



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

DENILSON HENRIQUE REIS LINS

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO NA TOMADA DE
DECISÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

RECIFE

2025

DENILSON HENRIQUE REIS LINS

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO NA TOMADA DE
DECISÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal
de Pernambuco, como requisito parcial
para obtenção do grau do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. M.e. Célio Beserra
de Sá

RECIFE

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Lins, Denilson Henrique Reis Lins.

TÍTULO: A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO
NA TOMADA DE DECISÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS /
Denilson Henrique Reis Lins Lins. - Recife, 2025.

38, tab.

Orientador(a): Célio Beserra de Sá de Sá

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis -
Bacharelado, 2025.

8,5.

1. CONTABILIDADE . 2. GERENCIAL. 3. INSTRUMENTO. 4.
DECISÃO. 5. EMPRESAS. I. de Sá, Célio Beserra de Sá. (Orientação). II.
Título.

300 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

DENILSON HENRIQUE REIS LINS

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO NA TOMADA DE DECISÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em: 19 de Agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Célio Beserra de Sá
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Christianne Calado Vieira de Melo Lopes
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Lavoisiene Rodrigues de Lima
Universidade Federal de Pernambuco

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me apoiou com amor e incentivo durante toda a minha caminhada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido forças e sabedoria ao longo da minha trajetória. Ao meu orientador, Prof. Me. Célio Beserra de Sá, pela orientação precisa e apoio. A todos os professores e colegas da UFPE, pelo aprendizado e parceria. E, especialmente, à minha família, pelo suporte incondicional em todos os momentos.

"O sucesso é a soma de pequenos
esforços repetidos dia após dia."
(Robert Collier)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o papel da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à tomada de decisão em micro e pequenas empresas. Para tanto, utilizou-se uma abordagem qualitativa, com pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica e estudo de caso como método de investigação empírica. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, baseada em um roteiro previamente elaborado, que contemplou cinco eixos principais: informações gerais da empresa, conhecimento e uso da contabilidade gerencial, ferramentas utilizadas no cotidiano, apoio contábil e capacitação, e impactos das práticas contábeis nas decisões. As respostas foram registradas e analisadas de forma descritiva e interpretativa, buscando identificar padrões e relacionar as práticas observadas com a literatura revisada. Os resultados revelam que a empresa, classificada como microempresa e ativa há cinco anos, utiliza práticas consistentes de contabilidade gerencial, com indicadores como fluxo de caixa e margem de lucro, analisados pelo gestor com apoio do contador. O uso sistemático dessas ferramentas já gerou ações estratégicas eficazes, como reajustes de preços para preservar a lucratividade. Este estudo abordou a demonstração prática de que, mesmo em empresas de pequeno porte, a contabilidade gerencial pode atuar como aliada estratégica na sustentabilidade financeira, no planejamento e no controle operacional, fortalecendo a competitividade e a resiliência diante das oscilações do mercado.

Palavras-chave: contabilidade gerencial. tomada de decisão. micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of managerial accounting as a decision-support tool in micro and small enterprises. To this end, a qualitative approach was employed, with a literature review for theoretical grounding and a case study as the method of empirical investigation. Data collection was carried out through a semi-structured interview, based on a previously prepared script that covered five main areas: general company information, knowledge and use of managerial accounting, tools used in daily operations, accounting support and training, and the impact of accounting practices on decisions. The responses were recorded and analyzed descriptively and interpretatively, seeking to identify patterns and relate the observed practices to the reviewed literature. The results reveal that the company, classified as a microenterprise and operating for five years, employs consistent managerial accounting practices, with indicators such as cash flow and profit margin analyzed by the manager with the accountant's support. The systematic use of these tools has already led to effective strategic actions, such as price adjustments to preserve profitability. The contributions of this study include the practical demonstration that, even in small enterprises, managerial accounting can serve as a strategic ally in financial sustainability, planning, and operational control, strengthening competitiveness and resilience in the face of market fluctuations.

Keywords: managerial accounting. decision making. micro and small enterprises.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1 CONCEITO DE CONTABILIDADE	11
2.2 EMPRESAS E SEUS ENQUADRAMENTOS	12
2.3 CONTABILIDADE E SUAS DIVERSAS ÁREAS	14
2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL	18
2.5 DIFERENÇAS ENTRE CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL	19
2.6 CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	22
3 METODOLOGIA	26
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 PERFIL DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO	28
4.2 CONHECIMENTO E USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL	30
4.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS NO COTIDIANO	31
4.4 APOIO CONTÁBIL E CAPACITAÇÃO	32
4.5 IMPACTOS DAS FERRAMENTAS NA TOMADA DE DECISÃO	33
5 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade, cuja função envolve registrar, coletar, resumir, informar e interpretar dados relacionados à situação patrimonial, financeira e econômica das entidades, é considerada uma das ciências mais antigas da humanidade. Estudos indicam que sua origem remonta a aproximadamente 4.000 a.C., evidenciando sua relevância histórica (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2006). Desde os primórdios, esteve associada à necessidade de controle de bens e organização das atividades econômicas. Sá (1997) afirma que a escrituração contábil antecede a própria escrita formal, evidenciando sua importância nas primeiras civilizações.

Ao longo do tempo, a contabilidade evoluiu acompanhando o desenvolvimento das sociedades e das práticas comerciais. Mesmo em períodos em que não existiam moeda, números ou sistemas formais de escrita, já eram observadas práticas rudimentares de controle patrimonial, como a contagem de rebanhos. Com o avanço histórico, a contabilidade passou por transformações significativas, sendo reconhecida em 1836 pela Academia de Ciências da França como uma ciência social, consolidando seu papel na análise das relações econômicas.

Atualmente, com o avanço tecnológico, a contabilidade passou a desempenhar um papel ainda mais estratégico nas organizações. Os sistemas informatizados permitem maior agilidade, precisão e transparência no registro das informações. Além disso, pesquisas recentes destacam que a contabilidade não se limita ao registro de dados, mas também exerce a função de interpretar informações que auxiliam na tomada de decisões (BRÍGIDA et al., 2025). Dessa forma, ela se consolida como um instrumento essencial para a gestão empresarial.

Nesse contexto, destaca-se a contabilidade gerencial, que se diferencia da contabilidade financeira por seu foco interno e estratégico. Segundo Costa (2024), trata-se de um sistema de informação voltado ao apoio da gestão, fornecendo dados relevantes para o planejamento, controle e tomada de decisões. Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e dinâmico, as organizações precisam de ferramentas que permitam maior eficiência na gestão, sendo a contabilidade gerencial uma importante aliada nesse processo.

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPes) desempenham papel fundamental na economia, representando a maioria dos empreendimentos e contribuindo significativamente para a geração de empregos e renda. Nos últimos anos, esse segmento apresentou crescimento, com aumento no número de formalizações e fortalecimento do empreendedorismo (SILVA et al., 2025). No entanto, o cenário pós-pandemia também evidenciou a necessidade de adaptação, especialmente com o uso de tecnologias e canais digitais (TEIXEIRA; PONSONI, 2024).

Apesar da relevância das MPes, muitos gestores ainda enfrentam dificuldades relacionadas à gestão financeira e à tomada de decisões estratégicas. Nesse sentido, emerge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a contabilidade gerencial tem sido utilizada pelas micro e pequenas empresas como ferramenta de apoio à gestão, e quais são os principais benefícios e desafios percebidos pelos gestores em sua aplicação? Essa questão busca compreender a efetividade do uso das informações contábeis no contexto empresarial.

Diante desse cenário, a justificativa deste estudo baseia-se na importância das MPes para a economia nacional e na necessidade de aprimorar suas práticas de gestão. A contabilidade gerencial apresenta-se como uma ferramenta essencial para fornecer informações relevantes e apoiar o processo decisório. Entretanto, muitos gestores ainda não utilizam plenamente esses recursos, seja por falta de conhecimento, limitações financeiras ou ausência de cultura gerencial. Assim, o estudo contribui para a reflexão acadêmica e para o aprimoramento das práticas empresariais.

Por fim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão nas micro e pequenas empresas. Como objetivos específicos, busca-se identificar as principais práticas de contabilidade gerencial utilizadas, avaliar sua contribuição para a tomada de decisão e verificar os desafios enfrentados pelos gestores na sua implementação. Dessa forma, pretende-se evidenciar o papel estratégico da contabilidade gerencial no fortalecimento e na sustentabilidade das organizações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITO DE CONTABILIDADE

O profissional contábil tornou-se indispensável, pois, em suas atribuições regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 9295/46 define que:

Art.25. São considerados trabalhos técnicos da contabilidade:

- a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral;
- b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações;
- c) perícias judiciais e extrajudiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres, revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais e extrajudiciais de avarias grossas e comuns, assistências aos conselhos fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais da contabilidade.

Em relação ao conceito dessa ciência social, podemos afirmar que a Contabilidade controla e registra, através de um sistema de informações, atos e fatos incorridos num determinado período dentro de uma organização, em seu patrimônio, que visa controlar o patrimônio de uma empresa.

Diversos pesquisadores apresentam variadas compreensões sobre o conceito de Contabilidade:

Contabilidade é a ciência que estuda, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. (FRANCO apud BASSO, 2005, p.22).

O trecho acima evidencia a preocupação da literatura contábil em delimitar a contabilidade como ciência voltada ao estudo e à interpretação do patrimônio das entidades, destacando sua função de registrar e revelar informações essenciais à compreensão da gestão da riqueza. A definição enfatiza a dimensão interpretativa,

que confere à contabilidade um caráter científico e aplicado. Essa perspectiva reforça a centralidade da informação contábil como instrumento de apoio à tomada de decisão, ao mesmo tempo em que contribui para a compreensão do papel social e econômico da contabilidade no desenvolvimento das organizações.

2.2 EMPRESAS E SEUS ENQUADRAMENTOS

Atualmente, grande parte das empresas em funcionamento no Brasil se enquadra como microempresas e empresas de pequeno porte. Em vista disso, essas empresas são responsáveis por gerar boa parte das oportunidades de emprego e movimentar uma grande parcela da economia do País. Sendo assim de suma importância para o aumento do produto interno bruto- PIB.

Em relação às definições legais, no Brasil não existem muitos parâmetros que retrate sobre essa categoria. Para que a empresa obtenha o registro de microempresa ou empresa de pequeno porte tem que seguir o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (EPP) regulamentado pelo Decreto nº 3.474 (19.05.200).

Em paralelo a essas disposições, alguns órgãos como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae organizam seu próprio conceito sobre essa categoria. Nesse caso essa definição se tem de acordo com o número de funcionários nas empresas e com base no faturamento.

Quadro 01 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Porte/Setor	Indústria	Comercio
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Medias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

FONTE: SEBRAE – SP (2024)

Sendo assim, segundo o quadro acima, em relação ao número de empregados, configurasse como microempresa, na indústria e construção as que possuem até 19 funcionários, no comércio e serviços, até 09 funcionários. Já as

pequenas empresas, na indústria e construção devem possuir entre 20 e 99 funcionários, e no comércio e serviços de 10 a 49 funcionários.

Quadro 02 – Classificação das MPEs segundo a base de faturamento desatualizado

Porte	Simples Nacional	Exportações
Microempresas	Até 360 mil	Até US\$ 200 mil para comércio e serviços. Até US\$ 360 mil na indústria.
Empresas de Pequeno Porte	Acima de R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões	Acima de US\$ 360 mil até US\$ 4,8 milhão para comércio e serviços. Acima de US\$ 360 mil até US\$ 4,8 milhões na indústria.

FONTE: SEBRAE – SP (2024)

Já em relação à base de faturamento, o quadro 2 mostra que para se enquadrar como microempresas nacionais, essas instituições devem possuir faturamento bruto anual de até 360 mil. E no caso das microempresas de exportações o faturamento é de até US\$ 360 mil para comércio e serviços e até US\$ 360 mil na indústria. Quando o assunto é empresas de pequeno porte o quadro acima traz a informação de que para se enquadrar nessa categoria as nacionais devem apresentar faturamento acima de R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões, e as de exportações acima de US\$ 360 mil até US\$ 4,8 milhão para comércio e serviços e acima de US\$ 360 mil até US\$ 4,8 milhões na indústria.

Em relação ao conceito de empresa, Fabretti (2003) escreveu que:

Empresa é a unidade econômica organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de seus atos constitutivos nos órgãos de registro próprio, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, deve um domicílio, local onde exercerá seus direitos e responderá por suas obrigações. (FABRETTI, 2003, p. 36 *apud* HENRIQUE, 2008, p. 20).

A concepção apresentada por Fabretti (2003) revela uma visão clássica da empresa enquanto unidade econômica organizada, cuja finalidade central é a obtenção do lucro por meio da articulação entre capital e trabalho. A definição ressalta também a dimensão jurídica, ao vincular a existência formal da empresa ao registro de seus atos constitutivos, o que lhe confere legitimidade para assumir direitos e obrigações no ordenamento legal. Esse entendimento é relevante porque destaca a dualidade que caracteriza as organizações empresariais: de um lado, sua função

produtiva e social, ao gerar bens e serviços; de outro, sua natureza jurídica, que garante segurança institucional às suas operações. Tal abordagem contribui para situar a empresa não apenas como agente econômico, mas também como sujeito de direito, reforçando sua importância no contexto das relações sociais e no desenvolvimento econômico.

Já para Gomes e Gottschalk (1998) a empresa seria uma organização na qual há um certo número de empregados desenvolvendo uma atividade comum, sob a autoridade de um chefe investido no poder de direção.

No artigo 966 do novo Código Civil empresa é definida como atividade econômica organizada. Essa atividade econômica pressupõe a intenção de lucro e continuidade.

Sendo assim, baseado nos conceitos apresentados, a empresa seria uma unidade econômica que visa o lucro, e é gerida sobre um conjunto de ações articuladas para que as decisões sejam seguras e levem o gestor a alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

2.3 CONTABILIDADE E SUAS DIVERSAS ÁREAS

A Contabilidade financeira é um campo do saber contábil, que tem como uma de suas principais funções, a finalidade de fornecer produzir, organizar e viabilizar influentes relatórios e demonstrativos financeiros ao público externo.

Dessa forma, para conceituar melhor este ramo da contabilidade, diversos autores na perspectiva de compreensão da finalidade da Contabilidade Financeira acordam em resumo dessas perspectivas que essa esfera contábil prioriza as necessidades em demonstrar por meio de relatórios e demonstrativos econômico-financeiros a situação da empresa com destino ao público externo (acionistas, governo, fornecedores, bancos, dentre outros). Aliado a tudo isso, segundo a Comissão de Valores Mobiliários - CVM, na Deliberação CVM nº 29/86, o conceito/objetivo da Contabilidade Financeira é:

Permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras. Para a consecução desse objetivo, é preciso que as empresas deem ênfase à evidenciação de todas as informações que permitam não só a avaliação de sua situação patrimonial e

das mutações desse patrimônio, mas, além disso, que possibilitem a realização de inferências sobre seu futuro.

Sendo assim, para a Comissão de Valores Mobiliários, o conceito sobre a função da Contabilidade Financeira são análogos aos que permeiam dentre as definições de estudiosos da área, especialmente quanto à função da Contabilidade Financeira de evidenciar a situação econômico-financeira e patrimonial por meio de relatórios e demonstrativos. Porém, para a CVM, além desse papel, de trazer relatórios e demonstrativos econômico-financeiros que evidenciam a situação da empresa, este setor pode através de análises dos dados já ocorridos, prever situações futuras, entretanto, esta visão da Contabilidade se enquadra mais na definição da Contabilidade Gerencial, qual será discorrida futuramente neste mesmo capítulo

Por fim, teoricamente, nota-se que o objetivo da Contabilidade Financeira se confunde com o objetivo das demonstrações contábeis, conteúdo que também fará parte deste trabalho e dessa forma discorrido a posteriori. Em síntese ao tema trazido neste item, podemos afirmar desse modo que a Contabilidade Financeira é um ramo da contabilidade que possui o objetivo de demonstrar por meio de relatórios a situação econômico-financeira e patrimonial da empresa, sempre com base em informações históricas, ou seja, dando ênfase ao desempenho passado.

Descendente da Contabilidade Financeira, e segundo Martins (2006, p. 23):

A Contabilidade de Custos nasceu da contabilidade financeira, quando da necessidade de avaliar estoques nas indústrias, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do mercantilismo. Seus princípios deveriam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente a suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão.

Assim sendo, a Contabilidade de Custos, é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões.

Segundo Horngren, Datar e Foster (2004, p.2-3), a Contabilidade de Custos:

Fornece informações tanto para a contabilidade gerencial quanto para a financeira. Mede e relata informações financeiras e não-financeiras relacionadas ao custo de aquisição ou à utilização de recursos em uma organização; inclui aquelas partes, tanto da contabilidade gerencial quanto da financeira, em que as informações de custos são coletadas e analisadas.

Já para a COSIF, a Contabilidade de Custos visa:

Fornecer informações sobre a utilização de bens e serviços na produção de outros bens ou serviços no ambiente onde são gerados, direcionados para o fornecimento de subsídios para análise e avaliação do desempenho e da produtividade.

Logo, a contabilidade de custos vem com o objetivo de determinar o lucro utilizando os dados dos registros convencionais da Contabilidade, controlar as operações e estoques, estabelecer padrões e orçamentos, realizar comparações entre o custo real e o custo orçado, fazer previsões, tomar decisões na formação de preços, determinar a quantidade a ser produzida, escolher de qual produto deve produzir e avaliar as decisões sobre o corte de produtos ou decisão de comprar ou fabricar.

Em resumo, podemos destacar que o conhecimento dos custos é essencial para calcular se determinado produto é rentável ou não, e se é possível diminuir ou minimizar seus custos. Sendo assim, a Contabilidade de custos nada mais é do que o ramo da contabilidade que nasceu com a finalidade de fornecer informações referentes à utilização de recursos no processo produtivo.

A Contabilidade Tributária também muito conhecida pelo termo contabilidade fiscal faz parte da Contabilidade e trabalha na administração de tributos de uma empresa, por meio da aplicação de conceitos, princípios e normas básicas da contabilidade e da legislação tributária.

Segundo Fabretti (2009, p.05) 'Contabilidade tributária é o ramo da contabilidade que tem por objetivo aplicar na prática conceitos, princípios e normas básicas da contabilidade e da legislação tributária, de forma simultânea e adequada'.

Sendo assim, é importante deixar bem claro que o conceito de Contabilidade Tributária vai além da organização dos tributos, se estendendo à manutenção da viabilidade do negócio. É através da análise regular que profissionais da área de Contabilidade Tributária poderão elaborar o balanço financeiro e saber o quanto de impostos a empresa tem que pagar. Dessa maneira se qualquer erro for cometido na tributação, o valor dos impostos pode custar muito caro para a empresa.

A grande maioria das empresas tem a obrigatoriedade de pagar impostos e tributos para poder funcionar na regularidade e isso exige que a contabilidade da

empresa esteja organizada e em dia, assim como o seu saldo de contas. Porém, muitas dessas empresas não conseguem sobreviver ao primeiro ano de funcionamento, simplesmente por não entenderem bem em qual regime fiscal se encaixam e não levantarem corretamente seus tributos.

Essa problemática coloca os negócios numa situação menos favorável diante dos concorrentes. O que significa que para o financeiro da empresa apenas lançar os documentos na contabilidade não é o suficiente, também é preciso conferir e conciliar os saldos das contas para que se possa compor um balanço contábil preciso.

Dessa maneira, o ideal é realizar um bom planejamento tributário com profissionais de contabilidade qualificados, atento para uma série de contas e cálculos e, depois de fechar o balanço corretamente, fazer o gerenciamento dos tributos, uma vez que erros dessa natureza podem gerar graves problemas com o Fisco e representar a inoperância da empresa no mercado, além disso, um bom planejamento tributário ainda faz com que a empresa evite riscos de ter que pagar um valor mais alto de tributos do que realmente era necessário

Alguns estudos alertam para a necessidade e importância de um bom planejamento tributário na empresa, e segundo eles podemos entender como planejamento tributário:

Dois fatores determinam a importância e a necessidade do Planejamento tributário na empresa. O primeiro é o elevado ônus fiscal incidente no universo dos negócios. O outro é a consciência empresarial do significativo grau de complexidade, sofisticação, alternância e versatilidade da legislação pertinente. Na realidade, a efetiva interação desses fatores no contexto dos negócios vem exigindo da equipe direcional das organizações empresariais, vultoso investimento de energia e recursos visando identificar todas alternativas legais disponíveis a suas transações e operações mercantis, no sentido de adotar aquela que resulta em consequências tributárias menos onerosas [...] Borges (2011, p.37).

Após a análise da contabilidade tributária, destaca-se a contabilidade gerencial, cujo foco é fornecer informações internas que apoiem a tomada de decisão e o planejamento estratégico das empresas. Diferente da contabilidade fiscal, voltada à conformidade legal, a contabilidade gerencial permite aos gestores avaliar o desempenho, identificar oportunidades, controlar custos e minimizar riscos, consolidando-se como uma ferramenta essencial para a eficiência e a competitividade organizacional. E acrescenta-se, a contabilidade gerencial se destaca como

ferramenta estratégica voltada para a gestão interna das empresas. Ela fornece informações relevantes para planejamento, controle e tomada de decisões, permitindo aos gestores avaliar o desempenho, controlar custos, identificar oportunidades e reduzir riscos, contribuindo diretamente para a eficiência e a competitividade organizacional (COSTA, 2024).

2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial é um dos ramos da ciência contábil, que surge na atualidade como ferramenta de suporte informacional e apoio indispensável. Aplicada em todos os setores de uma empresa essa especificação contábil é insubstituível e tem por objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões com maior segurança.

Esse conceito de Contabilidade Gerencial é difundido por diversos pesquisadores em diferentes obras. Segundo Ludicibus (1998, p. 21): “A contabilidade gerencial tem um sentido mais profundo, está voltado única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixam” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

Já para a Vitor Torres (2024, *online*).

Contabilidade Gerencial: é a parte da Contabilidade que se refere o fornecimento de informações e de subsídios para a tomada de decisões de caráter corrente e as de natureza estratégicas permitindo também efetuar avaliações de desempenho e fixação do preço de venda baseado no custo, no mercado e no concorrente [...].

Atualmente muito utilizado e difundido nas grandes empresas, principalmente multinacionais, por atender a usuários com necessidades de informações concretas, a contabilidade gerencial vem provando que faz toda a diferença em uma tomada de decisão e no planejamento.

O papel da contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas. Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis (CREPALDI, 2011 p. 6).

Dessa forma, entendendo o conceito e a importância da Contabilidade Gerencial como uma técnica que não só se utiliza das informações da Contabilidade

tradicional, mas também de outros campos da instituição, sendo dessa forma muito mais extensivo do que apenas examinar arquivos contábeis para tomada de decisão futura, que estou tentando destacar nesse trabalho a importância da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas.

2.5 DIFERENÇAS ENTRE CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

De acordo com os conceitos já trazidos por esse estudo, sobre as mudanças ocorridas na contabilidade, podemos perceber que essa ciência deixou de ser um saber focado na escrituração de dados e apuração de resultados e ganhou um papel fundamental nas empresas; a análise de estratégias, o acompanhamento das ações que devem ser implementadas, além de auxiliar no controle gerencial e na tomada de decisões.

Logo, a contabilidade pode ser considerada, para uma empresa uma fonte de informação valiosa, já que é mantida com informações produzidas por todos os centros de lucro que a compõem. Sendo assim, é na contabilidade que os acontecimentos sucedidos na companhia, se transformam em lançamentos contábeis, que, por sua vez, geram dados que poderão ser transformadas em informações gerenciais capazes de dar suporte às mais diversas decisões tomadas pelos administradores, seja a empresa do ramo industrial, comercial ou prestadora de serviços (COSTA, 2024).

De uma forma geral, dentre as diversas vertentes que a Contabilidade pode assumir (financeira, societária, fiscal/ tributária, custos, gerencial, pública, etc.), há maior destaque pela Contabilidade Financeira e Gerencial, pois são as mais difundidas no meio contábil. A Contabilidade Gerencial denota-se, que vem se destacando e demandando cada vez mais por profissionais aptos para contribuir na gestão das empresas.

Em relação à Contabilidade financeira e gerencial, podemos afirmar que existem diferenças importantes entre elas, especialmente quanto às suas aplicações. Entretanto, estas dependem uma das outras pra gerar informações completas e facilitar a tomada de decisão.

Tanto os usuários internos, como sócios e gestores, quanto os externos, como auditoria e investidores, utilizam a informação contábil. A diferença está no tipo da informação e na maneira como atuam. Por via de regra, costuma-se entender a

contabilidade como externa e interna. A contabilidade externa é tida como o ramo da contabilidade que traz informações contábeis para os agentes que estão fora da entidade, ou seja, fornecedores, governo, bancos, investidores de uma maneira geral, e etc. Já a Contabilidade interna é aquela que apresenta informações e proporciona apoio ao processo decisório interno da empresa, como os sócios, gestores e etc..

Desse modo, segundo Costa (2024), a determinante diferença entre Contabilidade financeira e gerencial, é, portanto, em relação ao usuário da informação. Enquanto a Contabilidade Financeira lida com a elaboração e demonstração dos resultados econômico-financeiros aos usuários externos à entidade, a Contabilidade Gerencial se atém em produzir informações aos usuários internos da organização (acionistas, gerentes, executivos, etc.).

Outro ponto que diferencia essas esferas contábeis é que a contabilidade financeira faz a elaboração das demonstrações contábeis e financeiras, a observância dos princípios fundamentais da contabilidade, a apuração do custo das mercadorias vendidas, através da contabilidade de custos, e elaboração de análises de fatores passados. À medida que, a contabilidade gerencial consiste em preparar, de forma simples e objetiva, as informações financeiras para o processo de gestão da empresa, considerando situações passadas e presentes para planejar situações futuras.

A Contabilidade Financeira "está restrita às exigências obrigatórias de elaboração de relatórios por parte das autoridades regulamentadoras externas" (ATKINSON *et al.*, 2008, p.37), enquanto para a Contabilidade Gerencial não se prende a nenhuma obrigação legal, nem imponha práticas contábeis específicas. É o administrador que determina quais os procedimentos que mais necessita para a tomada de decisões.

Em suma, a Contabilidade Financeira necessita de certa forma de uma aderência compulsória aos princípios contábeis vigentes na legislação por seu viés normativo, ao mesmo tempo que, a Contabilidade Gerencial se beneficia de liberdade em adotar um certo modelo ou outro de gerenciamento sem a prerrogativa de punição pelo não cumprimento de algum critério, pois tais critérios não são formalizados, possuindo apenas um viés convencionalista.

Nesse sentido, a contabilidade financeira é o processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos, como acionistas, credores e autoridades governamentais, condicionada a imposições legais e requisitos fiscais e voltada para o passado. Já a contabilidade gerencial é o processo de identificação,

mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras usadas pela administração para planejar, avaliar e controlar dentro de uma empresa e assegurar uso apropriado e responsável de seus recursos.

O quadro 03 apresenta as principais diferenças entre a contabilidade financeira e a gerencial:

Quadro 03 - Diferenças entre a contabilidade financeira e a gerencial

	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
USUÁRIOS	Primordialmente o público externo	Pessoas dentro da Organização
TIPO DE INFORMAÇÃO	Somente medidas financeiras	Medidas financeiras mais informações operacionais e físicas
FOCO DO TEMPO	Avaliação de desempenho voltada ao passado	O que ocorre no momento e orientada para o futuro
NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Objetividade dos dados confiável e auditável	Ênfase na relevância dos dados, subjetiva e flexível
RESTRIÇÃO	Regras definidas por princípios contábeis e autoridades governamentais	Sistema de informações para atender às necessidades dos usuários
ESCOPO	Informações agregadas e resumidas sobre a organização como um todo	Informações desagregadas, relatórios sobre produtos, clientes e em qualquer lugar
COMPORTAMENTO	Preocupação com o modo como os números da empresa irão afetar o comportamento externo	Preocupação com o modo como as medidas e os relatórios irão influenciar o comportamento dos gerentes

FONTE: Ching, 2006..

O Quadro 03 evidencia as distinções fundamentais entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, destacando a complementaridade entre essas duas abordagens. Enquanto a contabilidade financeira se volta primordialmente ao público externo, oferecendo informações objetivas, auditáveis e historicamente consolidadas, a contabilidade gerencial atende às necessidades internas da organização, fornecendo dados não apenas financeiros, mas também operacionais e físicos, com ênfase na relevância e na flexibilidade das informações. Essa diferenciação se estende ao foco temporal, em que a contabilidade financeira avalia o

desempenho passado da empresa, enquanto a contabilidade gerencial se orienta para o presente e o futuro, apoiando decisões estratégicas e operacionais.

Além disso, a contabilidade gerencial apresenta maior adaptabilidade, pois seus sistemas de informação são estruturados de acordo com as necessidades dos gestores, permitindo relatórios desagregados por produtos, clientes ou áreas específicas. Tal flexibilidade proporciona um suporte mais eficiente à análise crítica e à tomada de decisões, influenciando diretamente o comportamento gerencial e o desempenho organizacional. Dessa forma, a comparação ressalta que, embora ambas as vertentes compartilhem o objetivo de organizar e interpretar informações contábeis, seus propósitos, usuários e métodos diferem significativamente, evidenciando a contabilidade gerencial como uma ferramenta estratégica essencial para a condução efetiva das organizações.

2.6 CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Apesar de se apresentar como esfera indispensável numa empresa, com informações que servem de base para projeções, comparações, controles, planejamento, enfim, que auxiliem a gestão e a tomada de decisão, infelizmente a contabilidade gerencial ainda é subestimada nas Micro e Pequenas Empresas. Com relação aos benefícios e as consequências da inexistência desse setor numa empresa Da Silva, de Godoy, Cunha, & Neto (2002, pg. 24) afirmam que:

O empresário necessita de informações para a tomada de decisões. A contabilidade oferece dados formais, científicos e universais, que permitem atender a essa necessidade. [...]A decisão de investir, de reduzir custos, de modificar uma linha de produtos, ou de praticar outros atos gerenciais deve se basear em dados técnicos extraídos dos registros contábeis, sob pena de se pôr em risco o patrimônio da empresa.

Dessa maneira, nos tempos atuais, as informações trazidas pela contabilidade gerencial surgem como uma poderosa ferramenta de gestão indispensável a qualquer tipo de negócio, à disposição dos empresários. Sendo assim, a partir desse suporte, os empresários das MPEs modernas apoiará suas decisões gerenciais, ajudando a capacitar os gestores com os objetivos da organização e com o uso eficiente de seus recursos.

Para Ricardino (2005, p.234):

Quanto menos restrições na adoção de critérios contábeis, maior o número de ângulos pelos quais as operações da empresa podem ser visualizadas, se isso pode não ser interessante para um analista financeiro, certamente é fundamental para alguém que precise mensurar as ações futuras de sua empresa.

As MPEs frequentemente são desprovidas de apoio contábil em sua administração, já que vêem o contador como a pessoa que cuida em sua maioria apenas das obrigações fiscais e acessórias que a legislação impõe, mas pouco ou nada fazem como suporte a administração dessas empresas com informações úteis ao seu planejamento.

Tabela 01 – Taxa de mortalidade das MPEs

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (triênio 2002-2000)	Taxa de mortalidade (%) a	Ano de constituição formal das empresas (triênio 2005-2003)	Taxa de mortalidade (%) b	Variação da taxa de mortalidade (%) b-a
Até 2 anos	2002	49,40	2005	22,00	27,40
Até 2 anos	2001	56,40	2004	31,30	25,10
Até 2 anos	2000	59,90	2003	35,90	24,00

FONTE: SEBRAE (2003-2005)

Na tabela acima, verificamos a taxa de mortalidade das MPEs com até 2 anos de experiência, e nesse aspecto percebe-se que apesar de ainda possuir uma taxa de mortalidade alta, em 2005, 22%, as MPEs com até 2 anos de experiência vem diminuindo sua taxa de mortalidade quando comparada aos anos anteriores. Ainda de acordo com dados do Sebrae, as Micro e Pequenas Empresas, representam 99% da rede empresarial nacional. E lamentavelmente, devido às constantes oscilações, acréscimo na concorrência entre essas empresas, falta de experiência e competência empresarial, desconhecimento do mercado, produtos e serviços, falta de planejamento e informação gerencial, problemas com fornecedores e qualidades de produtos, mais de 70% das MPEs brasileiras fecham as portas nos primeiros cinco anos de vida.

Por esses motivos apresentados que diversos pesquisadores ressaltam a necessidade da utilização de todos os recursos que a contabilidade gerencial pode oferecer para essas empresas. A contabilidade gerencial, além de cumprir funções tradicionais como o registro e o controle das operações contábeis, vem se tornando

uma ferramenta fundamental para o apoio à tomada de decisão nas organizações, inclusive no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs). Seu principal objetivo é fornecer informações úteis aos gestores, contribuindo para o planejamento, controle e avaliação de desempenho, em consonância com os objetivos estratégicos do negócio (Padoveze, 2010).

No âmbito das MPEs, a adoção de ferramentas gerenciais tem se mostrado cada vez mais necessária diante de um ambiente de negócios competitivo e instável. Dentre os instrumentos mais utilizados destacam-se o custeio por absorção, o custeio variável, a análise de ponto de equilíbrio, o orçamento empresarial, os indicadores de desempenho econômico-financeiro (como ROI – retorno sobre o investimento, margem de contribuição e EBITDA), e a análise de fluxo de caixa projetado (Oliveira; Nakagawa, 2016). Tais ferramentas possibilitam o monitoramento constante da estrutura de custos e receitas, facilitando decisões relacionadas à precificação, investimentos, controle orçamentário e análise de rentabilidade.

Além dos instrumentos conceituais, existem ferramentas práticas acessíveis que podem ser aplicadas no cotidiano das micro e pequenas empresas, mesmo com recursos limitados. Um exemplo comum é o uso de planilhas eletrônicas personalizadas (como o Excel ou Google Sheets), que permitem o controle de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, controle de estoque e elaboração de orçamentos. Muitos empreendedores também têm recorrido a softwares de gestão integrada (ERP) voltados para pequenas empresas, como ContaAzul, Nibo, Tiny ERP e Bling, que automatizam rotinas contábeis e financeiras de forma intuitiva.

Adicionalmente, há o uso crescente de aplicativos móveis de controle financeiro, como QuickBooks, Granatum e Mobills, que possibilitam o acompanhamento de receitas e despesas em tempo real. Essas soluções práticas tornam a contabilidade mais acessível ao microempreendedor, que muitas vezes não dispõe de um contador em tempo integral ou de conhecimento técnico aprofundado. Segundo o Sebrae (2023), o uso dessas ferramentas digitais contribui para maior organização financeira, melhora a tomada de decisões e reduz riscos de inadimplência ou descapitalização.

Entretanto, diversos estudos apontam que muitas MPEs ainda não utilizam essas práticas de forma estruturada. As principais barreiras referem-se à limitação de recursos financeiros, à baixa qualificação técnica dos gestores e à ausência de uma cultura organizacional voltada para o uso da contabilidade como suporte gerencial

(Santos; Pereira, 2019). Ainda assim, observa-se um avanço gradual na utilização da contabilidade gerencial nas MPEs, impulsionado por programas de capacitação, políticas de fomento ao empreendedorismo, e o reconhecimento de que essas práticas contribuem para a sustentabilidade e o crescimento do negócio.

Quadro 04 – Principais ferramentas e práticas de contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas

Ferramenta/Prática	Finalidade	Exemplos de aplicação
Custeio por absorção	Apuração do custo total dos produtos/serviços considerando todos os gastos de produção	Formação de preços e controle de estoques
Custeio variável	Identificação dos custos variáveis para apoiar decisões de curto prazo	Decisão de manter ou descontinuar produtos
Análise do ponto de equilíbrio	Determinar o volume mínimo de vendas para cobrir custos	Planejamento de vendas e metas comerciais
Orçamento empresarial	Planejamento e controle das receitas e despesas futuras	Projeção de fluxo de caixa e avaliação de investimentos
Indicadores de desempenho (ROI, margem de contribuição, EBITDA, etc.)	Avaliar resultados e eficiência financeira da empresa	Medição da rentabilidade e análise comparativa
Fluxo de caixa projetado	Previsão das entradas e saídas de recursos financeiros	Prevenção de falta de capital de giro e atrasos em pagamentos
Planilhas eletrônicas (Excel, Google Sheets)	Controle simples e acessível das finanças	Gestão de contas a pagar/receber, estoque e orçamento
Softwares de gestão integrada (ERP)	Automatização de rotinas contábeis e financeiras	ContaAzul, Nibo, Tiny ERP, Bling
Aplicativos móveis de controle financeiro	Acompanhamento de receitas e despesas em tempo real	QuickBooks, Granatum, Mobills

Fonte: Adaptado de Oliveira; Nakagawa (2016), Sebrae (2023), Santos; Pereira (2019).

O quadro acima reúne de forma prática as principais ferramentas e práticas utilizadas na contabilidade gerencial, especialmente no contexto das micro e pequenas empresas. Ele mostra como cada recurso pode auxiliar os gestores no controle financeiro, no planejamento e na tomada de decisões, seja através de métodos tradicionais, como o custeio e o orçamento empresarial, ou por meio de

soluções mais acessíveis e atuais, como planilhas, softwares de gestão e aplicativos móveis. Dessa forma, percebe-se que existem alternativas variadas que podem ser adaptadas de acordo com a realidade de cada negócio, contribuindo para maior organização e sustentabilidade das empresas.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o caminho utilizado pelo pesquisador para desenvolver uma pesquisa. Sendo assim, de acordo com Martins (2005, p.80), à metodologia:

Corresponde ao estabelecimento das atividades práticas necessárias para a aquisição de dados com os quais se desenvolverão os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final. Cada procedimento (ou grupo de procedimentos) é planejado em função de cada um dos objetivos específicos estabelecidos, ou seja, pensa-se a coleta de dados para cada problema expresso na forma de objetivo específico, os quais concorrerão para a consecução do objetivo geral.

Ainda sobre as definições sobre metodologia, Segundo LAKATOS (2001, p.83):

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que tem como objetivo compreender e apresentar, com riqueza de detalhes, a realidade relacionada à utilização da contabilidade gerencial em Micro e Pequenas Empresas. Quanto à abordagem do problema, optou-se por uma abordagem qualitativa, que permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados, considerando a percepção dos sujeitos envolvidos e o contexto em que estão inseridos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas aos gestores e/ou responsáveis pela área contábil de uma microempresa. As entrevistas visam captar informações sobre as práticas de contabilidade gerencial adotadas, os benefícios percebidos na gestão e os principais desafios enfrentados para sua implementação. Paralelamente, foi feita uma pesquisa documental, por meio da análise de documentos internos da empresa, tais como relatórios gerenciais,

planilhas de controle, demonstrativos financeiros, entre outros que possam evidenciar o uso de ferramentas contábeis na prática gerencial.

O roteiro de entrevista adotado nesta pesquisa foi desenvolvido com base nos objetivos do estudo e estruturado em cinco blocos temáticos: (1) informações gerais da empresa, (2) conhecimento e uso da contabilidade gerencial, (3) ferramentas aplicadas no cotidiano, (4) apoio contábil e capacitação e (5) impactos das práticas contábeis na tomada de decisão. Cada bloco continha questões abertas elaboradas para estimular respostas descritivas e exemplificativas, permitindo identificar não apenas os procedimentos adotados, mas também as percepções do entrevistado quanto aos benefícios e dificuldades na utilização da contabilidade gerencial. O instrumento foi submetido à validação por um pesquisador especializado na área, que analisou a clareza e pertinência das perguntas, bem como sua aderência aos objetivos da investigação. Esse processo contribuiu para assegurar a consistência metodológica e a relevância das informações obtidas durante a coleta de dados.

Para o tratamento e interpretação dos dados obtidos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), a qual permite a organização e categorização das informações coletadas, com o objetivo de identificar padrões, significados e relações relevantes ao problema de pesquisa. A análise foi estruturada com base nos objetivos específicos previamente definidos, facilitando a construção de inferências e interpretações alinhadas ao referencial teórico e ao contexto empírico.

A escolha por realizar um estudo de caso em uma microempresa específica justifica-se pela possibilidade de aprofundar a investigação e compreender detalhadamente a aplicação prática da contabilidade gerencial em pequenas organizações. O caso selecionado envolve uma lanchonete e delivery de hambúrgueres artesanais, estruturada como empresário individual, com seis funcionários e operação contínua há cinco anos. A análise do caso permitiu observar não apenas a rotina gerencial e financeira da empresa, mas também a interação do proprietário com as ferramentas contábeis e o contador.

As entrevistas semiestruturadas realizadas com o proprietário tiveram como objetivo captar informações sobre o conhecimento e uso da contabilidade gerencial, as práticas adotadas, os indicadores monitorados, o apoio contábil recebido e os desafios enfrentados. O roteiro de entrevista, elaborado em blocos temáticos e validado por pesquisador da área, possibilitou extrair dados descritivos e exemplos

concretos, permitindo compreender como os conceitos de contabilidade gerencial se refletem nas decisões estratégicas e operacionais da empresa. A combinação do estudo de caso com a análise documental de relatórios, planilhas e demonstrativos financeiros ampliou a riqueza das informações obtidas, garantindo maior precisão e confiabilidade na interpretação dos resultados.

Nesta pesquisa, o conteúdo obtido por meio das entrevistas e da análise documental permitiu identificar as práticas de contabilidade gerencial aplicadas na microempresa estudada. Foram observados os instrumentos utilizados para monitoramento financeiro e operacional, como planilhas de custos, relatórios de vendas e demonstrativos de desempenho por produto, além dos indicadores estratégicos acompanhados pelo gestor. A análise evidenciou como essas informações subsidiaram decisões cotidianas, desde o controle de estoque até a definição de estratégias de precificação e promoções, demonstrando a relevância da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão. Ao tratar os dados de forma sistemática, foi possível extrair padrões de utilização das ferramentas contábeis, compreender a percepção do gestor quanto aos benefícios e dificuldades enfrentadas, e avaliar o impacto dessas práticas no desempenho e na sustentabilidade da empresa, oferecendo uma visão prática do funcionamento da contabilidade gerencial no contexto das micro e pequenas empresas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados obtidos por meio da entrevista realizada com o proprietário da empresa estudada. As informações foram organizadas em quadros temáticos, que sintetizam as respostas, e posteriormente discutidas à luz da literatura sobre contabilidade gerencial, gestão financeira e micro e pequenas empresas (MPEs). O objetivo desta análise é compreender de que forma os conceitos e ferramentas da contabilidade gerencial estão sendo aplicados na prática e quais impactos geram no processo decisório.

4.1 PERFIL DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

Quadro 5 – Caracterização da empresa entrevistada

Pergunta	Resposta
Segmento	Lanchonete e delivery de hambúrgueres artesanais
Tempo de funcionamento	5 anos
Porte	6 funcionários, faturamento médio mensal entre R\$ 40 mil e R\$ 55 mil
Função do entrevistado	Proprietário, responsável pelo financeiro e administrativo
Estrutura societária	Empresário individual
Faixa etária	25 a 34 anos
Escolaridade	Ensino superior completo/incompleto
Experiência contábil/financeira	Não possui formação, mas aprendeu por prática, cursos e apoio do contador

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O estudo de caso foi realizado na microempresa Sabor da Vila, uma lanchonete com serviço de delivery de hambúrgueres artesanais, estruturada como empresário individual, com seis funcionários e faturamento médio mensal entre R\$ 40 mil e R\$ 55 mil. A operação da empresa há cinco anos indica que o negócio superou o período inicial de maior vulnerabilidade, fase crítica para micro e pequenas empresas, aumentando suas chances de consolidação no mercado (Dornelas, 2018).

O proprietário, responsável pelas áreas financeira e administrativa, relatou: “Eu mesmo cuido do financeiro e da parte administrativa, mas quando surge algo mais técnico eu converso com meu contador”. Esse trecho evidencia o envolvimento direto do gestor no acompanhamento diário do negócio, reforçando o que Marion (2018) destaca sobre a importância da experiência empírica em pequenas empresas, que permite decisões mais contextualizadas e adaptadas à realidade operacional.

Em relação ao conhecimento em contabilidade gerencial, o entrevistado afirmou: “Para mim, contabilidade gerencial é quando a contabilidade ajuda a gente a tomar decisões no dia a dia, tipo saber onde tá gastando mais, onde pode economizar, qual produto tá dando mais lucro”. Esse entendimento demonstra percepção sobre a função estratégica das informações contábeis, em conformidade com Padoveze (2019), que define a contabilidade gerencial como um sistema de informações voltado ao apoio à tomada de decisão.

Quanto às ferramentas utilizadas, o proprietário comentou: “Usamos planilhas no Excel, o sistema de vendas integrado com o iFood e o Conta Azul, que nos ajuda a integrar com a contabilidade”. Essa fala corrobora os dados apresentados nos quadros sobre o uso de sistemas integrados e planilhas como instrumentos para

monitoramento financeiro e planejamento estratégico, mostrando que, mesmo em empresas de pequeno porte, a tecnologia pode otimizar a gestão e reduzir riscos.

O entrevistado também trouxe exemplos concretos do impacto das ferramentas contábeis: “Em 2023, quando os preços dos ingredientes subiram muito, revisei o custo dos lanches e reajustei os preços com base nos relatórios de custo e margem. Se não tivesse feito isso, teria ficado no prejuízo”. Esse relato ilustra como a contabilidade gerencial atua na prevenção de perdas e na tomada de decisões estratégicas, confirmando Anthony e Govindarajan (2017) sobre a importância do acompanhamento sistemático de indicadores financeiros para a sustentabilidade do negócio. Por fim, o gestor mencionou as dificuldades encontradas: “Às vezes falta tempo ou conhecimento técnico para usar essas ferramentas com mais frequência”. Esse trecho evidencia barreiras comuns em microempresas, reforçando a necessidade de capacitação e de processos simplificados, conforme apontado pelo Sebrae (2022).

Além das atividades financeiras e administrativas, o gerenciamento da empresa também envolve decisões estratégicas relacionadas ao marketing, área que se beneficia diretamente das informações gerenciais. No caso estudado, o acompanhamento de vendas por canal, o monitoramento da demanda de produtos e a análise do comportamento dos clientes permitem ao gestor planejar promoções, ajustar cardápios e definir estratégias de divulgação mais eficazes. Dessa forma, a contabilidade gerencial não atua apenas no controle de custos e rentabilidade, mas também fornece dados que sustentam decisões de marketing, integrando planejamento financeiro e comercial e fortalecendo a capacidade de resposta da microempresa a mudanças no mercado e às preferências dos consumidores.

4.2 CONHECIMENTO E USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Quadro 6 – Conhecimento e práticas de contabilidade gerencial

Pergunta	Resposta
Conhecimento sobre contabilidade gerencial	Entende como apoio na tomada de decisão, identificando gastos, economias e lucratividade por produto
Atividades realizadas pelo contador	Relatórios mensais, auxílio na interpretação do DRE, análise de custos, apoio em reajustes de preços e investimentos

Pergunta	Resposta
Ferramentas/práticas utilizadas	Planilhas no Excel, sistema de PDV com relatórios e Conta Azul

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O Quadro 2 apresenta o conhecimento e as práticas de contabilidade gerencial adotadas pela empresa estudada. O entrevistado demonstrou compreender a contabilidade gerencial como uma ferramenta estratégica para o dia a dia do negócio, afirmando: “Pra mim, contabilidade gerencial é quando a contabilidade ajuda a gente a tomar decisões no dia a dia, tipo saber onde tá gastando mais, onde pode economizar, qual produto tá dando mais lucro”. Essa percepção evidencia que, mesmo sem formação específica na área contábil, o gestor consegue identificar o valor da informação contábil para orientar decisões, alinhando-se à definição de Padoveze (2019), que descreve a contabilidade gerencial como um sistema de informação voltado ao apoio das decisões administrativas e estratégicas.

Em relação ao trabalho do contador, o entrevistado destacou: “Ele faz os relatórios mensais, me ajuda a entender o DRE, analisa meus custos fixos e variáveis e me dá apoio quando preciso reajustar preços ou planejar investimentos”. Essa fala reforça a função consultiva do contador, que atua como parceiro estratégico na gestão financeira, proporcionando ao empresário maior segurança para tomar decisões, conforme Marion (2018).

O uso de ferramentas práticas também foi enfatizado: “Usamos planilhas no Excel, o sistema de PDV que gera relatórios de vendas e o Conta Azul, que integra tudo com a contabilidade”. A utilização diária desses recursos demonstra que as ferramentas contábeis não se limitam a registros burocráticos, mas funcionam como instrumentos ativos de monitoramento, controle e planejamento, corroborando Anthony e Govindarajan (2017), que destacam a importância do acompanhamento sistemático de indicadores financeiros para melhoria da rentabilidade e sustentabilidade do negócio.

4.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS NO COTIDIANO

Quadro 7 – Ferramentas e indicadores monitorados

Pergunta	Resposta
Ferramentas utilizadas	Excel, Conta Azul e sistema de vendas integrado ao iFood
Indicadores acompanhados	Fluxo de caixa, margem de lucro, CMV e ponto de equilíbrio
Responsável pela análise	Proprietário, com apoio do contador em questões técnicas

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O Quadro 3 evidencia que a empresa monitora indicadores financeiros essenciais para a gestão eficiente, como margem de lucro, custo de mercadoria vendida (CMV) e ponto de equilíbrio. Segundo Crepaldi (2018), esses indicadores são a base para avaliar a viabilidade financeira de produtos e serviços, permitindo que ajustes sejam feitos com agilidade.

O fato de o proprietário estar diretamente envolvido nessas análises, buscando apoio do contador apenas em situações mais complexas, está em conformidade com o que o Sebrae (2022) recomenda: em pequenas empresas, o gestor deve ser protagonista no acompanhamento das finanças para garantir respostas rápidas às mudanças de mercado.

4.4 APOIO CONTÁBIL E CAPACITAÇÃO

Quadro 8 – Apoio contábil e capacitação

Pergunta	Resposta
Apoio de contador/consultor	Sim, mensalmente e quando necessário
Discussão de dados financeiros	Sim, em decisões de investimento, contratação ou revisão de preços
Participação em capacitações	Sim, oficina do Sebrae sobre gestão financeira

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O apoio contínuo de um contador demonstra a adoção de uma postura consultiva na gestão financeira da empresa. Marion (2018) argumenta que o contador, quando atua como parceiro estratégico, amplia a capacidade do empresário de compreender os números e tomar decisões mais assertivas. A busca por capacitação, como a oficina do Sebrae, reforça a importância da educação continuada, citada por Sebrae (2022) como essencial para a sustentabilidade e competitividade das MPEs.

4.5 IMPACTOS DAS FERRAMENTAS NA TOMADA DE DECISÃO

Quadro 9 – Impactos e desafios no uso das ferramentas contábeis

Pergunta	Resposta
Benefícios percebidos	Controle de gastos, planejamento de promoções, gestão de estoque e prevenção de desperdícios
Situação de destaque	Em 2023, reajuste de preços para evitar prejuízo, baseado em relatórios de custos e margem
Importância atribuída	Considera essencial para decisões seguras e compreensão do negócio
Dificuldades enfrentadas	Falta de tempo e conhecimento técnico

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A experiência relatada no Quadro 5 é um exemplo prático do uso da contabilidade gerencial para evitar prejuízos. Em consonância com Anthony e Govindarajan (2017), que destacam o papel da informação contábil na preservação da lucratividade, o reajuste de preços diante do aumento de custos demonstra maturidade na gestão e uso inteligente das informações.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta útil à gerência de micro e pequenas empresas. A partir desse objetivo, os principais achados permitiram identificar que a empresa estudada adota práticas consistentes de contabilidade gerencial, valendo-se de relatórios, planilhas e sistemas integrados como base para suas decisões. Observou-se que o acompanhamento próximo dos indicadores pelo proprietário, somado à atuação conjunta com o contador, cria um cenário favorável para decisões mais embasadas e redução de riscos.

Os resultados evidenciam que, mesmo diante de desafios como a limitação de tempo e a ausência de conhecimento técnico mais aprofundado, a contabilidade gerencial, quando aplicada de forma contínua e organizada, contribui significativamente para a sustentabilidade financeira, o controle operacional e o crescimento da organização. Tais práticas fortalecem o planejamento, ampliam a

visão estratégica e tornam a empresa mais preparada para lidar com as variações do mercado.

Além disso, os achados reforçam que o investimento em tecnologia, capacitação e consultoria especializada pode potencializar ainda mais os benefícios já percebidos, gerando processos internos mais eficientes e favorecendo a competitividade. A experiência analisada mostra que, mesmo em negócios de menor porte, a integração entre gestão e contabilidade não apenas auxilia na tomada de decisão, mas também contribui para uma cultura organizacional orientada a resultados e à prevenção de riscos.

Por fim, cabe ressaltar que esta pesquisa apresenta como limitação o fato de ter sido desenvolvida a partir do estudo de caso de uma única empresa, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos. Nesse sentido, recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra, incluindo empresas de diferentes segmentos e regiões, a fim de aprofundar a compreensão sobre o papel da contabilidade gerencial.

REFERÊNCIAS

ASSEF, Roberto. Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRAGA, Hugo Rocha. Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

BRÍGIDA, Pedro Henrique Nunes et al. A influência da contabilidade na tomada de decisão das pequenas empresas. *Studies in Multidisciplinary Review*, v. 6, n. 2, p. e18234-e18234, 2025.

CHING, Yuh Hong. Contabilidade gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHING, Yuh Hong; MARQUES, Fernando; PRADO, Lucilene. Contabilidade e finanças para não especialistas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade. Brasília: CFC, 2003.

COSTA, Rubiane Naine Tuono. A importância da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas. Revista Universitas da FANORPI, v. 3, n. 10, p. 27-41, 2024.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FABRETTI, Láudio Camargo. Prática tributária da micro, pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2003.

FELIPPE, M. C. Sobrevivência e mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos. 2003. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

GOMES, Orlando; GOTTSCHALK, Élson. Curso de direito do trabalho. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

GONÇALVES, Márcia Regina. Os controles financeiros como ferramenta do processo de decisão nas micro e pequenas empresas. 2007. 140 f. Monografia – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2007.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. An ethical approach. Accounting Ethics: Theories of Accounting Ethics and Their Dissemination, v. 2, p. 48, 2006.

IBGE. Estatísticas de empreendedorismo 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 jul. 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 6. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, Héllen Vânia et al. O papel da contabilidade nas micro e pequenas empresas. Revista GeTeC, v. 18, 2024.

MARTINS, Rosilda Baron. Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2005.

OLIVEIRA, Celso Marcelo de. Manual de contabilidade empresarial e societária. Rio de Janeiro: Maria Augusta Delgado, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, L. D.; NAKAGAWA, M. Contabilidade gerencial: uma abordagem para a gestão empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PADOVEZE, C. L. Contabilidade gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RICARDINO, Álvaro. Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento. São Paulo: Saraiva, 2005.

SÁ, Antônio Lopes de. História geral e das doutrinas da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTOS, J. E.; PEREIRA, M. C. A utilização da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão em micro e pequenas empresas. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, São Leopoldo, v. 16, n. 2, p. 120–134, maio/ago. 2019. DOI: 10.4013/base.2019.162.03.

SEBRAE. Boletim de ferramentas digitais para pequenos negócios. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SEBRAE. Estudo sobre sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE Nacional, 2023.

SEBRAE. Pesquisa dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005. Brasília, 2007.

SILVA, Daniel Salgueiro da et al. Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas. 5. ed. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade; SEBRAE, 2002.

SILVA, Isabela Cristina et al. A contribuição da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas. Revista Contemporânea, v. 5, n. 3, p. e7634-e7634, 2025.

TEIXEIRA, Moacir José; PONSONI, Emily Victoria. Impactos da pandemia da COVID-19 no empreendedorismo em micro e pequenas empresas: uma revisão sistemática da literatura. REA – Revista Eletrônica de Administração, v. 23, n. 2, p. 220-240, 2024.

TORRES, Vitor. *O que é a contabilidade gerencial e por que é importante*. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-a-contabilidade-gerencial-e-por-que-e-importante/>. Acesso em: 28 abr. 2026.

APÊNDICE – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Informações gerais da empresa

- 1.1. Qual é o nome e segmento de atuação da sua empresa?
- 1.2. Há quanto tempo a empresa está em funcionamento?
- 1.3. Qual é o porte atual da empresa (número de funcionários e faturamento mensal aproximado)?
- 1.4. Qual é a sua função atual dentro da empresa?
- 1.5. A empresa possui estrutura societária?
- 1.6. Qual é a sua faixa etária?
- 1.7. Qual é o seu nível de escolaridade?
- 1.8. Você possui formação ou experiência na área contábil ou financeira?

2. Conhecimento e uso da contabilidade gerencial

- 2.1. Já ouviu falar ou tem alguma ideia do que seja “contabilidade gerencial”?
- 2.2. Poderia citar algumas atividades que o contador da empresa realiza que o(a) ajudam na tomada de decisões?
- 2.3. A empresa utiliza alguma ferramenta ou prática para ajudar no controle e na gestão financeira?
- 2.4. Com que frequência essas ferramentas ou relatórios são utilizados?

3. Ferramentas práticas no cotidiano

- 3.1. Vocês utilizam planilhas, aplicativos ou softwares para controlar as finanças e o desempenho do negócio? Quais?
- 3.2. Há algum tipo de relatório ou indicador que a empresa acompanha com regularidade?
- 3.3. Quem é responsável por analisar esses dados e tomar decisões com base neles?

4. Apoio contábil e capacitação

4.1. A empresa conta com o apoio de um contador ou consultor externo para ajudar na tomada de decisões gerenciais?

4.2. Costuma discutir dados financeiros com o contador?

4.3. Já participou de algum curso, treinamento ou capacitação voltado à gestão financeira ou contabilidade gerencial?

5. Impactos das ferramentas de contabilidade gerencial nas decisões

5.1. De que forma o uso de ferramentas ou relatórios contábeis tem ajudado na rotina da empresa?

5.2. Já houve alguma situação em que uma ferramenta contábil ou informação financeira ajudou a evitar prejuízos ou tomar uma boa decisão?

5.3. Acredita que investir em ferramentas e práticas de contabilidade gerencial é importante para o crescimento e sustentabilidade da empresa?

5.4. Existe alguma dificuldade para usar essas ferramentas com mais frequência?