



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

MARIA MADALENA TRINDADE DE JESUS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E AS FERRAMENTAS DE
GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS**

PARAUAPEBAS
2024

MARIA MADALENA TRINDADE DE JESUS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E AS FERRAMENTAS DE
GESTÃO FINANCEIRA PARA 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 a obtenção do Título de Bacharel.

Orientador (a): Prof.^a Sara Debora Carvalho Cerqueira.

PARAUAPEBAS
2024

JESUS, M. M. T. de. **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E AS FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS**
Jesus, Maria Madalena, 2024.

48 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade para o
Desenvolvimento Sustentável da Amazônia – FADESA, Parauapebas – PA, 2024.

Palavras-Chave: Gestão Financeira; Tomada de Decisão; Competitividade;

Nota: A versão original deste trabalho de conclusão de curso encontra-se disponível no Serviço de Biblioteca de Documentação da Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia – FADESA em Parauapebas – PA.

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmico e científicos, a reprodução total ou parcial deste trabalho de conclusão, por processos fotocopiadores e outros meios

MARIA MADALENA TRINDADE DE JESUS

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL E AS FERRAMENTAS DE
GESTÃO FINANCEIRA PARA 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 a obtenção do Título de Bacharel.



Aprovado em: 10/ 06 /2024.

Banca Examinadora



Prof. Mateus da Silva Sousa
Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia -FADESA

Prof. (a) Esp. Flávia Pereira Gomes Martins
Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia -FADESA



Prof. (a) Sara Débora Carvalho Cerqueira
Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia -FADESA
(orientadora)

Data de depósito do trabalho de conclusão ____/____/____.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar os meus agradecimentos ao meu Deus, que transformou uma causa impossível para mim em algo possível. Foram quatro anos de muita luta, onde chorei muitas vezes, desejando desistir, mas o meu Deus me sustentou e aqui estou, para a honra e glória Dele.

Agradeço ao meu pai, Andreolino Trindade de Jesus, e em memória à minha irmã, Marizeth Trindade da Silva, acredito que foi através do legado de fé e confiança que ela deixou para nós, família, que tive a iniciativa de começar esse novo capítulo na minha vida. Sou grato a Deus pelos meus filhos, Maycon Trindade e Anny Ellen Trindade, que muitas vezes me ajudaram nos meus trabalhos escolares.

Agradeço ao meu Deus pela vida de três colegas e amigos que estiveram ao meu lado durante esses quatro anos na faculdade: Rayane Lacerda, Francinete da S. Barbosa e Vitor Rodrigues L. Santana. Guardo vocês no meu coração para sempre. Muito obrigado por tudo, e também aos demais parentes e amigos que, direta ou indiretamente, sempre me fizeram acreditar que tudo é possível para aquele que crê. Mesmo que os caminhos pareçam espinhosos, eles servem para nos lapidar e nos honrar no final.

Agradeço a cada professor que, ao longo desse tempo, me fez ver, aprender e reconhecer a diferença que cada disciplina explanada acrescentou ao meu vocabulário, proporcionando mais conhecimento na minha vida pessoal e profissional. Obrigado a você, professor, que é um profissional que exerce a profissão com amor e dedicação ao próximo. Meu agradecimento a Deus pela vida da professora Ângela, que tem me aturado e auxiliado já por algum tempo, sendo minha mentora no trabalho de TCC.

RESUMO

A contabilidade gerencial é fundamental para essa resiliência, direcionando-se à estabilidade e sustentabilidade por meio de uma gestão focada em avaliação de desempenho e orientação estratégica. Ferramentas contábeis como controle de fluxo de caixa são essenciais para garantir liquidez e cumprimento de obrigações financeiras, enquanto a análise de gestão de custos e implementação de práticas eficientes contribuem para a competitividade e sucesso empresarial. Diante disso, o objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar o papel e a eficácia das ferramentas na otimização da gestão financeira e na facilitação da tomada de decisão em uma empresa como orçamento, fluxo de caixa e gestão de custo. Como objetivos específicos, investigar a relevância da contabilidade gerencial para as empresas, destacando como ela contribui para a melhoria e alocação eficiente de recursos financeiros; avaliar as ferramentas financeiras da contabilidade gerencial, para uma gestão mais eficaz e estratégica; propor a implementação das ferramentas de gestão de custos em empresas para de melhorar o controle financeiro. A pesquisa utilizará uma revisão integrativa para buscar, avaliar criticamente e sintetizar evidências disponíveis sobre diversos tópicos investigados. Esta metodologia é abrangente, permitindo a inclusão de estudos com diferentes desenhos de pesquisa. Bases de dados como *Scielo*, *Google Scholar*, *Elsevier* e outras serão consultadas com palavras-chave específicas. A contabilidade gerencial é crucial para micro e pequenas empresas, proporcionando compreensão financeira e apoio à tomada de decisões. A mesmas ferramentas para uma gestão eficiente, com ênfase no controle financeiro e estratégico. O planejamento financeiro pessoal e organizacional são igualmente cruciais para o sucesso, alinhando metas e estratégias de forma holística. Portanto, a contabilidade gerencial, aliada ao planejamento financeiro e estratégico, desempenha um papel crucial no sucesso, na sustentabilidade e no crescimento das organizações, capacitando-as a enfrentar os desafios do mercado e a alcançar seus objetivos com eficiência.

Palavras-chave: Gestão Financeira; Tomada de Decisão; Competitividade.

ABSTRACT

Managerial accounting is fundamental for this resilience, aiming for stability and sustainability through performance evaluation and strategic guidance. Accounting tools such as cash flow control are essential to ensure liquidity and compliance with financial obligations, while cost management analysis and implementation of efficient practices contribute to competitiveness and business success. Therefore, the overall objective of this study is to analyze the role and effectiveness of these tools in optimizing financial management and facilitating decision-making in a company, such as budgeting, cash flow, and cost management. As specific objectives, we will investigate the relevance of managerial accounting for companies, highlighting how it contributes to the improvement and efficient allocation of financial resources; evaluate the financial tools of managerial accounting for more effective and strategic management; and propose the implementation of cost management tools in companies to improve financial control. The research will use an integrative review to search, critically evaluate, and synthesize available evidence on various topics investigated. This methodology is comprehensive, allowing the inclusion of studies with different research designs. Databases such as Scielo, Google Scholar, Elsevier, and others will be consulted with specific keywords. Managerial accounting is crucial for micro and small businesses, providing financial understanding and decision-making support. The same tools for efficient management, with an emphasis on financial and strategic control. Personal and organizational financial planning are equally crucial for success, aligning goals and strategies holistically. Therefore, managerial accounting, combined with financial and strategic planning, plays a crucial role in the success, sustainability, and growth of organizations, empowering them to face market challenges and efficiently achieve their goals.

Keywords: Financial Management; Decision Making; Competitiveness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DEFINIÇÃO E CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA CONTABILIDADE GERENCIAL	9
2.1 Papel da Contabilidade Gerencial na Empresas	11
2.2 Ferramentas de Controle Financeiro	13
2.2.1 Orçamento	14
2.2.2 Fluxo de Caixa	16
2.2.3 Gestão de Custo	17
2.3 Tecnologia e Inovação na Contabilidade Gerencial	19
3 PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO	22
3.1 Planejamento Financeiro	23
3.2 Planejamento de Gestão	25
3.3 Planejamento Estratégico	26
4 METODOLOGIA	30
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1 INTRODUÇÃO

Mesmo diante da crise econômica persistente nos últimos anos, empresários no Brasil demonstram um notável otimismo. Segundo pesquisa do Sebrae em 2018, mais de 51% dos entrevistados mostraram alto grau de otimismo em relação às mudanças futuras (Sebrae, 2018). Mesmo com desafios econômicos, muitos empresários mantêm uma visão positiva e esperançosa no futuro, destacando a importância da resiliência e adaptabilidade nos negócios em tempos de incerteza.

Por isso a contabilidade gerencial foca em garantir estabilidade e sustentabilidade, direcionando-se aos usuários internos e decisores. Ela destaca-se na gestão, avaliação de desempenho e orientação estratégica (Moraes; Júnior, 2019). Sua ênfase na estabilidade e sustentabilidade contribui para a tomada de decisões informadas e orientadas para o futuro, promovendo uma gestão eficiente e uma avaliação precisa do desempenho empresarial.

Visando esse desempenho a contabilidade gerencial engloba diversas áreas contábeis e, de forma simplificada, gera dados cruciais para decisões empresariais quando alinhada de modo coerente (Garcia; Bezerra, 2020). O sistema contábil, ao considerar isso, direciona internamente as atividades de modo eficiente, alinhando-se às demandas do mercado para promover o sucesso e a sustentabilidade empresarial.

Segundo Nascimento, (2022) a contabilidade gerencial é essencial para a gestão eficaz das empresas, fornecendo informações cruciais. Ao introduzir ferramentas de controle financeiro, o primeiro destaque é o controle de fluxo de caixa. É crucial reconhecer que, dada a conjuntura econômica atual, manter o controle é imperativo, garantindo a liquidez da empresa e o cumprimento de obrigações financeiras para evitar surpresas desfavoráveis e gastos supérfluos.

Neste contexto, é crucial que as organizações priorizem a implementação de métodos de administração para aumentar as chances de sucesso a longo prazo e estabilizar financeiramente, prevenindo problemas que poderiam levar à insolvência (Costa; Feitosa Filho, 2019). Além disso, há diversas ferramentas contábeis disponíveis para auxiliar na tomada de decisões, ferramentas contábeis, como a demonstração de fluxo de caixa, são essenciais para a sobrevivência financeira das empresas (Soares *et al.*, 2023). Uma gestão adequada do fluxo de caixa é essencial para evitar falências e garantir a saúde financeira a longo prazo.

Toda organização, independentemente de seu ramo de atuação – seja na indústria, no comércio ou na prestação de serviços –, deve estabelecer de maneira precisa seus valores de venda (Santos *et al.*, 2018). Não considerar esses aspectos pode levar a empresa a perder competitividade, enfrentando prejuízos ao vender abaixo do custo.

A análise do papel e eficácia das ferramentas de gestão de custos, juntamente com a contabilidade gerencial, torna-se essencial no contexto empresarial contemporâneo. Considerando que muitas empresas não utilizam adequadamente a gestão financeira, torna-se ainda mais imperativo explorar os benefícios e as melhores práticas associadas à contabilidade gerencial e às ferramentas de gestão de custos.

O problema de pesquisa que será investigado neste trabalho reside no questionamento seguinte: "Como a contabilidade gerencial e as ferramentas de gestão financeira podem contribuir para o sucesso e a eficiência das empresas?" Este problema delimita a pesquisa para explorar o papel crucial da contabilidade gerencial e das ferramentas financeiras na tomada de decisões empresariais.

Por isso é imprescindível contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão financeira mais eficientes e estratégicas nas empresas, proporcionando benefícios tangíveis tanto para a organização quanto para seus empresários. Diante disso, o objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar o papel e a eficácia das ferramentas na otimização da gestão financeira e na facilitação da tomada de decisão em uma empresa como orçamento, fluxo de caixa e gestão de custo.

Como objetivos específicos, investigar a relevância da contabilidade gerencial para as empresas, destacando como ela contribui para a melhoria e alocação eficiente de recursos financeiros; avaliar as ferramentas financeiras da contabilidade gerencial, para uma gestão mais eficaz e estratégica; propor a implementação das ferramentas de gestão de custos em empresas para de melhorar o controle financeiro.

A contabilidade gerencial eficiente é crucial para o sucesso e sustentabilidade das organizações, especialmente em um ambiente competitivo e em constante mudança. Assim, justifica-se o presente trabalho na necessidade de compreender e aprimorar os processos de gestão financeira das empresas, visando atender aos desafios e demandas do mercado.

2 DEFINIÇÃO E CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial tem como síntese colaborar para um melhor domínio da situação patrimonial da entidade, se tornando um fator obrigatório na gestão de micros e pequenas empresas, sendo uma ferramenta de suma importância no processo de gestão. Com isso, as ferramentas contábeis têm o papel de auxiliar os gestores no processo decisório, fazendo com que as decisões possam ser tomadas com mais segurança, permitindo fazer um bom planejamento, com foco em atingir as metas e os objetivos da empresa (Castro, 2021).

A Contabilidade Gerencial é uma ferramenta da contabilidade onde visa estabelecer e prever o futuro no desenvolvimento de uma empresa. Trabalha juntamente ao planejamento estratégico, e é muito importante para qualquer tipo de organização. Por meio dela é que se tem controle de todas as atividades financeiras, sendo que uma empresa que não possui o controle sobre essa atividade pode sofrer efeitos financeiros e tributários (CASTRO, 2021).

Segundo Iudícibus (2019, p. 21) a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Diante de várias áreas contábeis, a contabilidade gerencial é indispensável à gestão. A contabilidade gerencial é a metodologia de verificação e análises, fornecendo informações financeiras aos gestores e empresários, para a criação de planejamentos e estratégias de uma empresa, possibilitando o uso certo de seus recursos. Para Crepaldi (2016) a contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Segundo Garrison (2013), a contabilidade gerencial permite aos gestores realizar atividades indispensáveis, como: Controle, planejamento e tomada de

decisões. O controle abrange respostas para assegurar que o plano seja adequadamente utilizado ou modificado à medida que as situações mudem. O planejamento envolve estipular metas e especificá-las de forma que sejam alcançadas. A tomada de decisões envolve escolher uma opção dentre as opções concorrentes.

As ferramentas de contabilidade gerencial são muito importantes para o bom desenvolvimento e desempenho da função dos gestores, visando que os recursos sejam poucos, os relatórios tornam – se muito mais importante para a escolha das melhores opções, captando os recursos e utilizando-os de uma forma sábia. Consequentemente, a contabilidade gerencial entende que todo relatório contábil é desenvolvido para que os gestores o utilizem no processo de tomada de decisão no curto e longo prazo (Castro, 2021).

De forma mais específica, esses instrumentos da contabilidade gerencial auxilia os gerentes em sua administração financeira, dentro do processo de gestão, sabendo que a contabilidade gerencial congrega todos os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira para tornar efetiva a informação contábil dentro das empresas em todos os processos de gestão tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira, de balanços e outras ferramentas (Moraes; Júnior, 2018).

Dentro de uma perspectiva diferente, num grau mais detalhado e analítico, a contabilidade gerencial auxilia os gerentes na tomada de decisão. A contabilidade gerencial pode ser caracterizada como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das unidades em seu processo decisório (Iudicibus, 2015).

Vale salientar, que, conforme Padoveze (2022), a contabilidade gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos. Ela procura de certo modo atender todos os profissionais dentro da empresa. Isso em qualquer nível de hierarquia, importando apenas que haja a necessidade de informação contábil para a tomada de decisão.

2.1 Papel da Contabilidade Gerencial na Empresas

O conhecimento aprofundado das ferramentas gerenciais da contabilidade facilita de forma decisiva o gestor de uma empresa. Esse administrador empresarial deverá conhecer como funciona o controle e a saída de mercadorias, valores monetários, direitos e obrigações adquiridas, colocando-o no centro da tomada de decisões (Bampi; Silva, 2018). Esse conhecimento não só facilita suas decisões, mas também os coloca no centro das operações financeiras e estratégicas da empresa.

Os principais controles da contabilidade são: controle de caixa, controle de contas a receber, controle do passivo, controle de imobilizados, e o controle de estoques de mercadorias. O controle de caixa compreende a manutenção diária de valores disponíveis em contas bancárias que poderiam ser usadas de forma imediata, ou seja, saldo de conta corrente e aplicações financeiras de curto prazo (Moraes; Júnior, 2018). Cada um desses controles desempenha um papel crucial na gestão financeira da empresa, contribuindo para a gestão eficiente dos recursos financeiros da empresa.

Quadro 1 - Contrastes entre Contabilidade Gerencial e Financeira

CONTABILIDADE GERENCIAL	CONTABILIDADE FINANCEIRA
Voltada apenas para o público interno.	Voltada principalmente para fins externos, como instituições financeiras.
Não é obrigatória apenas recomendada já que traz benefícios para a imprensa.	É obrigada lei e deve ser reportada publicamente.
Traz também informações não monetárias como a quantidade de colaboradores e as matérias-primas utilizadas.	Traz apenas informações monetárias.
É realizada de acordo com a necessidade dos gestores podendo ser mensal, bimestral, semestral etc.	É feita para um período específico normalmente um ano.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2024).

Conforme Bampi; Silva (2018), o caixa significa moeda e todos os valores que podem ser convertidos em moeda. Depósitos bancários, cheques seguros e aplicações de curto prazo. Mas para a gestão financeira da empresa ser eficiente, é necessário que seja implantado o controle gerencial, isto é, tudo o que a empresa

tenha a receber, como, informações sobre os créditos a receber que tenham suas origens nas operações de vendas a prazo.

Tudo isso, além de informações sobre clientes, como telefone, endereço, e-mail, isto é, para facilitar o recebimento. Conforme Bampi; Silva (2018), contas a receber compreendem os direitos provenientes de vendas de mercadorias ou de serviços, a prazo, que normalmente são contabilizados na conta cliente ou duplicatas a receber.

As instituições de pequeno e médio porte têm utilizado, cada vez mais, com bons resultados, técnicas de gestão financeira já bem disseminadas entre as grandes corporações. Tanto as que já estão no mercado ou até mesmo aquelas que estão iniciando suas atividades tem desenvolvido práticas financeiras no controle de suas atividades visando se fortalecer com ferramentas que as auxiliem na administração do dia a dia (Santos, 2001). Essas práticas incluem o controle financeiro para fortalecer suas atividades diárias e melhorar sua administração.

Os autores estudados discutem a relevância do conhecimento das ferramentas gerenciais da contabilidade para os gestores de empresas. Destaca-se que esse conhecimento não apenas facilita as decisões tomadas por esses administradores, mas também os posiciona no centro das operações financeiras e estratégicas da empresa.

Um dos aspectos enfatizados é o controle de caixa, que envolve a manutenção diária dos valores disponíveis em contas bancárias para uso imediato, como saldo de conta corrente e aplicações financeiras de curto prazo. Além disso, o controle das contas a receber é mencionado como fundamental, incluindo informações sobre créditos provenientes de vendas a prazo e dados dos clientes para facilitar o recebimento e fortalecer o relacionamento comercial.

O texto também aborda a necessidade de implantação do controle gerencial para uma gestão financeira eficiente, englobando não apenas o acompanhamento dos valores a receber, mas também informações detalhadas sobre clientes. Destaca-se que empresas de pequeno e médio porte estão adotando técnicas de gestão financeira utilizadas por grandes corporações, obtendo resultados positivos. Isso evidencia a importância de adaptar boas práticas de gestão financeira, independentemente do tamanho da empresa, para fortalecer suas atividades diárias e melhorar a administração como um todo.

2.2 Ferramentas de Controle Financeiro

A gestão financeira é a área da administração que trata dos recursos financeiros da instituição em geral e enfrentam algumas decisões básicas que são tomadas constantemente tais como orçamento de capital, a criação de riqueza, quanto à empresa deve tomar emprestado para garantir suas operações, quais as fontes de fundos com menor custo para a empresa, quando, onde e como tais recursos a instituição deve captar, qual tipo adequado de recurso que a instituição deve tomar emprestado para reforçar seu capital próprio e gestão de capital de giro (Chiavenato, 2014). Essas decisões estratégicas impactam diretamente a criação de riqueza e a sustentabilidade financeira da empresa.

Quadro 2 – Ferramentas Gerenciais e seus Propósitos

FERRAMENTA	PROPÓSITO
Fluxo de caixa	Ferramenta que evidencia quanto dinheiro entrou, quanto dinheiro saiu e o saldo de recursos disponíveis na empresa. É a ferramenta que vai mostrar o atual nível de saúde do caixa financeiro da empresa.
Plano de contas e centro de custos	O plano de contas é a formalização da padronização de contas a serem utilizadas no registro das operações (receitas e despesas). Já os centros de custos são departamentos aos quais todas as operações devem ser atribuídas (carteira de clientes A, custos da logística, unidade operacional B, etc.).
Planejamento orçamentário	É o passo a passo para que o empresário construa os resultados esperados na sua empresa. Deve ser feito com base no Demonstrativo de Resultado do Exercício da empresa, analisando pelo menos três períodos e deve ter pelo menos três cenários de mercado: um pessimista, um conservador e um otimista.
Demonstrativo do exercício do resultado	Evidenciar qual o tamanho do lucro ou do prejuízo de uma empresa, em determinado período do passado. É formulado a partir do princípio contábil da competência.
Indicadores de desempenho	Os indicadores medem o desempenho e quão saudável é a situação financeira da empresa. Inclui-se margem de contribuição, liquidez, rentabilidade, endividamento e conversão de negócio.

Fonte: Elaborado pelo Autor, (2024).

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital (Assaf Neto; Silva, 2012). A área financeira é de suma importância para a instituição por meio dela são monitoradas as finanças,

com o objetivo de demonstrar quanto é gasto com cada departamento e o valor de receita e despesa no mês, podendo assim mensurar os lucros ou prejuízos da instituição.

As ferramentas de controle financeiro consistem na elaboração de instrumentos para que as empresas possam dirigir, coordenar e controlar as operações de curto prazo (operacionais) e de longo prazo (estratégicas) com o 6 objetivo de planejar o caixa e controlar as atividades operacionais desempenhadas pelas instituições (Santos, 2013). As ferramentas de controle financeiro são essenciais para que as empresas possam gerenciar suas ações.

2.2.1 Orçamento

Definir o orçamento tecnicamente, segundo Padoveze (2022), é mais do que simplesmente criar uma planilha de números; é a expressão quantitativa de um plano de ação. Isso significa traduzir em valores todos os elementos que farão parte desse plano, desde os custos operacionais até os investimentos estratégicos.

No entanto, o autor também levanta uma questão intrigante: por que as empresas se dedicam tanto a elaborar um plano orçamentário? Seria apenas uma questão financeira, ou haveria algo mais profundo por trás dessa ferramenta? A resposta é que o orçamento desempenha múltiplos papéis: não apenas guia as decisões financeiras, mas também serve como uma ferramenta crucial para a avaliação de desempenho e a motivação da equipe.

Ao conceituar o orçamento segundo a visão de Santos (2013), entramos em contato com uma abordagem que destaca a natureza abrangente e comprometida desse processo. O orçamento não é apenas um documento estático; é um guia dinâmico que estabelece metas, objetivos, prazos, valores e indicadores para acompanhamento.

Ele não só direciona as ações futuras, mas também oferece uma análise direta sobre os custos totais da empresa. Sem informações detalhadas sobre custos, o orçamento perde sua eficácia. Santos também ressalta a importância do planejamento das receitas e dos custos como fundamentais para a saúde financeira, destacando que essas etapas são vitais no processo orçamentário.

Macedo (2014) adiciona outra camada à compreensão do orçamento, descrevendo-o como um instrumento de programação que não apenas relaciona as

entradas de recursos, mas também determina como esses recursos serão alocados nas atividades organizacionais. Essa visão ressalta a natureza estratégica do orçamento, pois ele não apenas calcula receitas, mas também indica onde esses recursos podem ser melhor investidos para atender às metas e objetivos da empresa a longo prazo. Em suma, o orçamento não é apenas uma planilha de números, mas sim uma ferramenta complexa e multifuncional que orienta ações presentes e futuras, avalia o desempenho e impulsiona o crescimento e a eficiência organizacional.

Ao considerar a visão de Padoveze (2022), a definição do orçamento como expressão quantitativa de um plano de ação ganha contornos de uma ferramenta vital para a gestão. Não se trata apenas de atribuir valores a atividades, mas de alinhar recursos com objetivos e estratégias.

O orçamento se torna, assim, um mapa financeiro que guia a empresa em suas decisões diárias e em suas projeções futuras. Essa visão mais abrangente enfatiza que o orçamento não é um mero exercício contábil, mas sim um instrumento de gestão que permeia todas as áreas e níveis hierárquicos da organização.

Além disso, a discussão sobre a motivação por trás do planejamento orçamentário nos leva a considerar sua função como ferramenta de avaliação e incentivo. Quando as metas e objetivos são claramente estabelecidos no orçamento, isso não apenas fornece um direcionamento claro para a empresa, mas também cria um senso de propósito e responsabilidade para os colaboradores. O orçamento, nesse contexto, se torna não apenas um instrumento de gestão financeira, mas também um catalisador de engajamento e desempenho.

A abordagem de Santos (2013) sobre o orçamento como uma forma comprometida de planejamento reforça a ideia de que ele vai além de simplesmente listar despesas e receitas. Ao estabelecer metas, prazos e indicadores, o orçamento se transforma em um guia estratégico que orienta a empresa em suas decisões de curto, médio e longo prazo. A ênfase na análise dos custos totais também destaca a importância de uma gestão financeira sólida e informada para o sucesso organizacional.

Por fim, a visão de Macedo (2014) adiciona a dimensão da programação e alocação de recursos. O orçamento não apenas prevê as entradas e saídas financeiras, mas também determina como esses recursos serão distribuídos para maximizar o retorno sobre o investimento. Isso implica uma visão holística do

orçamento, que não se limita à simples aritmética, mas sim considera as interações complexas entre diferentes áreas e atividades da empresa.

2.2.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa por sua vez, pode ser definido como uma ferramenta gerencial utilizada pelos gestores das organizações, tendo a finalidade de apurar os valores financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá sobra ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela entidade (Horngren *et al.*, 2004; Atkinson *et al.*, 2000). Essa análise possibilita prognosticar se haverá um excesso ou falta de caixa, de acordo com o nível desejado pela entidade, auxiliando na tomada de decisões estratégicas e na gestão eficiente dos recursos financeiros.

Dessa forma, o fluxo de caixas e mostra uma ferramenta de grande utilidade nas organizações do terceiro setor, pois registra todas as movimentações de entrada e saída de recursos no caixa, possibilitando os gestores de terem um panorama geral das receitas e dos gastos que ocorreram em determinados períodos (Stroparo; Kohut, 2022). Assim, o registro do fluxo de caixa se torna uma ferramenta essencial para as organizações do terceiro setor.

Evidenciar os benefícios da ferramenta fluxo de caixa para uma gestão empresarial, evidentemente é afirmar que ela auxilia a quem precisa tomar decisões e pode ter grande influência na melhoria dos resultados, pois esta ferramenta nos é útil controlando e projetando entradas e saídas de recursos financeiros em um certo período, podemos afirmar que a ferramenta de fluxo de caixa não é um simples controle porque ele auxilia a tomada decisão futura por demonstrar uma visão clara e objetiva da saúde financeira da empresa, ela apresenta faltas ou sobras no caixa antes que elas aconteçam, sendo possível criar uma estratégia com antecedência para a falta de capital de giro quando necessário (Castro, 2021). A ferramenta de fluxo de caixa é essencial para a gestão empresarial, pois permite o controle e projeção das finanças em um período determinado.

O fluxo de caixa para Cruz (2013) é a ferramenta mais importante para uma boa gestão financeira, justamente por ela possibilitar a projeção passada e a futura da empresa, assim podemos comparar para elaborar estratégias e tomar decisões mais precisas. De acordo com Bazzi (2016) o objetivo do fluxo de caixa é servir como

suporte para avaliar a capacidade que a empresa tem para gerar ou aplicar o dinheiro, pois ele demonstra toda a movimentação que a empresa gera através do caixa.

Porque necessariamente a empresa deve gerar recursos para sobrevivência e ainda deve ter algum recurso a mais para obter lucratividade e sobreviver no mercado, pois é pra isso que ela existe. Sendo assim, resumidamente podemos dizer que o fluxo de caixa é responsável por disponibilizar informações consideráveis sobre os fluxos financeiros, de pagamentos e recebimentos efetuados numa organização em um determinado exercício (Castro, 2021). Resumidamente, a empresa deve gerar recursos para sua sobrevivência e lucratividade, fundamentais para sua existência e competitividade no mercado.

2.2.3 Gestão de Custo

Outra ferramenta da contabilidade gerencial bastante relevante dentro das organizações é a gestão de custos, pois contribui para que as organizações tenham um controle de todos os custos que envolvem a sua atividade, permanecendo assim atuantes no mercado, principalmente pelo fato de estabelecerem princípios de gestão consistente e de grande utilidade para o administrador da organização (Przybyczewski; Stroparo, 2021; Silva Ramos *et al.*, 2021). Isso as mantém competitivas no mercado ao estabelecer princípios de gestão consistentes e úteis para os administradores.

Mauss e Costi (2014) explicam que a contabilidade de custos teve sua origem como uma solução para o desafio inicial de avaliar os estoques nas empresas. No entanto, ao longo do tempo, as empresas perceberam que esse sistema já não era suficiente para suas necessidades e passaram a empregar essas informações na tomada de decisões gerenciais. A crescente complexidade da atividade econômica, marcada pela produção em larga escala e uma variedade cada vez maior de produtos, aliada à automação dos processos de fabricação, evidenciou as limitações dos sistemas de custos existentes. Isso foi especialmente notável nas empresas de grande porte, com processos produtivos altamente industrializados e diversificados.

A competição entre as empresas por clientes está se intensificando progressivamente, o que demanda a adoção de estratégias eficazes para manter a competitividade no mercado (Martins, 2013). Os métodos de custeio, fundamentais

nos sistemas de custos, têm evoluído ao longo do tempo para atender às exigências do mercado.

Saldanha e Brambilla (2020) ressaltam a importância da gestão de custos como uma ferramenta essencial em diversas áreas empresariais, incluindo empresas comerciais, industriais, financeiras e prestadoras de serviços, devido ao seu papel crucial no controle e apoio às decisões estratégicas. De acordo com Silva e Mota (2013), a contabilidade de custos tem a responsabilidade de fornecer informações estratégicas que orientem os gestores na tomada de decisões, com ênfase na maximização dos resultados e na avaliação do desempenho de cada setor. Essa análise evidencia a relevância do estudo de custos no contexto das decisões gerenciais.

O entendimento de Slavov (2013) sobre a gestão de custos destaca que se trata de um processo de tomada de decisão que implica em concessões econômicas. Isso implica que a gestão de custos engloba diversas abordagens e conceitos voltados para a busca de uma posição vantajosa, concentrando-se na compreensão de aspectos operacionais e estratégicos.

A gestão de custos é um procedimento que demanda paciência, pois envolve investimentos de longo prazo e requer melhorias contínuas. É fundamental estudar e ajustar os custos de acordo com os objetivos de cada organização, considerando o custo/benefício de cada produto ou serviço para uma contabilidade financeira eficiente (MARTINS, 2013). É crucial estudar e ajustar os custos alinhados aos objetivos específicos de cada organização, considerando o custo/benefício de cada produto ou serviço para uma contabilidade financeira eficiente.

A compreensão desses conceitos permite enfatizar que a contabilidade de custos desempenha duas funções essenciais: auxiliar na tomada de decisões e controlar os gastos. Sob a ótica que considera uma empresa como um sistema em constante aprimoramento, a gestão de custos pode ser entendida como um processo que engloba o planejamento, desenvolvimento, manutenção e otimização da estrutura de custos da organização, com o objetivo de aumentar a competitividade de acordo com a estratégia estabelecida (Bacic, 2019). A compreensão desses conceitos ressalta a importância da contabilidade de custos, que desempenha duas funções cruciais: fornecer suporte à tomada de decisões e gerenciar os gastos.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Bacic (2019) argumenta que a gestão de custos desempenha um papel fundamental ao identificar os elementos

responsáveis pelo surgimento de despesas, buscando ativamente reduzi-las e otimizar o valor entregue ao cliente. Essa abordagem focalizada na gestão de custos está alinhada com a busca por um desempenho competitivo sustentável a longo prazo para a empresa, sendo crucial distingui-la de abordagens mais superficiais que se concentram nos sintomas dos problemas em vez de suas raízes.

2.3 Tecnologia e Inovação na Contabilidade Gerencial

Quanto aos aspectos relacionados à inovação, pesquisas denotam a relevância da incorporação e apropriação da inovação, seja à luz da sustentabilidade ou de processos (Curry *et al.*, 2021; Przybyczewski; Stroparo, 2021). A incorporação e aplicação efetiva da inovação têm sido destacadas em diversas pesquisas como elementos essenciais para o progresso e a eficiência em diferentes áreas.

A tecnologia tem desempenhado um papel fundamental na transformação da contabilidade gerencial, trazendo novas ferramentas e métodos que permitem uma análise mais precisa e eficiente das informações financeiras. A automação de processos, por exemplo, tem reduzido significativamente o tempo necessário para a execução de tarefas repetitivas, permitindo que os profissionais de contabilidade se concentrem em atividades de maior valor estratégico (Przybyczewski; Stroparo, 2021).

Além disso, sistemas de inteligência artificial e aprendizado de máquina estão sendo integrados para prever tendências financeiras e identificar possíveis fraudes com maior precisão, aumentando a segurança e a confiabilidade dos dados contábeis (Smith *et al.*, 2022).

Figura 3 – Avanço da Tecnologia na Contabilidade

BENEFÍCIO	DESCRIÇÃO
Automatização de Processos	Redução de tarefas manuais repetitivas, permitindo maior eficiência e precisão nos processos contábeis.
Redução de Erros	Melhoria na precisão dos dados contábeis devido à minimização da intervenção humana e ao uso de softwares especializados.
Acesso em Tempo Real	Disponibilidade de informações financeiras atualizadas instantaneamente, facilitando a tomada de decisões informadas.

Segurança de Dados	Implementação de sistemas avançados de segurança que protegem informações financeiras sensíveis contra acessos não autorizados.
Integração de Sistemas	Conexão entre diferentes plataformas e softwares, permitindo uma visão holística e coerente das finanças empresariais.
Relatórios Personalizados	Geração de relatórios detalhados e adaptados às necessidades específicas da empresa, proporcionando insights valiosos.
Economia de Tempo e Custos	Redução de tempo gasto em tarefas manuais e diminuição de custos operacionais através da eficiência tecnológica.
Facilidade de Conformidade	Assistência no cumprimento de regulamentações e normas contábeis, reduzindo riscos de penalidades e multas.
Melhoria na Comunicação	Ferramentas de colaboração e comunicação em tempo real que melhoram a interação entre equipe e clientes.
Aprimoramento da Análise de Dados	Utilização de análise avançada de dados para identificar tendências, prever resultados financeiros e formular estratégias de negócio.
Integração de Sistemas	Conexão entre diferentes plataformas e softwares, permitindo uma visão holística e coerente das finanças empresariais.
Relatórios Personalizados	Geração de relatórios detalhados e adaptados às necessidades específicas da empresa, proporcionando insights valiosos.
Economia de Tempo e Custos	Redução de tempo gasto em tarefas manuais e diminuição de custos operacionais através da eficiência tecnológica.
Facilidade de Conformidade	Assistência no cumprimento de regulamentações e normas contábeis, reduzindo riscos de penalidades e multas.
Melhoria na Comunicação	Ferramentas de colaboração e comunicação em tempo real que melhoram a interação entre equipe e clientes.
Aprimoramento da Análise de Dados	Utilização de análise avançada de dados para identificar tendências, prever resultados financeiros e formular estratégias de negócio.

Fonte: Elaborado pelo Autor, (2024).

A inovação na contabilidade gerencial não se limita apenas às tecnologias emergentes, mas também envolve a adoção de novos paradigmas e práticas sustentáveis. Empresas estão cada vez mais focadas em incorporar práticas de contabilidade verde e relatórios de sustentabilidade, alinhando-se às demandas globais por transparência e responsabilidade ambiental (Curry *et al.*, 2021).

A utilização de indicadores não financeiros, como o impacto ambiental e social, juntamente com os indicadores financeiros tradicionais, proporciona uma visão mais holística da performance organizacional. Esta abordagem integrada facilita a tomada de decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos de desenvolvimento sustentável (Johnson; Martínez, 2021).

A inovação na contabilidade gerencial tem promovido a transformação digital das empresas, facilitando a integração de sistemas contábeis com outras áreas operacionais. Plataformas de Enterprise Resource Planning (ERP), por exemplo, permitem a centralização e o compartilhamento de dados em tempo real, melhorando a comunicação e a colaboração entre departamentos (Curry *et al.*, 2021). Essa integração sistêmica elimina silos de informação, proporcionando uma visão abrangente e coesa das operações empresariais.

Essa interconectividade não só otimiza os processos internos, mas também fortalece a capacidade das empresas de responder rapidamente às mudanças do mercado e de se adaptar às novas exigências regulatórias (Curry *et al.*, 2021). Com os dados centralizados e acessíveis em tempo real, as organizações podem realizar análises detalhadas de desempenho, identificar tendências emergentes e ajustar suas estratégias de maneira proativa. A adaptabilidade é crucial em um ambiente de negócios em constante evolução, onde novas regulamentações podem surgir e demandas de mercado podem mudar rapidamente.

Com isso, a contabilidade gerencial se torna um parceiro estratégico no planejamento e execução das estratégias empresariais (Garcia; Oliveira, 2023). Ela fornece insights valiosos que ajudam na definição de metas realistas e na alocação eficiente de recursos, além de monitorar continuamente o desempenho e sugerir ajustes quando necessário. Ao fornecer uma análise detalhada e precisa dos dados financeiros e operacionais, a contabilidade gerencial facilita a identificação de áreas que necessitam de melhoria e permite a implementação de soluções direcionadas.

Dessa forma, a contabilidade gerencial contribui diretamente para o sucesso e a competitividade das organizações (Garcia; Oliveira, 2023). Ao integrar-se com outras áreas operacionais e adaptar-se rapidamente às mudanças, ela desempenha um papel crucial na sustentabilidade e crescimento das empresas no ambiente dinâmico e competitivo de hoje.

3 PLANEJAMENTO COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO

O planejamento é uma das ferramentas mais essenciais e fundamentais da gestão empresarial. Seu papel vai além de simplesmente organizar tarefas e recursos; ele é o guia estratégico que orienta as decisões e ações de uma organização em direção aos seus objetivos. Nesse contexto, compreender o planejamento como uma ferramenta de gestão significa explorar suas diversas dimensões, desde o planejamento estratégico até o operacional, e entender como ele se integra aos processos de tomada de decisão e alcance de resultados.

O planejamento estratégico destaca-se como uma das vertentes mais importantes do planejamento como ferramenta de gestão. Ele envolve a análise profunda do ambiente interno e externo da empresa, a definição de metas e objetivos de longo prazo e a elaboração de estratégias para alcançá-los. Essa abordagem estratégica não apenas lida com as incertezas do mercado, mas também orienta a organização em direção a oportunidades de crescimento e sucesso sustentável.

Além do planejamento estratégico, o planejamento tático e operacional são igualmente cruciais para a gestão eficaz de uma empresa. O planejamento tático concentra-se em traduzir as diretrizes estratégicas em ações específicas em cada área funcional da organização, enquanto o planejamento operacional se volta para a implementação detalhada das atividades do dia a dia para alcançar os objetivos estabelecidos.

Figura 4 – Aspectos do Planejamento

Aspecto	Planejamento Financeiro	Planejamento Estratégico	Planejamento de Gestão
Objetivo	Garantir a saúde financeira da organização e alocar recursos de forma eficiente.	Definir a direção e os objetivos de longo prazo da organização.	Gerenciar e coordenar as atividades operacionais para alcançar os objetivos organizacionais.
Foco	Recursos financeiros, orçamento, fluxo de caixa, investimentos e custos.	Visão, missão, objetivos estratégicos, análise de mercado e posicionamento competitivo.	Processos operacionais, eficiência, controle de qualidade e gestão de recursos humanos.
Ferramentas Utilizadas	Orçamentos, projeções financeiras, análise de fluxo de caixa, indicadores financeiros.	Análise SWOT, BSC (Balanced Scorecard), análise PESTEL, planos de ação.	KPIs (Key Performance Indicators), sistemas de gestão da qualidade, relatórios operacionais.

Benefícios	Melhor alocação de recursos, redução de riscos financeiros, previsibilidade e sustentabilidade.	Direção clara, foco em objetivos de longo prazo, capacidade de adaptação a mudanças no mercado.	Operações eficientes, cumprimento de metas, melhoria contínua e maior produtividade.
-------------------	---	---	--

Fonte: Elaborado pelo Autor, (2024).

No contexto atual dos negócios, marcado pela rápida mudança e competição acirrada, o planejamento se torna ainda mais relevante como ferramenta de gestão. Ele permite que as empresas antecipem cenários, identifiquem oportunidades e ameaças, e ajustem suas estratégias conforme necessário. Assim, o planejamento não é apenas uma atividade administrativa, mas sim uma prática dinâmica e contínua que impulsiona a eficiência, a inovação e o sucesso empresarial.

3.1 Planejamento Financeiro

Braga (2012) define o planejamento financeiro como a antecipação detalhada de todos os aspectos da gestão financeira, incluindo a integração e alinhamento desses aspectos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2015), o planejamento financeiro delineia a estratégia para atingir os objetivos financeiros estabelecidos. Portanto, é essencial que o planejamento financeiro identifique possíveis problemas e elabore planos alternativos para minimizar seus impactos.

De acordo com Gitman; Lawrence (2010), o planejamento desempenha um papel fundamental na gestão do administrador, uma vez que, ao estabelecer os planos financeiros e orçamentários, ele cria diretrizes para alcançar os objetivos da empresa. Esses instrumentos proporcionam uma estrutura para coordenar e controlar as atividades, estabelecendo um padrão de desempenho que permite a avaliação dos resultados reais. Dois elementos essenciais que devem ser considerados no Planejamento Financeiro são a gestão de caixa e a projeção de lucros.

O processo de planejamento financeiro compreende duas importantes etapas. A primeira é o planejamento de caixa, que consiste na elaboração do orçamento de caixa da empresa. A segunda etapa é o planejamento de lucro, que envolve a preparação das demonstrações financeiras projetadas para um determinado período. Sá (2018) destaca que o principal objetivo do planejamento financeiro é reduzir ao

máximo os custos decorrentes de erros de projeção. Para atingir essa meta, o gestor financeiro precisa adotar uma estratégia que inclua uma projeção precisa do fluxo de caixa, a definição adequada de um saldo mínimo de caixa e uma gestão eficiente do caixa, que busque as melhores oportunidades de operações de resgate, captação e aplicação de recursos.

Sá (2018), descreve estes três elementos como fundamentais para o embasamento do planejamento financeiro. A finalidade do planejamento financeiro é assegurar a viabilidade e consistência dos objetivos e planos estabelecidos. Portanto, é crucial que a gestão identifique as prioridades para possibilitar sua realização. Nesse sentido, é essencial que todo planejamento seja orientado para o longo prazo, adotando estratégias que direcionem a elaboração dos planos de curto prazo visando o alcance do sucesso.

Planejar é o ato de definir previamente as atividades a serem realizadas em determinados cenários e circunstâncias, possibilitando a estimativa dos recursos necessários. No contexto da gestão financeira, essa prática é conhecida como planejamento financeiro (Hoji, 2020). O planejamento financeiro é uma ferramenta poderosa para indivíduos, empresas e organizações, pois permite uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros, minimiza riscos, maximiza oportunidades e contribui para a realização de objetivos financeiros de longo prazo.

O planejamento financeiro, conforme Megliorini e Vallim (2019), é o processo de antecipar as necessidades futuras de recursos e garantir que eles estejam disponíveis em quantidade adequada quando necessários. Essa prática oferece tanto às empresas quanto às pessoas um direcionamento claro, ajudando-as a alcançar seus objetivos de forma mais eficaz (Gitman 2010)). É um componente essencial das operações empresariais, pois serve como um roteiro para a orientação, coordenação e controle das ações que uma empresa tomará para atingir suas metas.

Ross; Westerfield; Jaffe (2015) afirmam que o planejamento financeiro diz respeito a guiar indivíduos e organizações sobre como alcançar seus objetivos financeiros, fornecendo-lhes a metodologia a ser utilizada. No que diz respeito especificamente às pessoas, Dietrich e Braido (2016) definem o planejamento financeiro como o processo de gerenciar dinheiro com o objetivo de alcançar satisfação pessoal.

O início do planejamento financeiro pessoal é marcado pela elaboração de um planejamento estratégico que está diretamente relacionado aos objetivos individuais

na vida, os quais podem ser influenciados pela estrutura familiar, características pessoais e fases da vida. Nessa mesma linha de pensamento, Gitman (2010) destaca a importância, no planejamento financeiro pessoal, de iniciar definindo metas, considerando que as pessoas geralmente possuem diversos objetivos significativos. Portanto, é essencial estabelecer metas de curto, médio e longo prazo.

No entanto, Dietrich e Braido (2016) destacam que possuir um certo nível de entendimento sobre assuntos financeiros, aliado à prática de um planejamento financeiro pessoal, pode representar opções significativas para indivíduos interessados em economizar e investir seus recursos. Nesse sentido, o planejamento financeiro, quando aplicado às pessoas, requer conhecimentos específicos que, frequentemente, não são de domínio comum entre os cidadãos.

3.2 Planejamento de Gestão

Planejamento de gestão é o processo de definir metas, objetivos e estratégias para guiar uma organização na direção desejada (FONSECA; FERREIRA; SCAF, 2020). Ele envolve a análise da situação atual, a identificação de oportunidades e ameaças, a formulação de planos de ação e a alocação de recursos para alcançar os resultados desejados

Em termos gerais, o planejamento de gestão abrange a análise situacional para compreender o ambiente interno e externo da organização, incluindo recursos disponíveis, competências, concorrência, tendências de mercado, oportunidades e desafios (CARVALHO, 2020). Em seguida, são definidos objetivos e metas claros e mensuráveis que a organização deseja alcançar em termos de desempenho, crescimento, rentabilidade, satisfação do cliente, entre outros.

A formulação de estratégias é parte essencial desse processo, pois permite desenvolver estratégias eficazes para atingir os objetivos estabelecidos, considerando os recursos disponíveis, as competências da organização e as tendências do mercado (SANTOS *et al* 2020). A partir daí, são desenvolvidos planos de ação detalhados, que definem as atividades específicas a serem realizadas, os responsáveis por cada tarefa, os prazos e os recursos necessários para a execução.

Por fim, o plano é implementado e monitorado continuamente para avaliar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos, fazendo ajustes conforme necessário para garantir o sucesso do plano de gestão (BOTECHIA; HIGASHI, 2021).

Essa abordagem é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ajuda a alinhar esforços, otimizar recursos, minimizar riscos e aproveitar oportunidades, facilitando a comunicação interna, a coordenação de atividades e a tomada de decisões estratégicas baseadas em dados e análises.

3.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico também apresenta grande relevância nas entidades, pois, dentre outros benefícios permite ao gestor antecipar situações e prever riscos, transformando os pontos fracos em oportunidades de melhoria (Stroparo; Kohut, 2022). O planejamento estratégico é fundamental para as organizações, pois oferece ao gestor a capacidade de antecipar cenários e identificar possíveis riscos, possibilitando a transformação de fraquezas em oportunidades de aprimoramento.

Com o seu início nos anos 70, após um período em que o foco era no planejamento operacional nas décadas de 50 e 60. Os líderes priorizavam estratégias para controlar a demanda global e obter sucesso em projetos específicos. Essa mudança reflete a evolução do pensamento gerencial, passando do operacional para o estratégico. Isso marcou um avanço nas práticas de gestão empresarial. Porém, na década de 70, houve uma reviravolta devido à inflação e ao desemprego, levando à necessidade de adotar o planejamento estratégico (Giacobbo, 1996).

O planejamento é essencial dentro da gestão administrativa. Ele representa a habilidade de visualizar e prever o futuro, prevendo as necessidades e ações necessárias para concretizar essa visão (Chiavenato, 2003). Essa atividade central inclui dois aspectos cruciais para as organizações: estabelecer metas claras e escolher os métodos mais adequados para alcançá-las (Stoner; Freeman, 1995).

Planejar envolve a elaboração de um conjunto de medidas que o empreendedor deve adotar diante de cenários nos quais o futuro se apresenta de maneira distinta em comparação ao passado (Oliveira, 2015). Planejar compreende a formulação de estratégias que um empreendedor precisa implementar diante de situações em que o futuro se mostra diferente do passado, exigindo a adoção de medidas adequadas às novas circunstâncias.

O planejamento desempenha um papel fundamental na gestão das incertezas, pois envolve antecipar cenários desejados e os meios para alcançá-los. Oliveira

(2015) destaca que, além de organizar dados e adaptar empresas de informação para aumentar a competitividade e os resultados, o planejamento é uma das principais funções do processo administrativo, pois define o rumo que a empresa deve seguir para se consolidar. Assim, o planejamento não apenas lida com as incertezas do ambiente, mas também estabelece uma direção clara para a organização em meio a essas incertezas.

Vasconcellos (1978) complementa essa visão ao destacar a importância do planejamento como uma metodologia colaborativa para orientar a organização. Segundo ele, o planejamento vai além de simplesmente organizar ideias; ele representa uma abordagem sistematizada e abrangente, cujo objetivo é identificar a rota que a empresa deve seguir para alcançar seus objetivos de longo prazo. Essa visão enfatiza que o planejamento é uma ferramenta essencial para guiar a organização em meio às complexidades do ambiente empresarial.

Para Almeida (2010), o planejamento estratégico é uma parte crucial desse processo, pois é por meio dele que se estabelece a trajetória que uma empresa deve seguir. O planejamento estratégico envolve uma análise detalhada do ambiente em que a organização opera, visando definir a orientação que deve ser adotada para alcançar um alto nível de alinhamento com o ambiente. Nesse sentido, o planejamento estratégico não apenas lida com as incertezas, mas também busca criar sinergias entre a empresa e seu contexto externo.

Ao considerar as palavras de Almeida (2010) e Teixeira, Dantas e Barreto (2015), o planejamento estratégico reflete as decisões que a organização pode tomar em relação aos seus ambientes interno e externo. Essas escolhas são fundamentais para a adaptação da empresa às condições do mercado e para a identificação de oportunidades que possam impulsionar seu crescimento. Dessa forma, o planejamento estratégico se torna não apenas uma ferramenta de gestão, mas também um processo de tomada de decisão estratégica que visa o sucesso a longo prazo da organização.

Uma organização com estratégia deve estar alinhada com seu ambiente. À medida que a administração passa a ser considerada de forma sistêmica e orgânica, a compreensão da relação entre estratégia e ambiente se torna fundamental para o sucesso empresarial (Gonçalves Filho *et al.*, 2011). A organização e seu contexto externo são essencialmente entrelaçados, interagindo e dependendo um do outro, já

que o ambiente externo afeta diretamente as atividades da organização, ao mesmo tempo em que oferece possibilidades estratégicas a serem aproveitadas.

A ferramenta de planejamento abarca a função gerencial responsável por definir e manter uma harmonização eficiente entre os objetivos e recursos da organização em resposta às transformações e possibilidades do mercado. Assim, o propósito visa aprimorar a interação da empresa com seu ambiente (Oliveira, 2015).

Com a utilização dessa ferramenta, o resultado do processo de planejamento estratégico, destaca-se na criação de planos que definem metas, alocam recursos e identificam atividades cruciais para atingir os objetivos estabelecidos (Chiavenato, 2003). Este processo culmina na elaboração de um documento formal e registrado conhecido como plano estratégico (Vasconcellos, 1978). O desenvolvimento do plano estratégico é a etapa final do planejamento estratégico, envolvendo a definição de metas, alocação de recursos e identificação de atividades essenciais para alcançar os objetivos definidos.

Ao abranger diversos componentes essenciais, o planejamento estratégico envolve estabelecer objetivos específicos e mensuráveis, alocar recursos, escolher estratégias adequadas, e elaborar um plano de ação (Almeida, 2010). Os planos de gestão estratégica também incluem a definição de metas e estratégias (Pereira, 2010; Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2009). Além disso, há a incorporação de checklists e várias técnicas e planos, juntamente com a formulação de metas e orçamentos.

Além de oferecer vantagens significativas para a empresa, o planejamento envolve benefícios que incluem a interligação entre diferentes áreas, a diminuição de falhas, o estímulo das equipes, a rapidez na resolução de problemas, o estímulo de uma cultura positiva, a distribuição do processo de planejamento, a priorização de objetivos, a promoção da colaboração, a capacidade de se ajustar às mudanças, a clareza para os gestores e a melhoria dos resultados. Além disso, o planejamento estratégico também capacita a organização a antecipar e lidar com potenciais problemas (Pereira, 2010).

A eficácia do processo de gestão depende significativamente do planejamento estratégico, embora sua aplicação possa variar entre as organizações por diversos motivos, como o porte da empresa e o setor econômico ao qual está vinculado (O'regan; Ghobadian, 2002). A aplicação do processo de gestão pode ser bastante diversa, refletindo as particularidades de cada contexto empresarial.

O planejamento estratégico é um processo sistemático que envolve várias etapas que incluem: Análise do Ambiente, Definição da Missão e Visão, Estabelecimento de Objetivos, Formulação de Estratégias, Desenvolvimento de Planos de Ação, Implementação das Estratégias, Monitoramento e Controle, Revisão e Ajuste. Formam um ciclo contínuo de planejamento estratégico que ajuda as organizações a manterem-se alinhadas com seus objetivos.

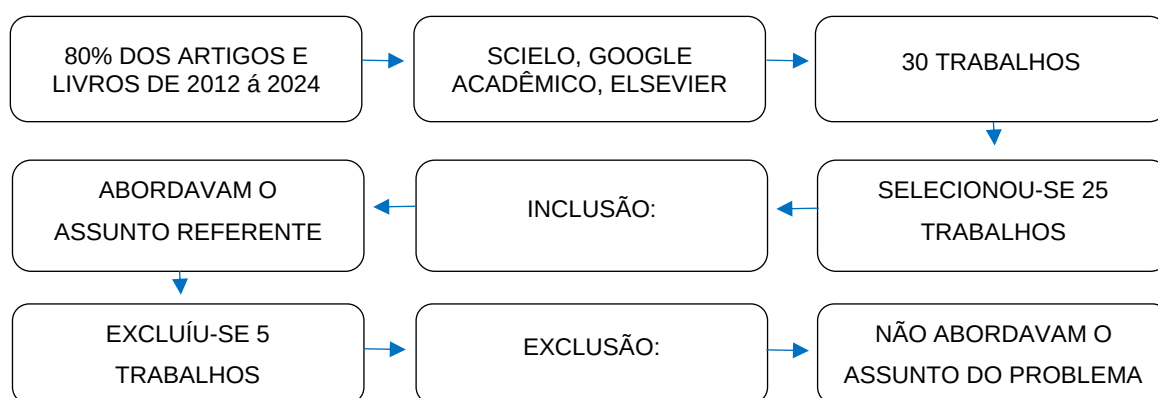
4 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão integrativa que consiste em uma metodologia que proporciona a busca, uma avaliação crítica por parte do autor e a sintetização de evidências disponíveis a partir de tópicos investigados. O produto gerado dessa pesquisa proporciona a identificação de lacunas e o direcionamento para a confecção de futuras pesquisas. É considerado o método de revisão mais amplo, pois permite a inserção de estudos com diferentes esboços de pesquisas (Marconi; Lakatos, 2021).

Serão consultadas as bases de dados *Scielo*, *Google Scholar*, *Elsevier*, Bibliotecas Digitais de Monografias, Teses e Dissertações (BDTD) e Capítulos de livros no idioma português com as palavras-chave: “tomada de decisão, análise de custos, controle financeiro, planejamento estratégico, desempenho operacional, contabilidade, gerência e empresas”, com o operador de busca AND (Souza *et al.*, 2021) os critérios de inclusão são trabalhos publicados em revistas, capítulos de livros e livros, outro critério de inclusão é de que 80% das referências devem ser de trabalhos que foram publicados de 2012 a 2024, e o critério de exclusão são trabalhos publicados em congressos e com tempo inferior a 2012 anos. Foram então selecionados 30 artigos, capítulo de livros e livros, selecionou-se somente 25 trabalhos pertinentes ao tema do preste trabalho.

As pesquisas envolvendo apenas dados de domínio público que não identifiquem os participantes da pesquisa, ou apenas revisão bibliográfica, sem envolvimento de seres humanos, não necessitam aprovação por parte do Sistema Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)-CONEP.

Figura 2– Fluxograma da Metodologia da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo Autor, (2024).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para a gestão de micros e pequenas empresas, proporcionando um melhor entendimento da situação patrimonial e auxiliando os gestores na tomada de decisões. Em pequenas e médias empresas, onde os recursos são limitados e as margens de erro são menores, a contabilidade gerencial oferece uma visão clara e detalhada do desempenho financeiro.

Isso permite que os gestores identifiquem rapidamente áreas problemáticas e tomem medidas corretivas antes que pequenos problemas se tornem grandes crises. Além disso, a contabilidade gerencial ajuda a identificar oportunidades de melhoria e crescimento, permitindo que as empresas sejam mais proativas em vez de reativas em suas estratégias de gestão.

Tal ferramenta é descrita como indispensável para a administração de pequenas e médias empresas, ajudando a dominar a situação patrimonial e a tomar decisões informadas, conforme Castro (2021). Ferramentas contábeis, como balanços patrimoniais, demonstrações de resultados e fluxos de caixa, são essenciais para fornecer uma imagem precisa da saúde financeira da empresa.

Garrison (2013) também destaca o papel da contabilidade gerencial no controle, planejamento e tomada de decisões, demonstrando a aplicação prática das informações contábeis para alcançar as metas empresariais de forma eficiente. Através da análise detalhada dessas demonstrações, os gestores podem entender melhor a rentabilidade de suas operações, identificar áreas onde os custos podem ser reduzidos e planejar estratégias para melhorar o desempenho financeiro a longo prazo.

A relação entre a contabilidade gerencial e o planejamento estratégico é enfatizada, mostrando como essa ferramenta permite um controle detalhado das atividades financeiras e evita efeitos adversos em termos financeiros e tributários (Castro, 2021). O planejamento estratégico, quando apoiado por dados contábeis precisos e atualizados, permite que os gestores façam previsões mais acertadas sobre o futuro da empresa e planejem de acordo.

Isso é especialmente importante em um ambiente empresarial dinâmico, onde as condições de mercado podem mudar rapidamente. A contabilidade gerencial ajuda a empresa a manter-se flexível e adaptável, permitindo que se ajuste rapidamente às

mudanças no mercado e capitalize sobre novas oportunidades à medida que elas surgem.

Além disso, a contabilidade gerencial fornece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas, ajudando a alinhar os objetivos financeiros da empresa com suas metas operacionais e de longo prazo. Através de uma análise detalhada dos custos, receitas e margens de lucro, os gestores podem identificar quais áreas da empresa estão gerando valor e quais podem precisar de ajustes.

Permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos, garantindo que cada unidade de negócio esteja contribuindo de forma positiva para os objetivos gerais da empresa. Com informações precisas e detalhadas, os gestores podem tomar decisões mais informadas e estratégicas, melhorando a eficiência operacional e a rentabilidade da empresa.

A função principal da contabilidade gerencial, segundo Crepaldi (2016), é fornecer instrumentos que auxiliem os administradores na tomada de decisões gerenciais, utilizando um sistema de informação gerencial para controlar adequadamente os recursos econômicos. Isso é fundamental para a otimização dos recursos e para o desenvolvimento de estratégias eficazes.

A contabilidade gerencial não se limita apenas ao registro de transações financeiras, mas envolve a análise e interpretação de dados financeiros para proporcionar insights valiosos que orientem a gestão empresarial. Esses insights ajudam os gestores a identificar áreas onde os recursos podem ser melhor alocados, oportunidades de redução de custos, e estratégias para melhorar a rentabilidade. Além disso, a contabilidade gerencial facilita a identificação de tendências e padrões que podem influenciar o desempenho futuro da organização, permitindo uma tomada de decisão mais informada e estratégica.

Os relatórios gerenciais são ferramentas essenciais para a tomada de decisões no curto e longo prazo (Castro, 2021). Eles permitem que os gestores utilizem informações precisas para escolher as melhores opções e direcionar os recursos de forma eficiente. Esses relatórios abrangem diversas áreas da empresa, incluindo produção, vendas, finanças e recursos humanos, proporcionando uma visão integrada do desempenho organizacional.

Com base nesses relatórios, os gestores podem monitorar o progresso em relação às metas estabelecidas, identificar desvios e implementar ações corretivas quando necessário. Além disso, os relatórios gerenciais facilitam a comunicação

interna, assegurando que todos os níveis da organização estejam alinhados com os objetivos estratégicos. Essa transparência na comunicação interna é vital para o sucesso organizacional, pois permite que todos os membros da equipe trabalhem de forma coordenada em direção a metas comuns.

A abordagem analítica e detalhada da contabilidade gerencial, mencionada por Moraes e Júnior (2018), é fundamental para que os gerentes compreendam e administrem as finanças de maneira eficaz. Isso inclui a integração de diversas ferramentas contábeis que complementam a contabilidade financeira tradicional, fornecendo uma visão abrangente e detalhada das operações empresariais. Ferramentas como o orçamento, análise de custos, cálculo do ponto de equilíbrio e avaliação de desempenho são essenciais para uma gestão financeira robusta.

Essas ferramentas permitem que os gestores não apenas monitorem os resultados financeiros, mas também analisem a eficiência operacional e identifiquem oportunidades de melhoria. A capacidade de integrar diferentes ferramentas contábeis e utilizá-las de forma complementar é o que distingue a contabilidade gerencial como uma disciplina vital para a gestão estratégica.

Padoveze (2022) destaca que a contabilidade gerencial é focada no processo decisório dos usuários internos em todos os níveis hierárquicos da empresa, demonstrando sua abrangência e importância para a gestão eficaz em diferentes contextos organizacionais. A contabilidade gerencial fornece informações que são relevantes não apenas para os executivos de alto escalão, mas também para gerentes de médio e baixo escalão, cada um com suas próprias necessidades de informação. Isso garante que todos os níveis da organização possam tomar decisões informadas que contribuem para os objetivos gerais da empresa.

A disseminação de informações gerenciais em toda a estrutura hierárquica da empresa ajuda a criar um ambiente de tomada de decisão informada e colaborativa, onde todos os membros da equipe têm acesso aos dados necessários para desempenhar suas funções de maneira eficaz.

Além disso, a contabilidade gerencial desempenha um papel crucial na adaptação às mudanças no ambiente empresarial. Em um mercado em constante evolução, as empresas precisam ser ágeis e capazes de ajustar suas estratégias rapidamente. A contabilidade gerencial fornece os dados e análises necessários para avaliar o impacto das mudanças no ambiente externo e interno e tomar decisões proativas. Por exemplo, em tempos de crise econômica, a contabilidade gerencial

pode ajudar a identificar áreas onde os custos podem ser reduzidos sem comprometer a qualidade dos produtos ou serviços. Da mesma forma, em tempos de crescimento, pode ajudar a identificar oportunidades de investimento e expansão. A capacidade de adaptação e resposta rápida às mudanças é um dos principais benefícios da contabilidade gerencial, tornando-a indispensável para a sustentabilidade a longo prazo da organização.

A abordagem analítica e detalhada da contabilidade gerencial, conforme mencionada por Moraes e Júnior (2018), desempenha um papel crucial na capacidade dos gerentes de compreender e administrar as finanças de maneira eficaz em organizações de diversos setores e tamanhos.

Esta abordagem vai além da contabilidade financeira tradicional, integrando uma variedade de ferramentas contábeis que fornecem uma visão abrangente e detalhada das operações empresariais. Desde a análise de custos e despesas até a avaliação do desempenho e a elaboração de orçamentos, a contabilidade gerencial oferece aos gestores informações essenciais para tomadas de decisão informadas e estratégicas.

Padoveze (2022) destaca que a contabilidade gerencial está intrinsecamente ligada ao processo decisório dos usuários internos em todos os níveis hierárquicos da empresa. Essa ênfase na tomada de decisões ressalta a abrangência da contabilidade gerencial e sua importância para a gestão eficaz em diferentes contextos organizacionais. Os gestores, ao terem acesso a informações contábeis relevantes e atualizadas, podem tomar decisões mais embasadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, contribuindo para a eficiência operacional e a maximização dos resultados financeiros.

Além disso, os autores enfatizam a necessidade de os gestores possuírem conhecimento sólido das ferramentas gerenciais da contabilidade. Esse conhecimento não se limita apenas à interpretação de relatórios financeiros, mas também inclui a compreensão das métricas de desempenho, análise de custos, orçamentação e planejamento estratégico.

Ao dominarem essas ferramentas, os gestores estão mais capacitados a tomar decisões assertivas e a desempenhar um papel central nas operações financeiras e estratégicas da empresa, contribuindo para sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Os principais controles contábeis mencionados incluem controle de caixa, contas a receber, controle do passivo, controle de imobilizados e controle de estoques de mercadorias. O controle de caixa é descrito como a manutenção diária dos valores disponíveis em contas bancárias para uso imediato, como saldo de conta corrente e aplicações financeiras de curto prazo, ressaltando sua importância para a gestão eficiente dos recursos financeiros da empresa.

A implantação do controle gerencial também é enfatizada como necessária para uma gestão financeira eficiente, abrangendo não apenas o acompanhamento dos valores a receber, mas também informações detalhadas sobre clientes, como telefone, endereço e e-mail, para facilitar o recebimento e fortalecer o relacionamento comercial.

É interessante notar a referência às instituições de pequeno e médio porte, que têm adotado técnicas de gestão financeira utilizadas por grandes corporações, obtendo bons resultados. Isso evidencia a importância de adaptar práticas financeiras sólidas, independentemente do tamanho da empresa, para fortalecer suas atividades diárias e melhorar a administração como um todo.

Vale ressaltar a importância do planejamento financeiro e de gestão tanto para empresas quanto para indivíduos. O planejamento financeiro é definido como a antecipação detalhada dos aspectos da gestão financeira, integrando-se aos planos operacionais para lidar com problemas potenciais e desenvolver planos alternativos. Destacam-se dois elementos essenciais nesse contexto: a gestão de caixa, crucial para garantir a liquidez e a continuidade das operações, e a projeção de lucros, que fornece uma visão de longo prazo da saúde financeira da empresa.

O processo de planejamento financeiro compreende etapas como o planejamento de caixa, que envolve a elaboração do orçamento de caixa, e o planejamento de lucro, que prepara demonstrações financeiras projetadas para um determinado período. Essas etapas destacam a necessidade de uma abordagem holística, considerando tanto os recursos imediatos quanto a visão de médio e longo prazo das finanças.

Além disso, no presente estudo o planejamento financeiro pessoal, enfatiza a importância de estabelecer metas claras e considerar a estrutura familiar e as fases da vida ao criar um plano financeiro pessoal. Isso ressalta como o planejamento financeiro não se restringe apenas às organizações, mas também é crucial para indivíduos que buscam alcançar objetivos financeiros e pessoais.

No âmbito da gestão empresarial, o planejamento estratégico desempenha um papel fundamental na definição do rumo e na consecução dos objetivos de uma organização. Este processo abrange desde a análise minuciosa do ambiente interno e externo da empresa até a formulação de estratégias robustas e sua implementação monitorada.

Ao definir metas claras e alinhar os esforços de todos os setores em direção a esses objetivos, o planejamento estratégico cria um roteiro estruturado para o sucesso a longo prazo. A análise situacional, que envolve a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como das oportunidades e ameaças externas, é essencial para identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias competitivas.

Uma das características mais marcantes do planejamento estratégico é sua capacidade de antecipar cenários futuros e prever riscos potenciais. Ao identificar e mitigar esses riscos, as organizações conseguem transformar desafios em oportunidades de crescimento e inovação. Essa abordagem proativa não apenas lida com as circunstâncias presentes, mas também prepara a empresa para enfrentar desafios futuros com resiliência e eficácia.

A evolução do planejamento estratégico ao longo do tempo reflete as mudanças no ambiente de negócios e nas demandas das organizações. Nas décadas de 1960 e 1970, houve uma transição significativa do foco do planejamento operacional para o estratégico, onde os líderes passaram a considerar não apenas a eficiência das operações diárias, mas também a definição de direções e objetivos de longo prazo.

Esse movimento representou uma mudança de paradigma na gestão, onde a visão estratégica e a adaptabilidade se tornaram fundamentais para o sucesso empresarial. A abordagem sistêmica do planejamento estratégico também se destaca na análise holística dos ambientes interno e externo das organizações. Ao considerar não apenas os aspectos internos da empresa, mas também as influências do mercado, da concorrência, das tendências econômicas e sociais, as estratégias desenvolvidas são mais alinhadas com a realidade e mais eficazes em alcançar os objetivos propostos.

Por fim, a implementação eficaz do planejamento estratégico requer não apenas a definição de metas e estratégias, mas também a escolha de métodos adequados. Essa abordagem prática e orientada para resultados é essencial para traduzir a visão estratégica em ações tangíveis e mensuráveis.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial é um sistema de informações que fornece dados cruciais para a tomada de decisões internas nas organizações. Seus conceitos fundamentais, como custos, receitas, lucros, orçamentos e análise de desempenho, são pilares para a gestão estratégica e eficiente. Ao compreender e aplicar esses conceitos, os gestores podem planejar, controlar e monitorar as atividades da empresa de forma a alcançar seus objetivos organizacionais de maneira mais eficaz. Assim, a contabilidade gerencial desempenha um papel vital no sucesso e na sustentabilidade das empresas em um ambiente competitivo e em constante mudança.

A relação entre a contabilidade gerencial e o planejamento estratégico é enfatizada como um meio de permitir um controle detalhado das atividades financeiras e evitar efeitos adversos. A capacidade de prever e se preparar para o futuro é crucial, especialmente em um ambiente empresarial dinâmico. Destaca-se ainda a importância do planejamento financeiro tanto para empresas quanto para indivíduos, ressaltando a necessidade de uma abordagem holística que considere tanto os recursos imediatos quanto a visão de médio e longo prazo das finanças.

A contabilidade gerencial, aliada ao planejamento financeiro e estratégico, oferece aos micros e pequenas empresas as ferramentas necessárias para uma gestão eficiente e orientada para resultados, sendo um pilar fundamental para a tomada de decisões assertivas e a maximização dos recursos disponíveis. Ao integrar diferentes conceitos contábeis e abordar desafios presentes e futuros, ela contribui para a sustentabilidade e crescimento dessas organizações em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento e a expansão dos negócios.

A relação entre a contabilidade gerencial e o planejamento estratégico é enfatizada como um meio de permitir um controle detalhado das atividades financeiras e evitar efeitos adversos. A capacidade de prever e se preparar para o futuro é crucial, especialmente em um ambiente empresarial dinâmico. Destaca-se ainda a importância do planejamento financeiro tanto para empresas quanto para indivíduos, ressaltando a necessidade de uma abordagem holística que considere tanto os recursos imediatos quanto a visão de médio e longo prazo das finanças.

Além disso, o planejamento estratégico é fundamental para definir metas, objetivos e estratégias que orientem a organização na direção desejada e proporcionem uma visão clara do caminho a ser percorrido. Essa abordagem proativa permite antecipar situações, prever riscos e transformar fraquezas em oportunidades de melhoria, garantindo uma adaptação ágil e eficaz às mudanças do ambiente empresarial. A análise situacional, a formulação de estratégias eficazes e a implementação monitorada são aspectos essenciais para o sucesso do plano de gestão e para a sustentabilidade a longo prazo da organização.

Portanto, a contabilidade gerencial, aliada ao planejamento financeiro e estratégico, oferece às micros e pequenas empresas as ferramentas necessárias para uma gestão eficiente e orientada para resultados, sendo um pilar fundamental para a tomada de decisões assertivas e a maximização dos recursos disponíveis. Ao integrar diferentes conceitos contábeis e abordar desafios presentes e futuros, ela contribui para a sustentabilidade e crescimento dessas organizações em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento e a expansão dos negócios.

A contabilidade gerencial desempenha um papel significativo não apenas no contexto empresarial, mas também na sociedade em geral. Sua contribuição para a sociedade está na promoção da transparência e da responsabilidade financeira das organizações, o que ajuda a construir relações de confiança com clientes, investidores e stakeholders. Além disso, ao fornecer informações precisas e relevantes sobre a saúde financeira das empresas, a contabilidade gerencial contribui para a estabilidade econômica e o desenvolvimento sustentável.

No meio acadêmico, a contabilidade gerencial é uma área de estudo e pesquisa fundamental, pois fornece uma base teórica e prática para a compreensão dos processos de gestão e tomada de decisões nas organizações. Os estudos nesse campo contribuem para o avanço do conhecimento em gestão financeira, estratégica e de desempenho, enriquecendo o corpo de conhecimento disponível para estudantes, pesquisadores e profissionais da área.

Para os profissionais, a contabilidade gerencial oferece ferramentas essenciais para uma gestão eficiente e orientada para resultados. Ao compreender e aplicar os conceitos contábeis, os profissionais podem tomar decisões mais assertivas, otimizar recursos e contribuir para o crescimento e a sustentabilidade das organizações em que atuam. Além disso, a contabilidade gerencial capacita os profissionais a lidar com

desafios presentes e futuros, preparando-os para enfrentar um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001131823>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosFinancas/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão Financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri/São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <https://www.fsssaacramento.br/arquivos/epo/disciplinas-2023/optativas/gestao-financeira-e-de-riscos.pdf>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

ATKINSON, A. T.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas, 2000. Disponível em: <https://www.grupogen.com.br/livro-contabilidade-gerencial-ferramentas-para-melhoria-de-desempenho-empresarial-oyadomari-neto-dultra-de-lima-nisiyama-aguiar-e-santos-pereira-editora-atlas-9786559774449/>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

BACIC, M. J.; GOMES, L. M.; FARIA, A. R.; PEREIRA, J. C. **Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos nas pequenas e médias empresas**. São Paulo: CRC-SP, 2019. Disponível em: https://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/crcsp_m04.pdf. Acessado em: 10 de maio de 2024.

BAMPI, C.; SILVA, H. A. C. A Contabilidade Gerencial como Ferramenta de Gestão em Uma Microempresa de Lucas do Rio Verde: Estudo de Caso da Empresa Lima Felisberto & Cia Ltda ME. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 01, p. 107-146, Maio de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabilidade-gerencial>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

BAZZI, S. **Contabilidade Intermediária**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em: . Acessado em: 10 de maio de 2024.

BOTECHIA, J. S.; HIGASHI, R. A comunicação interna como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo no Alto Tietê. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 7, n. 4, p. 25-35, 2021. Disponível em: <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/35793>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

CARVALHO, A. T. F. Bacia hidrográfica como unidade de planejamento: discussão sobre os impactos da produção social na gestão de recursos hídricos no Brasil. **Caderno Prudentino de Geografia**, v. 1, n. 42, p. 140-161, 2020. Disponível em:

<https://revista.fct.unesp.br/index.php/cpg/article/view/6953>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

CASTRO, G. S. **Uso da contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, Brasil, 55 f. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/3193>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CRUZ, J. A. F. W.; ANDRICH, E. G. Gestão financeira moderna: uma abordagem prática. Curitiba: **InterSaberes**, 2013. (Série Gestão Financeira). Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/259699862/Gestao-Financeira-Moderna-Uma-Abordagem-Pratica>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

COSTA, J. A.; FEITOSA FILHO, E. Importância da implementação de métodos de administração para a estabilidade financeira das organizações. **Revista de Gestão Empresarial**, v. 5, n. 2, p. 89-101, 2019. Disponível em: <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/35793>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

CURRY, T. WILLIAMS, R.; JONES, S.; BROWN, P.; DAVIS, L.; MILLER, K. Relevância da inovação em processos e sustentabilidade. **Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 1, p. 47-62, 2021. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

DIETRICH, J.; BRAIDO, G. M. **Planejamento Financeiro Pessoal para Aposentadoria: Um Estudo com Alunos dos Cursos de Especialização de uma Instituição de Ensino Superior**. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 29-52, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/13378>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

FONSECA, M.; FERREIRA, E. E.; SCAFF, E. E. da E. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**, v. 36, p. e69766, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/PjbZLbdgxCFmm8RcYPkMPkQ/>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

GARCIA, R. M.; BEZERRA, D. O. A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio à pandemia do Covid-19. **Revista Campo do Saber**, v. 6, n. 2, 2020. Disponível em:

<https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/353>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

GARCIA, L.; OLIVEIRA, R. Digital transformation in managerial accounting: the role of ERP systems in business strategy. **Journal of Business and Accounting**, v. 30, n. 4, p. 599-618, 2023. Disponível em: <https://digital.fpt.com/en/industries/the-role-of-erp-systems-in-the-digital-transformation-strategy-of-enterprises.html> . Acessado em: 10 de maio de 2024.

GARRISON, R. H. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre, 2013. Editora AMGH, 239 p.

GIACOBBO, M. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas**. [s. l.], 5 ago. 1996. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.

GONÇALVES FILHO, C.; MARTINS, H. C.; SOUKI, G. Q.; REIS NETO, M. T.; LOPES, V. H. O impacto das etapas do processo de administração estratégica como antecedentes do desempenho em micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 3, p. 34 – 45, 2011. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/237/0> . Acessado em: 10 de maio de 2024.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Administra%C3%A7%C3%A3o_financeira.html?hl=pt-PT&id=loi2AAAACAAJ. Acessado em: 10 de maio de 2024.

HORNGREN, C. T.; SUNDEN, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. Disponível em: <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/477> . Acessado em: 10 de maio de 2024.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019. 453 p. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3091/1/CONTABILIDADE%20GERENCIAL.pdf>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 356 p.

JOHNSON, M.; MARTÍNEZ, P. Sustainable accounting practices: the integration of environmental and social indicators in financial reporting. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 12, n. 3, p. 455-472, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/339064672_Integrating_financial_social_and_environmental_accounting. Acessado em: 10 de maio de 2024.

MACEDO, J. de J.; CORBARI, E. C. **Análise de projetos e orçamento empresarial**. Curitiba: **InterSaberes**, 2014. (Série Gestão Financeira). 228 p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0\]/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml0]/4/2/2%4051:2). Acesso em: 10 maio de 2022.

MARTINS, A. **A gestão de custos e o desenvolvimento empresarial: um estudo de caso na RGB Indústria Metalúrgica LTDA**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/825383c5-9018-4284-a98b-83ce38fa2115>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

MAUSS, C. V.; COSTI, R. M. **O Método de Custeio ABC como instrumento de gestão**. AEDB, 2014. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/784_Artigo%20Abc_Seget1.pdf. Acessado em: 10 de maio de 2024.

MEGLIOORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019. Disponível em: <https://www.bvirtual.com.br/NossoAcervo/Publicacao/167784>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre, Atlas, 2009, 392 p.

MORAES, R. A. C.; JÚNIOR, A. C. B. A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1527>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

NASCIMENTO, E. M.; SOUZA NUNES, L. de; ASSIS, P. R. de; SANTOS CORRÊA, S. R. dos. Contabilidade gerencial como ferramenta de gestão para propriedades rurais. **C@LEA-Cadernos de Aulas do LEA**, v. 11, n. 1, p. 74-91, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uesc.br/index.php/calea/article/view/3592>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal strategic planning: the key to effective business process management? **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 5, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235286168_Formal_strategic_planning_The_key_to_effective_business_process_managemen. Acessado em: 10 de maio de 2024.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 368 p.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2022. Disponível em: . Acessado em:

https://videoiesde.secure.footprint.net/token=nva=1641558018933~dirs=4~hash=0bc b58969cce0bc85ec35/videoteca/iesde/video/58284_CONTABILIDADE_GERENCIAL_2019_V02_PDF/file.pdf. 10 de maio de 2024.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 141 p.

PRZYBYCZEWSKI, D.; STROPARO, T. R. Não conformidades logísticas tratadas sob a égide da Teoria Evolucionária. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 16, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/23688/21018/285635>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2015. 400 p.

SÁ, C. A. **Fluxo de caixa: A visão da tesouraria e da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2018. 352 p.

SALDANHA, B. D. S.; BRAMBILLA, F. R. Impactos da gestão de custos nos resultados de uma empresa prestadora de serviço. **Revista UNILUS**, v. 46, 2020. Disponível em: <http://revista.unilus.edu.br/index.php/ruep/article/view/1252> . Acessado em: 10 de maio de 2024.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira de pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 280 p.

SANTOS, L. F. B. dos. Gestão de Custos: Ferramentas para a tomada de decisões. Curitiba: **InterSaberes**, 2013. (Série Gestão em Foco). Disponível em: <https://livrariaintersaberes.com.br/produto/gestao-de-custos-ferramentas-para-a-tomada-de-decisoes/>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

SANTOS, T. B. S.; MOREIRA, A. L. A.; SUZART, N. A.; PINTO, I. C. D. M. Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 3597-3609, 2020 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/Bb8YL9gLbSNrZX7pnKyMbPg/> . Acessado em: 10 de maio de 2024.

SANTOS, V. D.; BENNERT, P.; FIGUEIREDO, G. H.; BEUREN, I. M. Uso dos instrumentos de Contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de Contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 20, n. 71, p. 53-67, 2018. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/3321/256>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sondagem Conjuntural**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/anexos/Sondagem%20conjuntural%2003%202018.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2024.

SILVA RAMOS, M. P.; STROPARO, T. R.; CORDEIRO, G. Inovações tecnológicas em empresas madeireiras do município de Imituva/PR: uma análise sob à égide da teoria evolucionária. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 11, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3119> . Acessado em: 10 de maio de 2024.

SLAVOV, T. N. B. **Gestão estratégica de custos: uma contribuição para a construção de sua estrutura conceitual**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2013. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-02052013-135506/pt-br.php>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

SMITH, J.; BROWN, T.; LEE, A. The impact of artificial intelligence on financial fraud detection: a systematic review. **Journal of Accounting and Technology**, v. 28, n. 2, p. 189-210, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/378142600_A_Review_on_Financial_Fraud_Detection_using_AI_and_Machine_Learning. Acessado em: 10 de maio de 2024.

SOARES, B. de S.; GUEDES, K. M.; FONSECA, B. S. da; ABENSUR, M. A. Contabilidade gerencial: a importância das ferramentas de gestão para micro e pequenas empresas. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 3, n. 12, p. 25906–25932, 2023. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/index.php/BRJD/article/view/31374>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

SILVA, A. P.; MOTA, R. L. A importância da contabilidade de custos na gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 45, n. 3, p. 123-135, 2013.

SOUZA, C. M. de. **Adaptação ao ensino superior e os transtornos mentais comuns em acadêmicos da área da saúde**. 2021. 148 f. Dissertação (Mestrado Profissional Pesquisa em Saúde) - Programa de Pós-Graduação Pesquisa em Saúde, Centro Universitário CESMAC, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2835>. Acessado em: 10 de maio de 2024.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. [S. l.]: Prentice-Hall do Brasil, 1995. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401253/1/Livro_Teorias_da_Administracao_I%20WEB%20atualizado.pdf . Acessado em: 10 de maio de 2024.

STROPARO, T. R.; KOHUT, F. A. Utilização de ferramentas gerenciais da contabilidade nas entidades do terceiro setor: um estudo em fundações do estado do Paraná. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 12, n. 35, p. 44-58, 2022. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/755> . Acessado em: 10 de maio de 2024.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf> . Acessado em: 10 de maio de 2024.

Página de assinaturas

Maria Jesus
618.939.782-49
Signatário

Sara Carvalho
017.799.872-50
Signatário

Mateus Sousa
034.782.562-16
Signatário

Flávia Martins
039.880.701-90
Signatário

HISTÓRICO

15 jan 2025 17:33:11		Maria Madalena Trindade de Jesus criou este documento. (Email: lenatrindade72@gmail.com, CPF: 618.939.782-49)
15 jan 2025 17:33:12		Maria Madalena Trindade de Jesus (Email: lenatrindade72@gmail.com, CPF: 618.939.782-49) visualizou este documento por meio do IP 45.5.232.140 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
15 jan 2025 17:33:17		Maria Madalena Trindade de Jesus (Email: lenatrindade72@gmail.com, CPF: 618.939.782-49) assinou este documento por meio do IP 45.5.232.140 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
15 jan 2025 19:41:45		Sara Carvalho (Email: csaradeboracontato@gmail.com, CPF: 017.799.872-50) visualizou este documento por meio do IP 186.232.206.163 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
15 jan 2025 19:42:27		Sara Carvalho (Email: csaradeboracontato@gmail.com, CPF: 017.799.872-50) assinou este documento por meio do IP 186.232.206.163 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
17 jan 2025 17:08:39		Mateus da Silva Sousa (Email: cienciascontabeis@fadesa.edu.br, CPF: 034.782.562-16) visualizou este documento por meio do IP 45.7.26.67 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
17 jan 2025 17:08:42		Mateus da Silva Sousa (Email: cienciascontabeis@fadesa.edu.br, CPF: 034.782.562-16) assinou este documento por meio do IP 45.7.26.67 localizado em Parauapebas - Pará - Brazil
17 jan 2025 17:58:35		Flávia Pereira Gomes Martins (Email: flaviagomes.profa@gmail.com, CPF: 039.880.701-90) visualizou este documento por meio do IP 177.158.143.141 localizado em Maceió - Alagoas - Brazil



17 jan 2025
17:58:41



Flávia Pereira Gomes Martins (Email: flaviagomes.profa@gmail.com, CPF: 039.880.701-90) assinou este documento por meio do IP 177.158.143.141 localizado em Maceió - Alagoas - Brazil

