidade das entidades, especialmente daquelas que visam ao lucro, em promover a redução dos custos e a melhoria da qualidade de seus produtos, sejam eles em forma de bens ou de serviços, para maximizar a satisfação do cliente.

A contabilidade gerencial como ferramenta de gestão pode auxiliar o empreendedor no seu início a como estruturar sua empresa, entender como funciona os gastos e despesas de sua empresa além reduzir custos desnecessários a fim de minimizar os gastos para ter mais recursos para investimento na empresa, aumentando a eficiência dos processos e setores da empresa padronizando tarefas.

Ainda segundo Marion (2017, p. 10), “a contabilidade gerencial tem por finalidade suprir empregados, gerentes e executivos de informações que possibilitem tomar decisões para reduzir custos, aumentar a eficiência dos processos”, ou seja, a contabilidade gerencial deve ser utilizada como uma ferramenta de gestão pelo empreendedor a fim de que os processos organizacionais de sua empresa se desenvolvam de forma profissional e efetiva. O autor ainda trata em relação a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão através das informações.

A informação contábil gerencial ajuda os agentes internos, especialmente os gerentes e os executivos, a mensurar o custo de produtos, serviços e clientes; e a tomar decisões que resultem na redução desses custos, na melhoria da qualidade e da eficiência das operações, na melhoria da pontualidade na entrega de produtos e serviços aos clientes, no aumento da produtividade, no incremento da produção de bens e serviços mais rentáveis, no incentivo de novos projetos e na promoção da descontinuidade da produção de alguns produtos e serviços que apresentem baixa lucratividade (Marion, 2017, p. 16).

O empreendedor ao utilizar as informações que a contabilidade gerencial proporciona poderá aplicar os conceitos e informações para executar no âmbito empresarial, enxugando as despesas, padronizando métodos de trabalho a fim de que a empresa cresça e evolua de forma linear, visando o sucesso empresarial.

Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 3) fala que “os gestores necessitam de informações de custos e lucratividade de suas linhas de produtos, segmentos do mercado e de cada produto e cliente. Necessitam de um sistema de controle operacional que acentue a melhoria de custos”. A contabilidade gerencial proporciona uma gestão dos custos para os gestores, como ferramenta de gestão.

Faz-se necessário que o empreendedor tenha em mente que o processo de fidelização de clientes só será alcançado quando o produto estiver bastante polido, ou seja, não adianta

focar em redução de custos na fabricação do produto ou serviço e deixar o produto com má qualidade ou com falta de investimentos no mesmo.

Para Marion (2017, p. 26),

Embora a organização não deva sujeitar-se as regras impostas por seus clientes, é importante considerar que melhores resultados alcançarão os gestores quando procurarem desenhar seus processos de produção, pensando sempre na satisfação do cliente. Afinal, todo esforço necessário para produzir o melhor com o menor custo possível somente será compensado se o produto agradar o cliente.

Mesmo padronizado e organizado o setor de produção deve estabelecer um equilíbrio entre a contabilidade de custo e a qualidade do produto, visto que, o produto deve agradar o cliente final e que os processos para produção de determinado produto ou serviço deve ser o menor possível equilibrando os gastos com a qualidade.

A contabilidade gerencial interfere em toda a estrutura da empresa, e inicialmente ela auxilia na criação do objetivo da organização, as empresas que visam o lucro devem entender que o processo de organização e definição de objetivos deve ser o mais claro e linear possível, entretanto, nas situações do dia a dia, será normal a alteração de certos objetivos e metas pré-estabelecidas, visto que, a movimentação do patrimônio da entidade pode ser interferida por diversos fatores.

Marion (2017, p.28), define “assim, o sucesso de uma organização pode ser medido na forma de tratamento que ela dispensa a tudo que é valorizado: pelos clientes: serviços, qualidade e preço; pelos empregados: segurança e satisfação”. Esse sucesso será mensurado pelo desempenho de como a empresa está atingindo seus objetivos, metas e planejamentos, frisando a importância do empresário para criar um ambiente agradável e profissional com os gestores.

A contabilidade gerencial como ferramenta de planejamento e controle pode oferecer estratégias que beneficiarão a empresa a direcionar os seus recursos e tarefas da melhor forma possível. “O controle organizacional que consiste na atividade de avaliar o desempenho de todas as atividades desenvolvidas pela organização para atingir seus objetivos é tarefa do contador gerencial” (Marion, 2017, p. 29). Ou seja, é dever do contador gerencial avaliar e identificar estratégias que possam ser tomadas para o crescimento estrutural da empresa.

O contador gerencial deve deter o conhecimento técnico e científico a fim de elucidar a saúde financeira da empresa. Deve ser hábil ao realizar as análises dos quocientes e dos índices da empresa, o empreendedor utilizará dessas informações para poder tomar suas decisões da melhor forma possível.

Uma ferramenta essencial da contabilidade gerencial é a utilização do sistema de custos, popularmente conhecida como contabilidade de custos. Para Marion (2017, p. 38),

“primeira preocupação a avaliação de estoques. Todavia, por ocasião das vendas, esses estoques são baixados do Ativo e lançados como Custo do Produto Vendido, possibilitando o conhecimento do lucro bruto”. Ou seja, ela está voltada para a identificação do lucro de forma mais clara e objetiva.

Ela como ferramenta de gestão, poderá avaliar também qual a necessidade de produção de um determinado produto ou serviço e qual a quantidade de venda que precisa ter para não haver prejuízo, identificar qual o produto com mais rentabilidade para focar na produção, e analisar quais setores da empresa podem vir a sofrerem um corte no orçamento.

As empresas devem utilizar os sistemas de custos para projetar as expectativas dos clientes com base no custeio do produto, identificar onde é necessário que haja um aprimoramento no produto ou serviço, auxiliar a tomada de decisões dos gerentes em relação aos custos que precisam ser cortados ou aumentados e estruturar processos administrativos de compra, fabricação e venda.

“Para que se possa desempenhar adequadamente o gerenciamento de qualquer tipo de organização, são imprescindíveis as informações não só da estrutura organizacional, mas também da composição do custo da atividade que pretende gerenciar” (Marion, 2017, p. 38). Ou seja, a informação é uma ferramenta poderosa para identificar situações para melhorar a tomada de decisões, e os sistemas de custos atrelados a contabilidade gerencial se tornará a ferramenta ideal para que a informação seja precisa, melhorando o poder de decisão dos gestores.

Para entender a contabilidade gerencial aliada a gestão de custos entende-se o conceito de custo fixo e custo variável. Garrison (2012, p. 29), fala sobre um custo fixo ser um custo que permanece constante, independentemente de mudanças no nível de sua atividade, ou seja, independentemente do aumento da produção ou das compras de insumos, os custos fixos se manterão iguais, evidencia-se como custo fixo, aluguéis, salários e custos administrativos, visto que, caso não sofram por decisões externas os valores não mudarão até o final do exercício.

Já os custos variáveis, mudam conforme a produção da empresa, ou seja, a empresa ao aumentar sua produtividade e suas vendas necessitará de mais insumos para produzir seus produtos, portanto, ao contrário do custo fixo o custo variável é afetado proporcionalmente à medida que as atividades comerciais aumentam.

Os custos serão importantíssimos para empreendedor no início das suas atividades comerciais, ele poderá ter o controle e realizar análise do custo fixo que a empresa está pagando por mês, trimestre ou ano, igualmente o seu custo variável, identificar qual produto merece mais compras de insumos e poder cortar custos de produtos que por hora não representam uma participação considerável nos rendimentos e retorno de capital da empresa.

Marion (2017, p. 40) diz que “toda vez que a empresa industrial pretende obter bens (seja para uso, troca, aplicação no processo de fabricação ou consumo) ou utilizar algum tipo de serviço, ela efetua um gasto”. Ou seja, de forma geral os investimentos, despesas e custos são classificados como gastos. A contabilidade gerencial separa cada gasto que uma empresa tem no exercício social apurado, a fim de conseguir identificar os custos e despesas de forma separada.

Portanto os gastos classificados como investimentos serão aqueles que são voltados para o uso da empresa, ainda segundo Marion (2017, p. 41) “os gastos que se destinam à obtenção de bens de uso da empresa (computadores, moveis, máquinas, veículos etc.) ou a aplicações de caráter permanente, são considerados investimentos”, percebe-se que, para cada gasto há uma nomenclatura para defini-lo, a fim de facilitar a análise dos indicadores através da contabilidade gerencial.

Os gastos são efetuados para a obtenção de bens ou serviços devem ser aplicados diretamente na produção de outros bens ou serviços, pois eles correspondem a custos. Os gastos que envolvem a produção e manutenção da empresa serão considerados custos, como pautado acima, os custos podem ser fixos ou variáveis, uma das ferramentas da contabilidade gerencial será os sistemas de custeio. Marion (2017, p. 41) “Quando os gastos são efetuados para a obtenção de bens ou serviços aplicados nas áreas administrativa, comercial ou financeira, visando direta ou indiretamente à obtenção de receitas, eles correspondem a despesas”.

Um exemplo claro são os gastos com marketing, treinamento e palestras para melhorar a capacidade técnica e científica dos funcionários é classificada como despesas, dentro delas há despesas administrativas e financeiras. Vale ressaltar que cada informação registrada é importante ser classificada de acordo com sua natureza de operação, os índices utilizados pela contabilidade gerencial utilizam as informações de despesas, custos e receitas, então entender a natureza de cada operação é essencial para que o contador possa emitir um relatório para o empreendedor de forma precisa e com dados verossímeis.

A contabilidade gerencial poderá evidenciar ao empreendedor como deve ser sua estrutura organizacional, como proceder em relação aos seus gastos e entender a natureza de cada um, a contabilidade gerencial elucida os dados financeiros através de uma análise completa e essencial para o desenvolvimento empresarial, e como ferramenta de gestão ela apresenta um sistema de custeio, análise de balanços, um orçamento empresarial e a precificação ideal para cada tipo de produto.

Portanto, entender cada saída de recurso é fundamental para o empreendedor ter em mente como proceder em relação aos seus gastos e despesas, e a contabilidade gerencial proporciona esse poder de tomada de decisão, o empreendedor terá a informação técnica e

científica para entender os lançamentos de gastos de sua empresa, sabendo separá-los e identificá-los, conseguindo entender a necessidade do seu negócio.

2.4.1 Contabilidade de custos como ferramenta gerencial

A contabilidade de custos tem como objetivo o controle e planejamento para tomada de decisões em relação ao estoque e custos de uma determinada empresa. Essa ferramenta será essencial para o empreendedor entender seus ativos imobilizados a fim de que não gerem sobras de estoque ou faltas de produtos dentro de seu estoque.

Percebe-se que, a maioria dos empreendedores trabalham com estoques apertados e pouco inflados, visto que, no início de suas atividades comerciais carecem de recursos financeiros para a manutenção ideal de seu estoque e armazenam os produtos com pouca reposição ou com excesso de produtos não rentáveis. Com base nisso Martins (2018, p.7) define “A Contabilidade de Custos passou, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de planejamento, controle e decisão gerenciais”.

Ela vai fornecer dados para o empreendedor saber se dado o preço, o produto é rentável ou se não rentável, se é possível reduzir custos na elaboração desses produtos ou na prestação de determinados serviços, ela foca em total nos custos da empresa para determinar planejamentos e estratégias para abatimento de custos de produção ou na prestação de serviços.

Marion (2017, p.38) ressalta “Preocupa-se também com o Controle dos Custos, fornecendo dados para estabelecimento de padrões e orçamentos, comparando quanto custou com quanto deveria custar, analisando as variações, com o objetivo de reduzir os custos”.

Ela fornece informações para o empreendedor de quais os custos de sua produção, produtos ou serviços prestados, com essas análises o empreendedor poderá tomar decisões estratégicas para reduzir os custos dos produtos menos rentáveis ou aumentar a produção dos produtos que geram mais receitas para a empresa.

Martins (2018, p.191) define “No Custeio Variável, só são agregados aos produtos seus custos variáveis, considerando-se os custos fixos como se fossem despesas”, ou seja, com a análise ideal dos custos o empreendedor conseguirá identificar os custos fixos e variáveis de sua empresa a fim de poder tomar decisões estratégicas para a manutenção dos custos de forma que a empresa tenha recursos financeiros mais elásticos para traçar metas e objetivos estabelecidos.

Para calcular um custo de um determinado produto que será vendido o contador gerencial utilizará o custo dos produtos vendidos que será igual ao estoque inicial de produtos

acabados mais o custo de produção subtraídos pelo estoque final de produtos acabados, assim o contador gerencial conseguirá evidenciar ao empreendedor o real valor do custo de produção vendidos por seus produtos em um determinado exercício social.

Com isso o empreendedor poderá apurar as informações se seu determinado produto ou grupo de produtos está trazendo uma boa margem de contribuição a fim de melhorar a satisfação do cliente e ampliar as inovações na fabricação do mesmo, promovendo investimentos na fabricação dos produtos ou na prestação de serviços ou cortando custos desnecessários, visto que os produtos não estão atingindo um bom retorno financeiro.

A contabilidade de custos será essencial no início das atividades desses empreendedores, pois ela explora a rentabilidade dos produtos com base na manutenção dos mesmos, devido a fluxos de caixa baixos e poucas oportunidades de créditos os empreendedores devem explorar as ferramentas de gestão ideal para controle de estoque e planejamento de custos.

Para identificar os custos por período dentro de um exercício social utiliza-se do cálculo do custo de produção do período igual a matéria-prima mais a mão de obra mais os custos de fabricação, conseguindo identificar os custos de produção total, para poder entender dentro do balanço os custos totais de fabricação ou prestação de serviços.

Já para identificar o custo das mercadorias vendidas (CMV) utiliza-se o cálculo cmv igual ao estoque inicial mais as compras líquidas subtraídos pelo estoque final, com isso o empreendedor conseguirá identificar a proporção dos custos da mercadoria que foi vendida, ou seja, poderá identificar a variação e a diminuição do seu estoque.

Percebe-se que, a contabilidade de custos desempenha um papel crucial na gestão financeira das organizações, ela será um componente vital para a gestão e controle dos custos operacionais de uma empresa, utilizar sistemas de custeio será outra ferramenta ideal para manutenção e controle dessas informações.

Ela monitora e registra os custos envolvidos em todas as fases do processo produtivo, fornece dados relevantes para tomada de decisões estratégicas, permite a avaliação do desempenho de diferentes áreas da empresa e contribui para o desenvolvimento dos orçamentos com base nos estoques.

Como abordado, ela permite a alocação de custos classificando em categorias específicas de acordo com a necessidade e objetivo do empreendedor, permite um controle eficiente dos estoques garantindo uma gestão adequada, principalmente aos empreendedores de pequenas e médias empresas que conseguirão equilibrar seus custos e estoques, pois trabalham com fluxos de caixas apertados.

Conseguirá promover a verificação de produtos com alta ou baixa rentabilidade, promovendo assim maneiras de investir valores em produtos rentáveis ou cortar custos de produção de produtos não rentáveis e por fim custear produtos ou serviços. Essas funções e

objetivos da contabilidade de custos elucidam a importância de sua utilização para controle e manutenção de custos e do estoque das pequenas e médias empresas. Marion (2017, p.209) define

Portanto, quando se analisa o impacto do custo de um produto para a organização em função do ciclo de sua vida total, os gestores ficam sabendo de forma mais clara quais atividades desenvolvidas nesse ciclo podem ser restringidas ou até mesmo eliminadas, para reduzir não só o custo de fabricação, mas também aqueles gerados nos períodos pré e pós-produção.

Então entender e identificar os custos de produção e seus respectivos desdobramentos é essencial para um controle de gestão eficiente e ideal para as pequenas e médias empresas que buscam se estabelecer no cenário econômico brasileiro, portanto é necessário que o empreendedor adote como principal ferramenta de gestão ao se tratar de estoques e custos de produção a utilização da contabilidade de custos como ferramenta de gestão, para melhor desempenho empresarial.

2.4.2 Sistema de custeio variável para fins gerenciais

Percebe-se que, o custeio direto, para os empreendedores no início das suas atividades comerciais se torna eficiente e assertivo para atribuir o sistema de custos aos produtos. Para Marion (2017, p. 91) “uma das vantagens do uso do sistema de custeio direto é a possibilidade da apuração da margem de contribuição, informação importante para se conhecer a rentabilidade de cada produto”.

Ao se tratar de pequenas e médias empresas é notório afirmar que, destacam-se por ofertar um tipo de produto ou serviço, ou seja, é fundamental entender a margem de contribuição do seu produto, visto que, necessitam trabalhar em cima de recursos pequenos e faturamentos modestos, ou seja, entender como funciona cada processo de fabricação do seu produto é essencial.

Garrison (2012, p. 84) diz que “compreender como os produtos e serviços são custeados é vital para os gerentes, porque o modo como esses custos são determinados pode causar um impacto substancial sobre os lucros divulgados e sobre as decisões essenciais da gerência”, é fundamental que o empreendedor entenda a necessidade da capacidade de gerir custos que a empresa deve ter, os custos mínimos da fabricação podem gerar falhas no processo de produção ou custos elevados podem ocasionar uma alta saída de recursos da empresa.

Por esse sistema, os custos indiretos que envolvem a fabricação dos produtos são considerados despesas, Marion (2017, p. 88) afirma que “por esse sistema, os custos indiretos

são tratados como despesas, não integrando o custo de fabricação”, ou seja, os gastos que não são atrelados a fabricação dos produtos como mão de obra e compra de insumos serão classificados como despesas, para que a informação real de quanto o produto ou serviço custa para ser fabricado ou realizado seja verossímil.

Vale ressaltar que para Marion (2017, p. 88) “a grande importância do custeio direto para fins gerenciais é a possibilidade do conhecimento da margem de contribuição, ou seja, do montante que cada produto gera de lucro para cobrir custos fixos, despesas totais e margem de lucro”. Ou seja, é a forma mais prática de identificar se o retorno do produto é favorável ou não, com isso, os executivos podem tomar a decisão de continuar ou não com determinado produto ou até mesmo mudar o nicho empresarial da entidade.

Para entender a fundo o que significa a margem de contribuição unitária, ou seja, qual custo de produção tem cada unidade de produto, ainda segundo Marion (2017, p.89) “a margem de contribuição unitária é a diferença entre a receita bruta auferida na venda de uma unidade de produto e o total dos custos variáveis incorridos na fabricação”. A margem de contribuição pode-se afirmar que é o valor total das receitas subtraídas pelos custos e despesas totais. Ela irá evidenciar ao empreendedor, o valor real dos custos e despesas oriundos da fabricação do seu produto e serviço além de evidenciar a receita gerada com a fabricação dele.

Abatendo a venda da unidade do produto pelos custos variáveis com matéria-prima e mão de obra direta, obtém-se a margem de contribuição que a empresa tem em relação a fabricação do produto. Relata Marion (2017, p. 89) que,

Quando a empresa industrial fabrica e vende produtos, ela espera alcançar com as vendas receitas cujo montante seja suficiente para cobrir o total dos custos incorridos na fabricação dos produtos que estão sendo vendidos e o total das despesas incorridas na empresa em geral, além de ainda lhe proporcionar uma margem de lucro.

A empresa consegue planejar uma estratégia que os gastos de produção sejam minimizados e que a margem de lucro aumente, ressaltando que, o processo de fabricação juntamente com as vendas estão interligadas a satisfação do cliente, caso o produto ou serviço não esteja agradando a clientela, cabe ao gestor criar uma estratégia para injetar recursos no seu produto sem haver uma inflação nos custos.

Nota-se que, entender esse processo pode levar a empresa a criar estratégias de precificação para melhorar a margem de lucro, tal qual diminuir os custos em relação a produção para que a margem de contribuição seja menor para obter um melhor faturamento por unidade produzida, cada venda pode impactar diretamente no financeiro da empresa, nem sempre um custo de produção direto relativamente baixo significará um produto ou serviço de

má qualidade, desde que, o gestor consiga interpretar as informações para melhorar o produto.

A margem de contribuição total será voltada para entender como um todo, os lucros obtidos de forma geral englobando todos os custos com produção e a receita total proveniente de um ou mais tipos de produtos. Marion (2017, p. 90) diz que “a margem de contribuição total é a diferença entre a receita bruta total auferida na venda de produtos e o total dos custos variáveis incorridos na fabricação dos respectivos produtos”. É necessário para a saúde da empresa que esse indicador esteja sempre equilibrada, pois os custos para fabricação do produto não podem superar o preço da venda.

Evidenciando o mesmo conceito de margem de contribuição unitário, entretanto, de forma total ou por grupo de produtos, entendo a margem de contribuição total o empreendedor pode avaliar qual produto está causando mais gastos ou qual está trazendo mais rentabilidade para empresa, ou seja, o que melhor impacta diretamente no lucro.

Para uma melhor análise, a contabilidade gerencial informa ao empreendedor evidenciando que, compreender a receita bruta da venda dos produtos, custos variáveis, despesas variáveis, custos indiretos, despesas fixas margem de contribuição unitária e a margem de lucro será essencial para tomada de decisões para alavancar os números da entidade.

O gestor poderá trabalhar com as informações levantadas pela contabilidade gerencial para aplicar os métodos e caminhos necessários para evolução dos setores de produção, o custo indireto e direto da empresa devem ser relativamente ideais para o objetivo da empresa, produtos que demandam recursos mais dispendiosos tendem a ter um alto custo de fabricação, outrora terão um alto retorno financeiro, da mesma forma o inverso.

A receita bruta das vendas pode ser aplicada como uma ferramenta de análise dos dados obtidos, para Marion (2017, p.93) “é, portanto o somatório das receitas de cada unidade que deverá cobrir o custo e as despesas totais da empresa em cada exercício social”. Ou seja, é o levantamento que definirá se a empresa deve aumentar suas vendas, expandir seu capital ou realizar investimentos para melhoria dos produtos a fim de obter mais lucros, visto que, irá evidenciar o lucro ou prejuízo que a entidade obteve no exercício social avaliado.

Os custos variáveis sofrem mutação conforme a necessidade de fabricação do produto, o custo unitário do produto não muda, ele permanece constante, entretanto por diversos fatores, os custos totais variáveis podem mudar conforme a produção aumenta, conforme a capacidade da empresa aumenta, o setor de produção expande e com isso os custos para fabricação total do produto aumentam, igualmente podem diminuir.

Garrison (2012, p. 28) trata um custo fixo como um custo que permanece constante, no total, independentemente de mudanças no nível de atividade e custo variável varia, no total, em proporção direta a mudanças no nível de atividade. Ao contrário do custo variável o

custo fixo permanecerá constante, independente se o setor de produção aumentará ou diminuirá, visto que, os custos fixos representam os custos indiretos a produção, ou seja, aluguéis de galpões, máquinas e veículos, tal qual salários e impostos.

As despesas variáveis para Marion (2017, p. 93),

compreendem as despesas que são geradas em função da própria produção e venda dos produtos. Essas despesas não existiriam se os produtos não fossem produzidos e vendidos. São exemplos: os tributos incidentes sobre as vendas, as comissões pagas a vendedores, o material utilizado na embalagem, exceto aqueles oriundos da área de produção, os fretes e seguros para entrega dos produtos etc.

As despesas variáveis fazem parte da rotina da empresa onde são pagos os tributos e despesas oriundas externamente em relação a produção, o empreendedor consegue identificar e entender a natureza de cada imposto e fazer a previsão de quanto isso custará para entidade, portanto é uma informação valiosa que cabe ao gestor entender esse processo.

As despesas fixas são aquelas que não variam conforme a produção e se mantêm fixas no exercício social. As despesas fixas, para Marion (2017, p. 93): “compreendem os gastos incorridos com o consumo de bens e com a utilização de serviços nas áreas administrativa e comercial. Esses gastos se repetem mês a mês”. As despesas fixas podem ajudar o empreendedor a entender quais recursos administrativos ele está utilizando para manter a produção e manutenção da entidade, fazendo corte ou investindo na contratação de funcionários cada vez mais qualificados para melhorar o processo estrutural e de produção da empresa.

A margem de lucro, para Marion (2017, p.93): “compreende a parcela da receita bruta de vendas que deverá remunerar o capital investido na empresa pelos proprietários”. Esse indicador será essencial para definir se a empresa está conseguindo arcar com suas obrigações e direitos e ainda fornecendo lucro para o empreendedor, podendo assim realizar investimentos ou aproveitar de outras maneiras os recursos financeiros.

Pode-se afirmar que, custeio variável é o método que inclui somente os custos indiretos da produção, os custos variáveis com mão de obra, materiais diretos a fim de elucidar o custo unitário de produção. Garrison (2012, p. 232) diz que,

Pelo método de custeio variável, apenas os custos de produção que variam com o nível de produção são tratados como custos de produto. Isso normalmente incluiria materiais diretos, mão de obra direta e a porção variável dos custos indiretos de produção. Os custos fixos indiretos de produção não são tratados como um custo de produto nesse método. Em vez disso, os custos fixos indiretos de produção são tratados como um custo de período e, como as despesas de venda e administrativas, são lançados por completo em cada período.

O custeio variável relaciona-se aos custos diretos a produção e aos custos fixos indiretos a produção, e considera-se também os custos das despesas de vendas e administrativas do setor comercial, todavia, essas despesas não são tratadas no custo do produto e sim no geral.

Com a utilização do sistema de custeio variável o gestor pode identificar qual o custo da unidade produzida e o custo indireto a essa unidade produzida, com isso o contador gerencial consegue elucidar para o gestor a situação financeira do processo de produção da empresa.

Portanto o sistema de custeio aliados aos conhecimentos sobre os demais gastos que a empresa possui, pode ofertar ao empreendedor principalmente no início de suas atividades, uma gestão de custos ideal para não obterem prejuízo logo nos primeiros anos de existência da entidade, a gestão de custos é essencial para o empreendedor e a contabilidade gerencial pode ofertar as informações precisas juntamente como a análise de cada gasto da empresa.

Faz-se necessário que os custos fixos e variáveis relacionados ao setor de produção mantenham um ponto de equilíbrio, o gestor não pode enxugar os custos de forma que o setor de produção não tenha os meios ideais para fabricação do produto, é fundamental que o gestor tenha o controle e realize o devido acompanhamento dos processos de produção para que a entidade não sofra com problemas de falta de estoque ou insuficiência de recursos, deve-se utilizar o sistema de custeio variável para identificar a necessidade da entidade.

2.4.3 Análise de balanços para fins gerenciais

A análise de balanços, em relação a contabilidade gerencial, para Marion (2017, p. 158) “uma técnica contábil que consiste no exame e na interpretação dos dados contidos nas demonstrações financeiras, com o fim de transformar esses dados em informações úteis aos diversos usuários da contabilidade”.

O balanço é onde todos os lançamentos financeiros da empresa são lançados, dentro dele há uma gama de informações, que registra a compra de um insumo até a venda do produto já construído, ou seja, é onde está todas as informações e dados financeiros da empresa em um exercício social estabelecido.

A ferramenta mais importante do exercício da contabilidade relativo à função gerencial sem dúvidas é o balanço patrimonial. As informações financeiras contidas nesse balanço servirá para obrigações fiscais, planejamento e criação de estratégias de negócio. Nota-se que, o empreendedor deve entender a natureza de um balanço patrimonial, e cobrar do contador gerencial as medidas necessárias para utilização dessa ferramenta.

Saber identificar as necessidades da empresa utilizando os relatórios de análises patrimoniais é essencial para entender a situação financeira da empresa. Para Garrison (2012, p. 674),

Um item em um balanço patrimonial ou demonstração de resultado significa pouco quando é apresentado isoladamente. Suponha que as vendas de uma empresa, em determinado ano, tenham sido de US\$ 250 milhões. Isoladamente, isso não é uma informação útil. Como esse valor se compara às vendas do ano anterior? Como as vendas estão relacionadas aos custos de produtos vendidos?

Entender e analisar os dados e informações presentes no balanço patrimonial é fundamental para a tomada de decisão da empresa. Ocasionalmente os empreendedores que não conhecem os conceitos e técnicas básicas da contabilidade pode identificar que o lucro alto de um ano pode vir a compensar gastos elevados no próximo ano, entretanto, o empreendedor deve entender que os gastos de sua empresa podem sofrer variações constantes.

Nesse balanço são encontrados, para Marion (2017, p. 158),

O conhecimento da saúde financeira da própria empresa – bem como do seu desempenho econômico (fluxo de receitas e despesas) – ao longo de um período (três ou mais exercícios sociais, por exemplo) ajuda os gestores internos a tomarem decisões mais ou menos agressivas que influenciarão no futuro do empreendimento.

O empreendedor terá o relatório do balanço indicando se o desempenho da empresa foi positivo ou negativo, podendo tomar decisões que decidirão o futuro da entidade, decisões essas que terão um excelente embasamento de dados, o empreendedor deve ter em mente o tamanho da relevância do resultado de seu balanço e saber decidir conforme as informações se apresentam.

Marion (2017, p.158) “a análise da situação econômica é feita com base no fluxo de receitas e de despesas evidenciado na Demonstração do Resultado do Exercício, a fim de verificar, principalmente, a rentabilidade alcançada pelo capital investido”. Ou seja, atrelado ao balanço utiliza-se também a DRE (demonstração do resultado do exercício).

A DRE é uma poderosa ferramenta de análise empresarial, ela resume os principais planos de contas da empresa com seus respectivos lançamentos tais quais as naturezas de ambos, e elucidam o resultado do exercício social analisado, geralmente nas pequenas e médias empresas as DRE são feitas pelos próprios gestores, utilizando modelos via internet, entretanto, é necessário que o empreendedor entenda, que o ideal é que o contador forneça a DRE do exercício social proposto.

Marion (2017, p.158) “com base nos dados extraídos do Balanço Patrimonial, pode-se conhecer seu grau de endividamento, bem como a existência ou não de solvência suficiente, para que seja possível cumprir seus compromissos de curto e de longo prazos”. Ou seja, o empreendedor conseguirá identificar se sua empresa se manterá ou não.

Os índices e análises que a DRE apresenta servirá de guia para o empresário identificar se o seu empreendimento está no caminho certo ou não, se ele deve mudar de nicho ou buscar outros tipos de produto no qual trabalhar, para verificar se os processos de produção estão funcionando de forma eficiente, medidas serão tomadas no contexto do setor executivo e podem afetar toda a organização.

O processo de análise pode-se dividir em 7 etapas, na primeira etapa será feito o exame e padronização das principais demonstrações financeiras, o balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstrações de lucros ou prejuízos acumulados, demonstrações das mutações do patrimônio líquido, demonstrações do fluxo de caixa e demonstração do valor adicionado.

Relaciona-se a primeira etapa para Marion (2017, p. 160) “nesta etapa da análise, é feito exame minucioso, abrangendo cada uma das contas que compõem a demonstração financeira objeto da análise. O analista familiariza-se com pormenores que envolvem a composição de cada conta”. A primeira etapa engloba os dados financeiros tais quais suas ramificações.

Na primeira etapa o analista deve verificar a relevância das informações contábeis, deve-se verificar se todos os lançamentos são exatos e se o balanço está realizado de forma correta, a fim de que ao iniciar as análises os valores possam ser os que mais representam a realidade da empresa.

O analista deve estar atento ao identificar os relatórios e valores de cada especificação, a análise deve ser precisa e efetiva, não pode passar despercebidos valores ou informações que deveriam ser lançadas, corrobora Marion (2017, p. 161) “a análise minuciosa de cada conta proporciona ao analista o conhecimento de detalhes que serão de grande valia no momento da interpretação dos dados nos diferentes processos de análise”.

Na segunda etapa é realizado, a obtenção dos dados. Para Marion (2017, p. 160) “Coleta de dados – extração de valores das demonstrações financeiras, como total do Ativo Circulante, do Ativo Imobilizado, do Patrimonio Líquido, Valor das Vendas Liquidadas etc”. Serão apurados os dados que representam os valores financeiros daquele exercício social analisado, dentro dele será associado as informações de caráter financeiro.

Para Marion (2017, p. 161),

Após conhecer as particularidades de cada uma das contas que compõem as demonstrações financeiras objeto da análise, o analista deverá transcrever os dados constantes dessas demonstrações para demonstrações

padronizadas, com a finalidade de facilitar o desenvolvimento dos processos de análise.

O contador deve organizar e tornar padrão os dados obtidos, a fim de que as informações sejam verídicas e padronizadas, para que o processo de análise se desenvolva de forma mais clara e objetiva, para que os cálculos dos quocientes e dos índices sejam precisos para que a informação seja completa, aumentando o poder de decisão do empreendedor.

Já a terceira etapa, para Marion (2017, p. 160) “cálculos dos indicadores – quocientes, coeficientes e números índices”. Nessa etapa será realizado o cálculo dos dados obtidos na segunda etapa, a fim de elucidar o resultado dos dados da empresa em seus respectivos objetos de análise.

Os quocientes e índices são ferramentas analíticas que ajudam os gestores a avaliar o desempenho financeiro e operacional de uma empresa, identificar tendências e tomar decisões informadas com base nos dados extraídos do balanço patrimonial, utiliza-se os quocientes e índices para fornecer informações valiosas aos gestores, ajudando-os a tomar decisões baseadas em dados e a monitorar o desempenho da empresa ao longo do tempo, vale ressaltar que a análise e o tipo de índice ou quociente a ser utilizado depende da necessidade do gestor.

Na quarta etapa, para Marion (2017, p. 160) “interpretação de quocientes – interpretação isolada e conjunta”. Etapa onde o contador gerencial especializado fará a devida interpretação dos resultados obtidos pelos cálculos a fim de interpretar para o empreendedor como anda os índices e quocientes da sua empresa.

O contador gerencial deve realizar de forma sistemática e crítica a análise dos quocientes e índices, uma vez que, os resultados elucidam a saúde financeira da empresa em análise. O gestor estará amparado com uma gama de resultados precisos sobre a situação desejada. Cabe ao contador gerencial determinar que os valores dos quocientes e índices estão evidenciando sobre a saúde financeira e operacional da empresa.

Na quinta etapa, para Marion (2017, p. 160) “análises vertical e horizontal – interpretação isolada e conjunta de coeficientes e números índices”. Etapa onde o analista utilizará de uma ferramenta contábil para análise de interpretação diferente da comum, definidas de horizontal e vertical.

Para análise dos balanços conseguindo identificar possíveis variações, utiliza-se às análises vertical e horizontal. “A análise horizontal se encarrega de analisar dados financeiros ao longo do tempo, como calcular as variações em moeda e as variações percentuais de um ano para outro dentro de um conjunto de demonstrações financeiras” (Garrison, 2012, p. 675).

Nota-se que, para uma boa análise horizontal necessita-se ter o registro do fechamento de no mínimo 3 anos, para poder evidenciar o crescimento ou declínio da

empresa. Para calcular percentuais de tendência, seleciona-se um ano-base e os resultados de todos os anos serão transformados em percentuais, frisando o total de vendas com a receita líquida, a variação da receita líquida será o objeto de análise, visto que, evidencia o resultado do balanço.

Com esse indicador o empreendedor poderá identificar se suas vendas estão cobrindo seus gastos, ou se os gastos das empresas estão exacerbados. Uma empresa pode vir a faturar R\$ 1 milhão por ano, em vendas, durante 3 anos seguidos, entretanto o balanço pode fechar no negativo, a partir desse indicador a empresa poderá traçar um plano de análise para identificar o motivo das variâncias apresentadas.

A análise horizontal elucida de forma sucinta esse aspecto financeiro da empresa e suas variações no resultado líquido em forma de percentual. A análise vertical, para Garrison (2012, p. 676),

A análise vertical se concentra nas relações entre as contas da demonstração financeira em determinado ponto no tempo. Uma demonstração financeira common-size (de tamanho comum) é uma análise vertical na qual cada conta da demonstração financeira é expressa como um percentual.

O foco da análise vertical se baseia na receita total de vendas e no total de ativos, para evidenciar a variação total dos resultados da empresa. Apresentar sua margem bruta, nela o empreendedor poderá identificar como as suas vendas estão impactando o resultado do seu ativo total, podendo verificar a evolução ou baixa no decorrer dos anos.

As análises verticais e horizontais dão aos gestores as informações claras e objetivas visando o poder de tomada de decisão para o futuro da empresa, ao comparar os exercícios sociais o empreendedor pode tomar medidas para melhorar os setores da empresa. Analisar a situação econômica da empresa é essencial para o gestor.

Já na sexta etapa para Marion (2017, p. 160) “Comparação com padrões – cálculos e comparações com quocientes padrão (média alcançada pelas empresas do mesmo ramo)”. Onde o empreendedor saberá se sua empresa compete no mercado e no seu nicho de atuação, um excelente indicador para identificar possíveis concorrentes.

Nessa etapa o contador gerencial deve calcular de forma precisa, em moeda corrente os índices e quocientes solicitados pelo gestor para iniciar o processo de interpretação. O analista deve utilizar as ferramentas de cálculo para que os resultados dos quocientes e dos índices sejam precisos.

E por último, para Marion (2017, p. 160) “Relatório – apresentação das conclusões da análise em forma de relatórios inteligíveis por leigos”. Etapa onde o empreendedor pode identificar como está a sua atual situação financeira, dentro dessa etapa ele poderá tratar as decisões de forma mais assertivas e com mais precisão.

Nota-se que, nessa etapa, o analista vai evidenciar de forma completa e em uma linguagem que seja em um nível para que mesmo o empreendedor que não conheça os conceitos e técnicas contábeis consiga entender o que foi evidenciado pelo analista, apresentando a conclusão dos cálculos dos índices e quocientes solicitados conforme a necessidade da entidade.

O empreendedor após o relatório de análise dos quocientes terá uma gama de informações disponíveis para trabalhar e planejar suas decisões a longo e a curto prazo, portanto a análise por quocientes elucida a atual situação financeira da empresa e melhora o poder de tomada de decisão do empreendedor.

Um dos quocientes utilizados é o de endividamento, ele resume como está a relação dos recursos da empresa em relação ao capital próprio, em relação ao quociente de endividamento o de participação de capitais de terceiro que significa para Marion (2017, p. 163),

Mostram a proporção existente entre os capitais próprios e os capitais de terceiros, sendo calculados com base em valores extraídos do Balanço Patrimonial. Do confronto entre os capitais próprios e os capitais de terceiros, ficamos sabendo quem investiu mais na organização: se os proprietários ou se pessoas estranhas ao negócio. Quando os investimentos forem financiados pelos capitais de terceiros em proporção maior do que pelos capitais próprios, podemos afirmar, em princípio, que a empresa está endividada.

É calculado através da divisão do exigível total pelo patrimônio líquido da empresa, que são as somas do passivo circulante mais o passivo não circulante menos receitas diferidas, e ele evidencia que caso o resultado seja menor que um, a empresa está com o capital próprio maior que o de terceiros, entretanto caso seja maior que um, a empresa está com o índice de capital de terceiros elevado.

Quanto mais o empreendedor é dono de sua própria empresa, mais ele poderá tomar decisões que achar melhor, para sua empresa. Empresas de capital aberto podem sofrer em relação a liberdade das tomadas de decisões, visto que, sócios majoritários podem ser donos de grande parte da empresa, portanto, cada decisão de caráter estrutural deve-se ter a participação dos mesmos.

Outro quociente utilizado é o de composição de endividamento, nele o empresário poderá identificar em quanto tempo ele tem para pagar suas obrigações e direitos a curto prazo, Marion (2017, p.164) “esse quociente revela qual a proporção existente entre as obrigações de curto prazo e as obrigações totais, isto é, quanto a empresa terá de pagar em curto prazo para cada real do total das obrigações existentes”. Para conseguir achar o resultado basta dividir o passivo circulante pelo exigível total.

Esse indicador mostra quanto das dívidas da empresa podem ser liquidadas a curto prazo e a sua relação entre os passivos totais. O gestor fará o acompanhamento necessário para que esse indicador se mantenha baixo, pois evidenciará que a empresa possui dívidas que podem ser quitadas a curto prazo. O empreendedor pode utilizar esse indicador para quitar suas dívidas de um exercício social para começar o outro sem dívidas a serem pagas, a fim de melhorar seu endividamento no ano seguinte, podendo também atrair investidores, visto que, um baixo índice de endividamento significa um alto retorno financeiro.

Portanto gerar recursos em curto prazo é essencial, o empreendedor poderá aplicar os recursos em obras, investimentos ou em outras situações que desejar, e para isso há exemplos práticos de como aplicar esse indicador. É relatado por Marion (2017, p. 164),

Para gerar recursos em curto prazo visando cobrir os compromissos do Passivo Circulante, a empresa poderá realizar várias operações, como levantar empréstimos para pagamento em longo prazo, oferecer descontos especiais para promover vendas, incentivar seus clientes a pagarem as duplicatas antes dos vencimentos, concedendo-lhes descontos etc.

Quanto menor o quociente, mais tempo disponível a empresa terá para pagar as suas dívidas, o empreendedor terá a liberdade necessária para planejar e controlar como as despesas de sua empresa irão se comportar. Consegue elaborar estratégias visando a liquidez do passivo circulante caso seja necessário.

Outro indicador importante para o empreendedor é o de imobilização do patrimônio líquido, nesse indicador o objetivo é identificar qual o valor do capital próprio dos diretores em relação ao capital da empresa, ativos esses relativos aos ativos fixos, para calcular esse indicador basta dividir o ativo fixo da empresa pelo patrimônio líquido. Marion (2017, p. 165),

Esse quociente pretende retratar qual a porcentagem dos recursos próprios que está imobilizada em plantas e instalações, bem como outros permanentes ou que não está “em giro”. Alega-se que tal quociente não deveria aproximar e – muito menos – superar 1. Isso somente será válido, é claro, em período plenamente operacional da empresa. Se investirmos uma parcela exagerada dos recursos no Ativo Fixo, 2 poderemos ter problemas sérios de Capital de Giro Líquido.

Este indicador tem o propósito de destacar se o capital da empresa está predominantemente alocado em ativos circulantes ou em ativos fixos. Caso o indicador aponte uma predominância de recursos investidos em ativos fixos, isso pode resultar na redução da margem de manobra para a tomada de decisões, uma vez que os ativos de curto prazo, que são circulantes, poderão esvaziar. Nesse cenário, a empresa pode necessitar de recursos provenientes de fontes externas, ou que, por sua vez, pode limitar a autonomia decisória do

empreendedor, pois seu índice de ativos fixos está maior que seu ativo circulante, não podendo fazer a utilização do mesmo.

O quociente de liquidez ou solvência é outro indicador importante e necessário para a análise da saúde da empresa, ele elucida o grau de solidez financeira que determina o pagamento das obrigações da entidade, através desse quociente é possível analisar qual o nível de dívida que a empresa tem e qual o prazo que ela demanda para arcar com essas obrigações.

Marion (2017, p. 167),

Mostram a proporção existente entre os Investimentos efetuados no Ativo Circulante e no Ativo Realizável a Longo Prazo em relação aos capitais de terceiros (Passivo Circulante e Passivo Não Circulante). São calculados com base em valores extraídos do Balanço Patrimonial.

Esse indicador é extremamente importante, pois ele evidencia o poder de solvência da empresa, ou seja, mostra para o mercado de investidores a força que a empresa terá para continuar suas atividades, isso atrai investidores quando a empresa se torna de capital aberto.

O índice de liquidez geral é o primeiro desse quociente, ele evidencia quanto a empresa tem de ativos realizados a curto e longo prazo e se são suficientes para pagar as obrigações totais, é calculado através do ativo circulante menos o realizável a longo prazo dividido pela soma do passivo circulante e o passivo não circulante.

Quando o quociente for igual ou superior a 1, evidencia que a empresa possui um bom índice de solvência e que ela consegue pagar suas obrigações e dívidas de forma eficiente e objetiva. Entretanto, caso o índice seja inferior a 1, revelará que a entidade não tem um bom índice de solvência, e caso haja alguns fatores externos na arrecadação de lucros, ela pode vir a não cumprir com o pagamento de suas obrigações.

O índice de liquidez corrente é calculado pela divisão do ativo circulante pelo passivo circulante, ou seja, serve para evidenciar qual o nível de solvência da empresa com suas obrigações a longo e curto prazo. “Os ativos circulantes de uma empresa, divididos por seus passivos circulantes, são conhecidos como índice de liquidez corrente” (Garrison, 2012, p. 684).

O índice de liquidez corrente evidencia a capacidade da empresa, com a soma total de seus ativos circulantes, suprir os seus passivos circulantes, ou seja, é a capacidade que a entidade tem dos seus recursos financeiros de curto prazo para pagar seus custos e despesas de curto prazo. Esse índice pode revelar também como está a situação do capital de giro da empresa, uma vez que o cálculo da capital de giro é a subtração dos ativos circulantes menos o passivo circulante.

Um bom capital de giro evidenciará um bom índice de liquidez corrente, uma vez que “o excesso de ativos circulantes sobre os passivos circulantes é conhecido como capital de giro” Garrison (2012, p. 684). Ou seja, a empresa sempre terá recursos imediatos para liquidação de seus custos e despesas de curto prazo, ressaltando que, o acúmulo de capital de giro pode ser prejudicial para entidade, novamente o ponto de equilíbrio é essencial para a estabilidade financeira da empresa.

“Quando esse quociente for superior a 1, indicará a existência de uma folga financeira de curto prazo, que corresponde ao Capital Circulante Líquido” Marion (2017, p. 169). Entretanto, cabe ao analista verificar se o índice está alto ou baixo, e identificar o fato gerador desse indicador, pois índices elevados de liquidez corrente, podem evidenciar aumentos indesejados dos estoques, e índices muito baixos podem evidenciar a falta de recursos a curto prazo para pagamento das despesas e custos.

O índice de liquidez seca, possui o mesmo conceito do índice de liquidez corrente, entretanto, evidenciam sem utilizar a conta estoques, ou seja, é todo o ativo circulante que a empresa possui em um determinado exercício social, em uma linguagem mais simples é o recurso financeiro a receber no curto prazo.

“O índice de liquidez seca mede quão bem a empresa pode cumprir suas obrigações sem ter que liquidar ou depender demais de seus estoques. Idealmente, cada dólar, por exemplo, de passivos deveria ser “garantido” por, pelo menos, US\$ 1 de ativos líquidos” Garrison (2012, p. 685). A empresa deve ter um bom índice de liquidez seca, pois ele pode ter mais tranquilidade e recursos para pagar suas obrigações, ele não precisa recorrer a medidas extremas de queima de estoque e descontos exagerados para produzir recursos financeiros.

O índice de liquidez seca é calculado pela subtração do ativo circulante menos a conta estoque dividido pelo passivo circulante, ao contrário do índice de liquidez corrente esse índice não contará com a conta estoque, para Marion (2017, p. 170) “Revela a capacidade financeira líquida da empresa para cumprir os compromissos de curto prazo, isto é, quanto a empresa tem de Ativo Circulante Líquido para cada \$ 1 do Passivo Circulante”.

O índice de liquidez imediata revelará como o próprio nome sugere a liquidez a curto prazo de forma imediata do passivo circulante da empresa, ou seja, liquidar as despesas de curto prazo, ele é calculado pela divisão das disponibilidades pelo passivo circulante, Marion (2017, p. 171) “A interpretação desse quociente deve ser direcionada para verificar se existe ou não necessidade de recorrer a algum tipo de operação financeira visando obter mais dinheiro para cobrir Obrigações Vencíveis a curto prazo”. Ou seja, ela visa atender a necessidades de solvência liquidatária de dívidas a curto prazo.

Os quocientes de rentabilidade do serão os indicadores mais analisados por parte do empreendedor, pois é possível identificar lucros, prejuízos ou medidas que devem ser

tomadas após a análise dos índices de rentabilidade da empresa. O giro do ativo será a rotatividade do retorno de capital investido, é calculado pela divisão das vendas líquidas pelo ativo total médio, assim o empreendedor e os gestores conseguirão acompanhar os índices segregados a fim de aumentar a qualidade das informações, faz-se necessário que as pequenas e médias empresas adotem os cálculos dos quocientes para melhores análises.

Para Marion (2017, p. 173),

os gastos efetuados pelas empresas para o desenvolvimento normal de suas atividades variam em função do ramo de atividade por elas exercido, também o volume de vendas ideal para cada empresa dependerá do seu ramo de negócio. O ideal é que esse quociente seja superior a 1, caso em que estará indicando que o volume das vendas superou o valor investido.

O valor investido será recuperado quando o giro do ativo, que, são as vendas e o recebimentos de contas a pagar for superior a 1, isso evidenciará que a empresa superou o valor investido pelo empreendedor.

O giro de contas a receber é calculado dividindo-se as vendas a prazo pelo saldo médio das contas a receber, “os índices do giro de contas a receber e do prazo médio de recebimento medem a rapidez com que as vendas a crédito são convertidas em caixa” Garrison (2012, p. 685). O empreendedor poderá planejar e comprometer suas contas a receber como medidas de emergência, portanto entender o prazo de gerar recursos financeiros é essencial para empresas que possuem altos valores a receber, pois podem planejar estratégias contando com o recebimento.

A margem líquida é calculado pela divisão do lucro líquido pelas vendas líquidas, isso evidenciará a margem de lucro da empresa com base em suas vendas. Esse índice pode revelar as receitas oriundas das vendas e qual a participação dos custos e despesas nesse processo, pois o lucro líquido é o total de lucro do exercício e o lucro das vendas é o total de recebimentos das vendas, com isso o gestor pode identificar a proporção em que os custos e despesas afetam a lucratividade da entidade.

O índice de retorno sobre o investimento, também conhecido como payback, é calculado pela divisão da margem líquida pelo giro do ativo total, o payback para Marion (2017, p. 174) “constitui importante instrumento utilizado pelas organizações para medir o desempenho do empreendimento”. Ou seja, é onde o empreendedor terá a ciência do prazo do retorno do capital investido, para empresas de capital aberto é o índice mais rentável ao se tratar de investimentos, pois a maioria dos investidores procuram empresas que possuem altos índices de paybacks, o gestor deve acompanhar a margem líquida para que ao fim de cada exercício o retorno sobre o investimento possa ser positivo.

Já o índice de retorno sobre o patrimônio líquido é calculado dividindo o lucro líquido pelo patrimônio líquido médio, ou seja, ele vai evidenciar o quanto a empresa pode ofertar e dispor de recursos para os empreendedores, visto que, o patrimônio líquido é a participação do capital próprio, Marion (2017, p. 179),

A importância do Quociente de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (QRPL) reside em expressar os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas. Para efeito de análise de crédito é uma segurança indireta de continuidade do empreendimento (se o quociente for adequado) e de retorno dos recursos emprestados.

Após o cálculo dos índices e a aplicação dos quocientes o relatório de análise deve ser elaborado para entendimento do empreendedor, portanto, ele deve ser em uma linguagem padrão e simples de entender e evidenciar os principais objetivos do empreendedor que solicitou a análise. Para Marion (2017, p. 191), “ao elaborar um relatório de análise, o analista deve procurar relatar suas conclusões visando a auxiliar o usuário em suas tomadas de decisões”.

Os quocientes e índices na contabilidade gerencial desempenham um papel essencial na avaliação e análise do desempenho de uma empresa. O empreendedor deve entender que eles são ferramentas poderosas que auxiliam os gestores a tomar decisões informadas e a compreender a situação financeira e operacional de uma organização, para avaliar o desempenho financeiro desejado, tomar decisões informadas com base em dados e conceitos técnicos e científicos e identificar problemas em todos os setores da empresa.

As PME se beneficiarão com a utilização dos quocientes e índices, pois elas poderão trabalhar em cima das informações e dados técnicos, o gestor cometerá menos erros e as informações serão claras e objetivas, o empreendedor no início das suas atividades deve-se atentar a importância dessa ferramenta, a fim de se consolidar sua empresa, os processos organizacionais, fluirá de forma linear.

Portanto o empreendedor terá um leque de informações de como está cada setor de sua empresa, através da análise dos quocientes, ele poderá tomar decisões assertivas baseadas nas interpretações que o contador especializado em contabilidade gerencial disponibilizou para ele, é fundamental que o empreendedor utilize essa ferramenta contábil gerencial para direcionar e criar estratégias para que a sua empresa perdure mais anos no mercado nacional.

2.4.4 Orçamento empresarial

Percebe-se que, o orçamento empresarial é uma poderosa ferramenta para gestão de recursos dentro de uma empresa. Para Marion (2017, p. 197),

O orçamento empresarial, portanto, é o documento no qual são discriminados os objetivos desejados, bem como os meios necessários para atingir esses objetivos. Pode envolver todos os tipos de atividades desenvolvidas pela organização, sejam elas operacionais ou financeiras, como a previsão do fluxo de receitas e de despesas, do fluxo de caixa, das receitas de vendas, o planejamento das ampliações da produção etc.

Para uma gestão eficiente, necessita-se de um orçamento empresarial, o empreendedor poderá trabalhar em cima de três processos fundamentais que o orçamento proporciona, a previsão, orçamento e controle.

“Os orçamentos flexíveis levam em consideração como as mudanças nas atividades afetam os custos. Um orçamento flexível é uma estimativa do que deveriam ter sido as receitas e os custos, dado o nível de atividade do período atual” Garrison (2012, p. 384). O orçamento apesar de ser realizado antes do exercício social devem ser constantemente atualizados, para que a situação atual seja evidenciada.

O destaque da etapa do controle para Marion (2017, p. 198), “comparação do desempenho real como padrão fixado no orçamento, para levantar e analisar as variações visando aparar possíveis arestas que possam estar retardando a plena realização do sistema”. Onde o empreendedor acompanhará se o orçamento realizado será feito de forma efetiva e clara.

O orçamento flexível auxiliará o gestor a identificar possíveis arestas que podem aparecer conforme o exercício social, ou seja, caso a empresa sofra por situações externas ou internas a probabilidade de ocorrer a mudança nos valores do orçamento é quase que certa.

Evidencia-se para Marion (2017, p. 198),

os gerentes podem avaliar as repercussões financeiras das decisões propostas. Pela análise das informações contidas na Demonstração dos Fluxos de Caixa, os gerentes podem planejar sobre períodos de escassez ou de abundância de recursos financeiros. Os gerentes planejam a melhor utilização dos excessos de caixa em investimentos nos períodos de abundância e planejam sobre a captação de recursos para cobrir os períodos previstos de faltas de recursos financeiros.

O gestor saberá aplicar o capital necessário para cada setor da empresa visando desperdícios e aproveitamento de capital efetivo, assim, a entidade conseguirá de forma clara e objetiva acompanhar os gastos provisionados e até retiradas para investimentos.

“A abordagem do orçamento flexível reconhece que um orçamento pode ser ajustado de modo a mostrar quais deveriam ser os custos para o nível de atividade realizado” Garrison

(2012, p. 387). Ou seja, caso o orçamento tenha que sofrer mudanças o gestor poderá aplicar o recurso necessário para que o orçamento seja seguido.

Garrison (2012, p. 398),

Erros comuns ao comparar custos orçados a custos reais consistem em supor que todos os custos são fixos ou que todos os custos são variáveis. Se supusermos que todos os custos são fixos, as variações de custos variáveis e de custos mistos estarão incorretas. Se supusermos que todos os custos são variáveis, as variações de custos fixos e de custos mistos estarão incorretas. A variação de um custo só estará correta se o comportamento real do custo for usado para desenvolver o parâmetro do orçamento flexível.

O gestor deve ter em mente que devido a fatores externos mudanças nos orçamentos podem vir a ocorrer, e o orçamento será variável ao invés de fixo, então cabe ao gestor identificar onde ocorreu as mudanças para provisionar possíveis mudanças de dados.

Portanto, apesar de simples, o orçamento empresarial é uma poderosa ferramenta de gestão, o empreendedor poderá ter em mente uma direção planejada de como funcionará os gastos e investimentos naquele exercício social, faz-se necessário que o empreendedor realize um orçamento com o contador visando obter resultados econômicos e operacionais.

2.4.5 Precificação de produtos e serviços

No ramo empresarial diversos produtos já possuem um preço geral pré-estabelecido, ou já possuem um preço conhecido no mercado, esse padrão leva o empreendedor a ter dificuldade de estabelecer o preço ideal de seu produto ou serviço. O cálculo para se obter o preço justo no mercado é somar 1 mais o percentual de markup multiplicando o resultado pelo seu custo.

Evidencia-se markup para Garrison (2012, p. 708) “diferença entre o preço de venda de um produto ou serviço e seu custo. O markup costuma ser expresso como um percentual do custo”. Ou seja, os preços dos produtos são baseados no valor de custo que se tem ao fabricar o produto ou o custo para realização de um ou mais tipos de serviços do mesmo nicho.

Entender como empreender de forma correta leva o empresário a estudar sobre o seu produto ou serviço, vale frisar que, é essencial para o empresário, entender cada processo que envolve a fabricação, manutenção e venda do seu produto, o empreendedor deve conhecer o produto ou serviço no qual trabalha, para facilitar a gestão do seu produto e na hora de vender, cobrar o preço correto baseando-se nos custos de produção e custos de fabricação do seu produto ou serviço.

Garrison (2012, p. 709),

Se uma empresa eleva o preço de um produto, as vendas unitárias costumam cair. Por esse motivo, a precificação é um delicado equilíbrio em que os benefícios de receitas mais altas por unidade são pesadas contra o menor volume que resulta da cobrança de um preço mais alto. A sensibilidade das vendas unitárias a variações no preço são chamadas de elasticidade preço da demanda.

Isso mostra que o preço do produto pode estar atrelado a demanda em uma região, produtos ou serviços que são difíceis de encontrar costumam ter um preço de venda mais elevado, haja vista que, a demanda do produto ou serviço é escassa, fazendo com que o empreendedor varie constantemente o preço de venda.

O empreendedor deve utilizar a elasticidade do preço quando o produto no qual é vendido deve ter um preço elevado, pois ele quer chamar a atenção de um público-alvo específico para vender seu produto, em casos em que o produto não possui uma atenção voltada para um público-alvo específico utiliza-se o preço mais baixo.

Geralmente os empreendedores calculam seus markups e preços de venda através da obtenção de lucro na venda incluindo todos os gastos totais, isso pode prejudicar na precificação correta da venda, haja vista que, os custos de produção devem ser considerados no cálculo da precificação, de forma que o lucro da venda do produto ou serviço conseguirá arcar com as despesas e custos variáveis.

Garrison (2012, p. 717),

A precificação envolve um delicado equilíbrio. Preços mais altos resultam em mais receita por unidade, mas fazem cair as vendas unitárias. Em que ponto, com exatidão, determinar os preços para maximizar os lucros é um problema difícil, mas, em geral, o markup sobre o custo deve ser mais alto para os produtos cujos clientes são menos sensíveis ao preço. Diz-se que a demanda por tais produtos é inelástica em termos de preço.

O empreendedor deve realizar uma análise do mercado e do seu nicho para não cobrar preços abusivos adicionando markups altos, fazendo com que os preços dos produtos ou serviços sejam elevados, pode afastar clientes que porventura comprariam se os preços fossem mais leves.

O estudo da região e dos costumes locais, é relevante ao se tratar de precificação. Regiões que detém o número de pessoas com menos recursos financeiros, deve-se evitar a venda de produtos que detém altos custos de fabricação e manutenção, visto que, o retorno financeiro ideal pode prejudicar o andamento da empresa, uma vez que os números das vendas podem cair, da mesma forma o contrário, regiões onde a média salarial é melhor, cobrar um preço muito barato pode afastar clientes do alto escalão.

Os gerentes, em geral contam com fórmulas cost-plus para estabelecer seus preços alvo. A partir do ponto de vista dos economistas, a base de custo do markup deve ser os custos variáveis. Ao contrário, no custeio por absorção, a base de custo é o custo unitário de produto do custeio por absorção e o markup é calculado de modo que cubra os custos de produção e forneça um retorno adequado sobre o investimento (Garrison, 2012, p. 717).

Os gestores devem calcular os preços utilizando os markups que envolvem o custo de produção, para que a empresa não acabe na armadilha de querer que um produto ou serviço pague pelos gastos totais da empresa, então na hora de calcular o preço ideal para cada produto deve-se considerar os custos variáveis da produção do produto ou serviço.

Geralmente empresas que prestam serviços realizam esse tipo de precificação, pois o serviço que é realizado já possui um valor pré-estabelecido, então o empreendedor prestador de serviço consegue estipular um preço e assim estipular os custos que terá com a realização do serviço ou produto.

O método cost plus determina os custos incorridos oriundos do fornecedor para compra da mercadoria através da entidade, após isso adiciona-se um markup páreo a esse valor de custo, para se obter um lucro em relação aos custos dessa aquisição, para que o empresário tenha um retorno satisfatório na aquisição do produto. O custo meta para Garrison (2012, p. 716),

Em outras palavras, a empresa sabe que preço deve ser cobrado, e o problema é desenvolver um produto que possa ser comercializado, de modo lucrativo, pelo preço desejado. Mesmo nessa situação em que a sequência normal de eventos é invertida, o custo ainda é um fator fundamental. A empresa pode se valer de uma abordagem chamada método do custo-meta. Método do custo- -meta é o processo de determinar o custo máximo permissível para um novo produto e então desenvolver um protótipo que possa ser produzido de maneira lucrativa por esse valor máximo de custo.

Nesse modelo de precificação o empreendedor pode inferir o preço e posteriormente incluir os custos de sua fabricação, ele segue o inverso da precificação através dos custos de fabricação e produção, ele é essencial para o controle do preço de mercado, quando a empresa detém o controle da oferta e demanda.

A empresa deve se alertar ao utilizar esse método de precificação, pois ele pode maximizar os custos para aumentar os preços, ocasionando a saída de clientes para outros vendedores, ou seja, a empresa concorrente mesmo que menor em tamanho e estrutura pode oferecer o produto de forma mais barata mantendo uma qualidade sobre o produto, podendo prejudicar as vendas e o retorno financeiro desejado. Garrison (2012, p. 716) afirma que,

muitas empresas têm menos controle sobre o preço do que gostariam. O mercado (em outras palavras, a oferta e a demanda) de fato determina o

preço, e a empresa que tenta ignorar isso, o faz por própria conta e risco. Portanto, o preço de mercado previsto é dado como certo no método do custo-meta. A segunda observação a apontar é que a maior parte do custo de um produto é determinada na fase de projeto. Uma vez tendo sido projetado e entrado em produção, não há muito o que se possa fazer para reduzir seu custo de modo significativo.

A empresa não controla o mercado, muito menos os concorrentes, portanto, as empresas podem competir preços com o empresário, então o empreendedor deve adotar a precificação correta e ideal para o seu produto ou serviço, ignorar os custos de produção e cobrar markups exagerados podem afastar clientes e as empresas concorrentes podem buscar meios necessários para inibir o empresário. “o markup tem de ser grande o suficiente para cobrir as despesas de venda e administrativas e para fornecer um retorno sobre o investimento (ROI) adequado” Garrison (2012, p. 714). Entretanto nada exagerado.

Com a precificação correta o empreendedor pode obter um bom índice de lucratividade, podem fornecer bons indícios de competitividade, visto que, a competitividade de preços leva o cliente a orçar de forma precisa, pode melhorar a sustentabilidade financeira visando cobrir os gastos com o preço de venda ideal.

Além de fornecer uma percepção de valor, a forma como um produto ou serviço é precificado afeta a percepção de valor dos clientes. Preços muito baixos podem sugerir baixa qualidade, exemplo de lojas de importados, enquanto preços muito altos podem sugerir qualidade premium. A precificação correta alinha a percepção de valor com a realidade do produto ou serviço.

Pode oferecer a tomada de decisão informada, pode melhorar a gestão de estoque e o mais importante, fidelizar clientes, o empreendedor deve ter em mente que a fidelização de clientes é essencial para que a empresa mantenha suas atividades, principalmente as PME's que buscam se inserir de forma efetiva no mercado empresarial, é necessário que o empreendedor no início das suas atividades atente a precificação correta de seus produtos.

Portanto A precificação de produtos é um elemento fundamental na gestão de qualquer empresa, independentemente do seu porte ou setor de atuação. A maneira como os preços são estabelecidos para os produtos ou serviços oferecidos desempenham um papel vital na competitividade, rentabilidade e em última instância, no sucesso do negócio.

A precificação de produtos não se limita apenas à determinação de valores financeiros. Ela influencia diretamente a estratégia de marketing, as vendas, a margem de lucro e a tomada de decisões operacionais e financeiras. Portanto, é crucial que as empresas considerem a precificação como uma atividade estratégica interligada a todas as áreas do negócio.

3 METODOLOGIA

O seguinte trabalho de conclusão de curso, tem como finalidade a pesquisa básica, a fim de evidenciar a importância e necessidade da utilização da contabilidade gerencial para as pequenas e médias empresas, uma poderosa ferramenta de gestão, controle de recursos e planejamentos de estrutura organizacional, ela deve ser utilizada pelo empreendedor para que o empreendedor exerça o controle e planejamento da empresa a fim de evoluir de forma linear a empresa.

O seguinte trabalho foi elaborado através da modalidade de pesquisa bibliográfica, para Lakatos (2021, p. 44):

Em relação às fontes utilizadas para a investigação do objeto, a pesquisa pode ser bibliográfica, de laboratório e de campo. A bibliográfica é realizada com base em fontes disponíveis, como documentos impressos, artigos científicos, livros, teses, dissertações, mas não podemos esquecer que toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas.

O presente trabalho foi realizado através de revisão bibliográfica Marconi; Lakatos (2001) com ênfase em narrativa de revisão teórica, teve como dados, as informações e conceitos explanados pelos autores das bibliografias estudadas, onde cada autor exemplificou a sua ideia sobre o tema proposto, a fim de elucidar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para os empresários que buscam evoluir suas respectivas situações financeiras e almejam o sucesso empresarial, interpretando as informações elucidadas pelo leitor em uma linguagem simples de entender para qualquer nível de leitor.

O trabalho também seguiu o método de pesquisa descritiva, para Gil (2022, p.40)

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nessa categoria.

Seguindo a padronização estabelecida o trabalho apresentou as principais ideias e conceitos que os autores trazem em suas respectivas obras a fim de elucidar a grande importância da contabilidade gerencial para as pequenas e médias empresas, uma vez que, a grande maioria dos empresários desconhecem a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão, o seguinte trabalho teve coleta de dados através das próprias bibliografias utilizadas a fim da quebra desse paradigma para que o empreendedor entenda a relevância e os benefícios ao utilizar a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão e controle.

4 ANÁLISE DE RESULTADO

O presente trabalho visou elucidar a importância da contabilidade gerencial para os empreendedores no início das suas atividades. Vale ressaltar que, a grande maioria dos empresários ao iniciar no ramo empresarial negligenciam a utilização da contabilidade geral e gerencial como ferramenta de gestão, o trabalho destaca a quebra desse paradigma evidenciando as principais ferramentas da contabilidade gerencial, para que o empresário utilize da dessa ferramenta de gestão.

No decorrer do trabalho é perceptível identificar que, a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão auxiliará os gestores nas tomadas de decisões ao se tratar de assuntos que inferem a estrutura organizacional e financeira da empresa, o seguinte trabalho evidenciou as ferramentas contábeis que podem ser aplicadas em toda a estrutura da empresa, como sistemas de custeios e processos organizacionais.

Organizado a estrutura da empresa, o empreendedor terá os sistemas de custeios para definir os gastos que sua empresa terá ao comprar os insumos e matérias primas para fabricação e manutenção de suas produções. Marion (2017, p.28) ressalta “A organização, portanto, deverá se preocupar com a satisfação tanto do cliente interno quanto do externo. O cliente interno agrega valor ao produto, e o cliente externo compra os produtos”, ou seja, com os recursos corretos o empreendedor conseguirá atender as necessidades do cliente interno e externo.

Outra ferramenta poderosa para o empreendedor é a análise dos balanços que o contador oferece para o empreendedor. Com a análise é possível identificar quocientes de rentabilidade, solvência e liquidez, o empresário sempre estará um passo a frente no planejamento estratégico de sua empresa. Os cálculos desses quocientes evidenciarão a real saúde financeira do negócio.

O orçamento empresarial, aliado a precificação, apesar de simples, é uma ferramenta vital para manutenção da entidade, com ela o empreendedor poderá planejar a quantidade de gastos que ele planeja ter em um exercício social futuro, com base nisso Garrison (2012, p.384) elucida “A criação de orçamentos envolve muito tempo e esforço e os resultados do processo orçamentário não devem ser engavetados e esquecidos. Para serem úteis, os orçamentos devem orientar a condução das operações reais”.

Todas essas ferramentas discutidas no trabalho, comprovarão a eficiência e a relevância de seus objetivos. O empreendedor estará informado e entenderá a relevância da utilização das ferramentas contábeis gerenciais. Faz-se necessário que, para que haja um bom desempenho, deve-se utilizar as ferramentas de gestão, principalmente os princípios da contabilidade gerencial. Por fim, fica evidenciado que a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial proporcionará uma melhor tomada de decisão para o empreendedor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial desempenha um papel crucial no sucesso das pequenas e médias empresas (PMEs) e é utilizado como uma ferramenta poderosa que pode contribuir para o crescimento e a sustentabilidade dessas organizações. Ao longo deste trabalho, exploramos a importância da contabilidade gerencial para as PMEs, destacando suas diversas funções e benefícios, como uma ferramenta de gestão para os empreendedores, como consideração final, gostaria de enfatizar algumas das principais considerações deste trabalho.

Em primeiro lugar, a contabilidade gerencial fornece informações valiosas que permitem às PMEs tomar decisões estratégicas. Ela oferece uma visão clara da situação da saúde da empresa, ajudando os gestores a identificarem áreas de oportunidade, reduzir custos e alocar recursos de forma eficiente. Percebe-se que, a contabilidade gerencial possibilita a criação de orçamentos realistas e o acompanhamento da efetivação em relação a essas metas, o que é fundamental para o planejamento de curto e longo prazo da instituição.

Em segundo lugar, a contabilidade gerencial não se limita apenas aos aspectos financeiros. Ela engloba informações não financeiras, como indicadores de desempenho e métricas operacionais, como os quocientes de rentabilidade, que permitem uma visão completa da empresa. Isso é crucial para uma gestão moderna, que permita a importância de fatores indispensáveis, como satisfação do cliente, qualidade do produto e satisfação dos funcionários.

Além disso, a contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na melhoria contínua das operações das PMEs. Ela permite a identificação de imperfeições e ineficiências, o que leva a ajustes e aperfeiçoamentos constantes.

Por fim, a contabilidade gerencial é uma ferramenta que capacita as PMEs a competir de maneira mais eficaz no mercado. Ela fornece informações que podem ser usadas para desenvolver estratégias de precificação, avaliar a previsão de novos projetos e entender o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes.

Este trabalho apresenta uma contribuição valiosa para a sociedade para explorar e promover o desenvolvimento socioeconômico de pequenas e médias empresas. Destaca-se ao ilustrar a importância dessas empresas no cenário econômico brasileiro, oferecendo informações relevantes sobre sua participação significativa na economia.

Como contribuição acadêmica, este estudo permite aos estudantes compreenderem a importância crucial que a contabilidade gerencial desempenha no início das atividades comerciais dos empreendedores. A fim de perceberem que o suporte a essas empresas é fundamental para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, destacando assim a relevância significativa da contabilidade gerencial nesse contexto e também das PME's.

6 REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 31 de outubro de 2023.

BRASIL, **Lei Complementar no 139, de 10 de novembro de 2011**. Altera dispositivos da Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: CFC, 2012. Disponível em: https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2018/04/17_Contabilidade-para-pequenas-e-medias-empresas.pdf. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica - 2ª edição**. Editora Saraiva, 2012.

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática, 8ª edição**. Grupo GEN, 2017.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo**. Grupo GEN, 2023.

DORNELAS, José. **Dicas Essenciais de Empreendedorismo**. Grupo GEN, 2023

FAVARATO, Luiz. **Micro e pequenas empresas: uma análise no município de Conceição do Castelo, ES**. Intelletto, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/123456789/3134/1/BRT-microepequenasempresas-favarato.pdf>. Acesso em: 09 outubro de 2023.

GARRISON, Ray H, Eric W. **Contabilidade gerencial**. Grupo A, 2012. 9. Ed Rio Janeiro: LTC, 2012.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Grupo GEN, 2022. E-book.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2021.

LONGENECKER, Justin G. **Administração de pequenas empresas – Tradução da 18ª edição norte-americana**. Cengage Learning Brasil, 2018.

MARION, José C. **Introdução à contabilidade gerencial**. Editora Saraiva, 2017.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. Grupo GEN, 2018. E-book.

OLIVEIRA, Antônio Benedito da S. **Contabilidade gerencial**. Editora Saraiva, 2014.

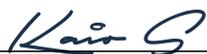
SANTOS, Fernando de A.; VEIGA, Windsor E. **Contabilidade com Ênfase em Micro, Pequenas e Médias Empresas**, 3ª edição. Grupo GEN, 2014.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Mercado e vendas**, 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil.ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 31 de outubro de 2023.

SOUSA, Almir Ferreira de; NETO, Adelino de B. **Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas**. Editora Manole, 2018.

Página de assinaturas



Kaio Santos
028.460.592-17
Signatário



Sara Cerqueira
017.799.872-50
Signatário



Mateus Sousa
034.782.562-16
Signatário



Ende Silva
070.756.663-04
Signatário

HISTÓRICO

- | | | |
|-------------------------|---|--|
| 27 dez 2023
21:27:46 |  | Kaio Ribeiro dos Santos criou este documento. (E-mail: kaio Santospt39@gmail.com, CPF: 028.460.592-17) |
| 11 jan 2024
21:53:40 |  | Ende Machado Silva (E-mail: endemachado.fadesa@gmail.com, CPF: 070.756.663-04) visualizou este documento por meio do IP 177.75.232.30 localizado em Parauapebas - Para - Brazil |
| 11 jan 2024
21:53:47 |  | Ende Machado Silva (E-mail: endemachado.fadesa@gmail.com, CPF: 070.756.663-04) assinou este documento por meio do IP 177.75.232.30 localizado em Parauapebas - Para - Brazil |
| 02 jan 2024
09:59:55 |  | Mateus da Silva Sousa (E-mail: mateus85sousa@outlook.com, CPF: 034.782.562-16) visualizou este documento por meio do IP 179.63.173.15 localizado em Vitorino Freire - Maranhao - Brazil |
| 02 jan 2024
10:00:01 |  | Mateus da Silva Sousa (E-mail: mateus85sousa@outlook.com, CPF: 034.782.562-16) assinou este documento por meio do IP 179.63.173.15 localizado em Vitorino Freire - Maranhao - Brazil |
| 28 dez 2023
07:24:15 |  | Sara Debora Carvalho Cerqueira (E-mail: dsaracarvalho@gmail.com, CPF: 017.799.872-50) visualizou este documento por meio do IP 186.232.206.18 localizado em Parauapebas - Para - Brazil |
| 28 dez 2023
07:24:52 |  | Sara Debora Carvalho Cerqueira (E-mail: dsaracarvalho@gmail.com, CPF: 017.799.872-50) assinou este documento por meio do IP 186.232.206.18 localizado em Parauapebas - Para - Brazil |
| 27 dez 2023
21:27:47 |  | Kaio Ribeiro dos Santos (E-mail: kaio Santospt39@gmail.com, CPF: 028.460.592-17) visualizou este documento por meio do IP 170.231.134.183 localizado em Parauapebas - Para - Brazil |



27 dez 2023

21:27:58



Kaio Ribeiro dos Santos (E-mail: kaiosantospt39@gmail.com, CPF: 028.460.592-17) assinou este documento por meio do IP 170.231.134.183 localizado em Parauapebas - Para - Brazil

