



JOSEFA APARECIDA HOLANDA CORDEIRO

**AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL  
PARA O PROCESSO DECISÓRIO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

---

Rondonópolis  
2020

JOSEFA APARECIDA HOLANDA CORDEIRO

**AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL  
PARA O PROCESSO DECISÓRIO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da UNIC, campus de Rondonópolis, como requisito parcial para obtenção do título de graduado em Ciências Contábeis.

Orientador: Elvis Albertin

JOSEFA APARECIDA HOLANDA CORDEIRO

**AS CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA O  
PROCESSO DECISÓRIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da UNIC, campus de Rondonópolis, como requisito parcial para obtenção do título de graduado em Ciências Contábeis.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

---

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

---

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Rondonópolis, 21 de maio de 2020.

Dedico este trabalho aos meus pais, com todo meu amor e gratidão, por tudo que fizeram por mim ao longo de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por mais essa graça alcançada e pelas dádivas que recebo diariamente, ainda que de vez em quando não as perceba. Aos meus pais, pelo incentivo constante, pela fé incondicional no meu potencial, pelas lições infinitas de caráter, ética e bondade e, acima de tudo, pelo exemplo de família que sempre me deram. A minha família, nenhuma palavra seria suficiente para expressar o meu amor e a minha gratidão por vocês. Toda vitória minha será sempre de vocês!

A todos os professores do curso de Ciência Contábeis pela competência, pelo compromisso e pela atenção, buscando sempre transmitir seus conhecimentos. Ao meu orientador Elvis Albertin, pelo auxílio e comprometimento na concretização desse trabalho. E a todas as pessoas de que alguma forma coloraram para que eu pudesse chegar até aqui hoje.

*“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência.”*  
Henry Ford

CORDEIRO, Josefa Aparecida Holanda. **As contribuições da contabilidade gerencial para o processo decisório das micro e pequenas empresas.** 2020. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – UNIC, Rondonópolis, 2020.

## RESUMO

No mundo contemporâneo, a competitividade no mercado está cada vez maior, com isso, as organizações carecem de ajustar com as novas exigências, para enfrentar os concorrentes. Nas micro e pequenas empresas esse assunto se torna relevante devido de que algumas não possuem uma construção tão boa e planejada para se manterem vivas no mercado atuante. Sendo que a quantidade dessas organizações no país é expressivo, contudo, embora da enorme importância dessas, a taxa de mortalidade ainda é elevada. No qual, as dificuldades de gerenciamento estão entre as razões que justificam o enorme índice de micro e pequenas empresas que fracassam ainda nos primeiros anos de sua criação. Diante desse contexto, levantou-se a seguinte questão, quais as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio para o processo decisório das micro e pequenas empresas no Brasil. Sendo que o objetivo do trabalho foi compreender as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio para o processo de tomada de decisão das micro e pequenas empresas no Brasil. A metodologia utilizada no presente trabalho compreendeu em uma Revisão Bibliográfica sobre o tema proposto, no qual essa foi dividida em três capítulos: primeiro se conceituou contabilidade, a contabilidade gerencial e as micro e pequenas empresas; em seguida se indicou as ferramentas da contabilidade gerencial aplicáveis na gestão e tomada de decisão das micro e pequenas empresas; por último se descreveu os benefícios e reflexos positivos da contabilidade gerencial nas empresas desse porte. Assim, a efetivação da tomada de decisões por parte dos administradores, da micro e pequena empresa é essencial perante as diversas dificuldades que enfrentam, no qual o despreparo desses empreendedores pode afetar de forma direta o processo decisório, sendo que as ações empresariais devem estar fundamentadas em informações contábeis gerenciais. Sendo que a contabilidade gerencial é aquela que identifica informações, contribuindo os administradores no gerenciamento das empresas e na melhor tomada de decisão.

**Palavras-chaves:** Micro e pequenas empresas; Contabilidade; Tomada de decisão.

CORDEIRO, Josefa Aparecida Holanda. *The contributions of management accounting to the decision-making process of micro and small companies*. 2020. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – UNIC, Rondonópolis, 2020.

## ABSTRACT

In the contemporary world, the competitiveness in the market is increasing, with that, organizations need to adjust with the new demands, to face the competitors. In micro and small companies, this issue becomes relevant due to the fact that some of them do not have such a good construction and planned to stay alive in the active market. Since the number of such organizations in the country is significant, however, despite their enormous importance, the mortality rate is still high. In which, the difficulties of management are among the reasons that justify the enormous index of micro and small companies that still fail in the first years of its creation. Given this context, the following question was raised, what are the contributions of management accounting as an aid tool for the decision-making process of micro and small companies in Brazil. The objective of the work was to understand the contributions of management accounting as an aid tool for the decision-making process of micro and small companies in Brazil. The methodology used in the present work comprised a Bibliographic Review on the proposed theme, in which it was divided into three chapters: first, accounting, managerial accounting and micro and small companies were conceptualized; then the management accounting tools applicable to the management and decision making of micro and small companies were indicated; finally, the benefits and positive reflexes of management accounting in companies of this size were described. Thus, effective decision-making by administrators, micro and small companies is essential in view of the various difficulties they face, in which the unpreparedness of these entrepreneurs can directly affect the decision-making process, and business actions must be based management accounting information. Since management accounting is the one that identifies information, helping administrators to manage companies and make better decisions.

**Keywords:** Micro and small companies; Accounting; Decision making.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Ponto de nivelamento.....	23
---	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Enquadramento de MPE's (Lei nº 123/06 e SEBRAE) .....	18
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP	Balanço Patrimonial
MPE	Micro e Pequenas Empresas
ROA	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE	Rentabilidade do Ativo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2. CONCEITO E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE</b> .....	14
2.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL .....	15
2.2 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	17
<b>3. FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A TOMADA DE DECISÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	20
3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS .....	20
3.2 ÍNDICES DE RENTABILIDADE .....	22
3.3 PONTO DE EQUILÍBRIO .....	22
3.4 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO.....	24
3.5 CÁLCULO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO .....	25
<b>4. CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	27
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário empresarial nacional, evidencia que a maior parte das empresas é formada de micro e pequena, mostrando sua inquestionável função socioeconômica no desenvolvimento do país. Contudo, o gerenciamento inadequado é uma das causas mais relevantes do seu fechamento prematuro, sendo que muitos desses empreendedores são iniciantes em seus negócios e necessitam ou até desconhecem das ferramentas contábeis, necessárias para uma adequada administração dos negócios.

Dessa forma, com o mercado cada vez mais competitivo e com cenário altamente dinâmico, além da inserção de novas técnicas administrativas, se tornou fundamental para o gestor o conhecimento e uso da contabilidade como instrumento gerencial. E para seguir todo esse dinamismo, as micro e pequenas empresas necessitam de informações que propiciem uma análise que às ajudem na correta alocação de recursos. Sendo que essas organizações precisam estar preparadas para lidar com processos decisórios cada vez mais ágeis e complexos, pois o período de resposta ao mercado pode ser o diferencial entre o sucesso e a mortalidade dessas empresas. Sendo que a contabilidade gerencial possui ferramentas valiosas para as tomadas de decisões, gerando grande influência no processo de planejamento estratégico empresarial e no orçamento.

O tema foi justificado devido a relevância do estudo da contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio para o processo de tomada de decisão. Sendo que muitas empresas passam por inúmeras barreiras e uma delas é quais as decisões tomar perante a esses obstáculos. E no país, a maior parcela dos negócios em funcionamento são formados de micro e pequenas empresas, sendo assim, são essenciais para a economia brasileira e os pequenos empresários deixam de se beneficiar das informações oriundas pela contabilidade que poderiam ser de enorme utilidade no gerenciamento do negócio. A pesquisa buscou atender aos objetivos propostos, ao apresentar que com as contínuas alterações e aumentos de competitividade entre companhias brasileiras, se torna cada vez mais relevante empregar técnicas de gerenciamento especializadas. No âmbito brasileiro, contudo, muitas das micro e pequenas empresas não estão devidamente estruturadas para enfrentar tal desafio.

As micro e pequenas empresas representam uma parte expressiva na economia brasileira, sendo que as dificuldades financeiras são realidade em enorme parcela dessas organizações e no cenário mundial contemporâneo, onde a competitividade é cada vez mais acirrada, é preciso para uma adequada administração, informações que colaborem com o gestor na tomada de decisão. Diante desse contexto, levantou-se a seguinte questão: quais as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio para o processo decisório das micro e pequenas empresas no Brasil?

O objetivo geral do trabalho foi compreender as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio para o processo de tomada de decisão das micro e pequenas empresas no Brasil. Seus objetivos específicos consistiram em: conceituar contabilidade, a contabilidade gerencial e as micro e pequenas empresas; indicar as ferramentas da contabilidade gerencial aplicáveis na gestão e tomada de decisão das micro e pequenas empresas; e descrever os benefícios e reflexos positivos da contabilidade gerencial nas empresas desse porte.

O trabalho foi desenvolvido por meio de uma Revisão de Literatura do tema proposto, no qual foi concretizada uma consulta a livros, monografias, dissertações e por artigos científicos selecionados através da busca em bases de dados como Scielo, Google Acadêmico, bibliotecas, entre outros. O período das fontes pesquisadas foram os trabalhos publicados entre 2007 a 2018. As palavras-chaves utilizadas para referida pesquisa foram: micro e pequenas empresas, contabilidade e tomada de decisão.

## 2. CONCEITO E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE

Os relatórios contábeis já eram feitos cerca de quatro milênios antes de Cristo, esses por sua vez consistiam em inventários físicos antes da invenção da moeda. Os exemplos completos de contabilização começaram a ser realizados na Suméria, Babilônia, Egito e na China 2.000 a.C (SCHMIDT, 2010).

Ainda para Schmidt (2010), a contabilidade consiste em um produto do renascimento Italiano que ocorreu entre os séculos XIII e XIV. O Renascimento foi um movimento que logo no início dos tempos modernos, buscou não apenas renovar as artes plásticas e as letras, mas também organizar a política e economia da sociedade, sendo que o capitalismo criou novas condições sociais, o que de fato possibilitou que a população pudesse acumular um número maior de bens e riquezas. Essa condição implicou tanto nos negócios quanto nas práticas contábeis, onde o século XIII marcou o fim da contabilidade antiga e o princípio da contabilidade moderna.

A ciência contábil se ramifica em variados setores de atuação, se tornando assim, cada vez mais especializada. Em virtude ao enorme número de áreas, esse estudo tem por intuito explicar somente em relação a contabilidade gerencial nas empresas. E para buscar o entendimento sobre a contabilidade gerencial, se faz preciso antes, resgatar a definição de contabilidade.

A contabilidade pode ser definida como um instrumento capaz de fornecer dados e informações que colaboram e auxiliam a administração no processo de tomada de decisões tanto dentro como fora de uma organização. Por meio da coleta de dados econômicos, financeiros de modo a mensurar, e registrar relatórios com base nessas decisões. A contabilidade pode ser então entendida, como a linguagem dos negócios em relação ao seu desempenho, bem como sua evolução e continuidade de uma empresa (MARION, 2012).

Segundo Cardoso, Mário e Alquino (2009), a contabilidade tem como objeto de estudo o patrimônio das empresas, sejam elas com fins lucrativos ou não. Tem como fim administrativo o controle do patrimônio objetivando evidenciar a sua condição em um específico período e como Função Econômica busca resultados com o intuito de demonstrá-los de forma periódica independente se forem positivos ou negativos

Conforme explica Lima (2013), a contabilidade por meio de seus demonstrativos contábeis torna possível o fornecimento relevante de informações financeiras e econômica para todos seus usuários, tanto internos quanto externos, sobre o patrimônio de uma empresa bem como as variações que ela sofreu no decorrer do tempo, informações essas que são claras e precisas, levando em obediência a legislação vigente, seus princípios e normas contábeis.

Lopes e Martins (2015) comentam que o objetivo da contabilidade é munir de informação ao usuário e comumente esse é o conceito, contudo é uma concepção americanizada do processo, consistindo em uma visão prática. Sendo que o objetivo pode ser agrupado em objetivo científico da contabilidade, que se manifesta na adequada exibição do patrimônio e averiguação das causas de suas variações. Essa visão científica define que a contabilidade não poderia ser realizada para atender à necessidade do cliente. Já que com essa finalidade, a contabilidade pode possuir viés, podendo ser tendenciosa. A entendimento científico da contabilidade é de que essa carece de ser neutra, seu enfoque precisa estar na adequada adoção dos princípios contábeis. Consistindo em um foco mais teórico.

Lopes e Martins (2015) complementam que o objetivo pragmático abrange na inserção da contabilidade a uma empresa particularizada, visando prover os usuários com dados e informações. Esse já é um foco prático, mas aplicável no cotidiano. Já que se faz contabilidade para alguém ler os registros, isto é, para divulgar. Assim, não tem sentido realizar contabilidade para colocá-la na gaveta, existe com isso, uma finalidade a ser atingida que é informar para que o tomador de decisões efetive a decisão de que precisa. Como a contabilidade possui objeto, meios e objetivos, se pode aludir que é uma ciência social factual.

## 2.1 CONCEITOS E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade é a ciência social que objetiva o registro e o controle dos atos e fatos econômicos, financeiros e administrativos das organizações. Se alude a um sistema informativo e averiguação voltado a munir usuários com demonstrações e análises de âmbito financeiro, físico e de produtividade, frente a empresa objeto de contabilização (BARROS, 2013).

A contabilidade gerencial se difere da contabilidade financeira, na medida em que denota em relatórios para o público interno da companhia, ao oposto de partes interessadas externas. O resultado da contabilidade gerencial é relatórios periódicos, que muitas das vezes abrangem minuciosos recursos financeiros disponíveis, a recente geração de receitas de vendas, a condição das contas da empresa, entre outros (HENDRIKSEN, 2012).

Hornngren, Sundem e Stratton (2014) as informações úteis fornecidas por meio da contabilidade gerencial dão subsídio necessário aos gestores das empresas no processo de tomada de decisão. Em relação aos principais objetivos dessa contabilidade é possível citar: de fornecer, prover, mensurar, identificar e reportar informações dá apoio às necessidades dos gestores dentro da organização.

A contabilidade gerencial é um processo de identificar, de mensurar, de analisar e de comunicar as informações financeiras usada pela administração para planejar e controlar, para garantir o emprego adequado dos recursos da empresa. A contabilidade gerencial dispõe, de informações necessárias para a administração e para o crescimento de uma organização (LOPES; MARTINS, 2015).

Para Padoveze (2012), a contabilidade gerencial está relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, aqueles que estão no ambiente interno da empresa e cabe aos mesmos o controle e a direção referente as operações realizadas. Entretanto, a contabilidade gerencial além de apresentar grande utilidade para a tomada de decisão, colabora com a organização da empresa, em cada setor distinto, para que desse modo seja possível ter um planejamento e um controle eficaz, que seja capaz de gerar informações precisas e colabore para que as melhores decisões possam de fato ser tomadas.

Segundo Basso (2015), a contabilidade gerencial é formada por uma junção de procedimentos contábeis que tem por intuito reunir todas informações relevantes em relação a organização e colaborar de forma significativa com o processo de tomada de decisões. Para que isso ocorra os dados adquiridos através da contabilidade financeira são avaliados juntamente com as informações sobre custos e orçamentos, buscando uma melhor definição em relação aos preços a serem cobrados, as metas a serem atingidas, entre outros.

Mathioni (2014) destaca que a contabilidade pode ser caracterizada como uma ferramenta gerencial de suma importância, utilizada pelos gestores para ter o

controle total da empresa. O intuito da contabilidade consiste no fornecimento de informações atualizadas, úteis e relevantes que atendam às necessidades de seus usuários, para que ao tomar uma decisão possam estar mais seguros e confiantes, além de terem também um controle maior sobre o patrimônio da empresa, bem como suas contas.

## 2.2 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Na economia brasileira tanto as micro quanto as pequenas empresas exercem um papel de suma importância. Esses tipos de organizações são estimadas como agentes econômicos muito flexíveis, que garantem ao mercado uma vitalidade que por consequência proporciona vantagens socioeconômicas para o país. Influentes em todos os setores de atividade, estas organizações simulam uma espécie de fôlego extra para a economia nacional (BASSO, 2015).

Segundo Brasil (2006), a Lei Complementar Federal nº 123/06, em seu art. 1º, define normas gerais pertinentes ao tratamento diferenciado e favorecido a ser propiciado às micro e pequenas empresas (MPE's). Sendo que em seu art.3º., se estimam microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário corretamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

Para ser considerada como micro empresa, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, deve obter ao ano receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00. Já no caso das pequenas empresas, essa deve obter ao ano uma receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (BRASIL, 2006).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006), a avaliação para o porte de uma empresa depende sobretudo, do número de funcionários. Desse modo, empresas de micro porte devem conter até 9 funcionários para atividades de serviços e comércios, e 19 para indústria; no caso de empresas de pequeno porte deverá conter de 10 a 49 pessoas para atividades de serviços e comércios, e de 20 a 99 para indústria. No Quadro 1 é apresentado as duas perspectivas de classificação da micro e pequena empresa no Brasil:

**Quadro 1** - Enquadramento de MPE's (Lei nº 123/06 e SEBRAE)

	LC Nº 123/06	SEBRAE
Micro Empresa - ME	Receita Bruta no ano-calendário < R\$ 240 mil. No caso de início da atividade no ano-calendário, considera-se R\$ 20 mil p/mês.	Na indústria e na construção civil: até 19 empregados; No comércio e serviços: até 9 empregados.
Pequena Empresa	Receita Bruta no ano-calendário > R\$ 240 mil e < R\$ 2.400 mil. No caso de início de atividade no ano-calendário, considera-se R\$ 200 mil p/mês.	Na indústria e na construção civil: de 20 a 99 empregados; No comércio e serviços: de 10 a 49 empregados.

**Fonte:** Adaptado de Brasil (2008) e SEBRAE (2006)

Em relação as classificações definidas pelo SEBRAE em comparação com a LC nº 123/06, é necessário que se de ênfase em alguns pontos. No caso do enquadramento situado pelo SEBRAE, o qual distingue e classifica as empresas conforme o número de colaboradores que a mesma tem, uma questão oportuna é, se por exemplo, uma empresa de consultoria, manutenção e desenvolvimento de software, que requer mão de obra com alta qualificação, onde o valor da hora cobrado, possui um número muito pequeno de colaboradores, menos de 9 no caso, para o SEBRAE essa é uma Micro Empresa, entretanto, se sua Receita Bruta ultrapassasse os R\$ 240 mil no ano, essa entraria no enquadramento de Pequena Empresa segundo a LC nº 123/06.

Grande parte das micro e pequenas empresas não possuem um sistema de gestão comercial nem mesmo uma planilha financeira, que possibilite o básico que é o controle de caixa, um número considerável de empresários também não possuem nenhum tipo de conhecimento em relação as ferramentas contábeis, o que de fato torna inviável a prosperidade de muitos negócios, o que leva vários desses a fechar suas portas logo no primeiro ano ou funcionar no máximo até o segundo ano (LIMA, 2013).

Segundo Lima (2013), em relação as micro e pequenas empresas a contabilidade gerencial é de suma importância devido ao fato de que não basta apenas fazer um serviço bem feito, ter um grande excedente de venda de produtos e ter uma boa carteira de clientes, se nesse tipos de empresa não houver de fato uma gestão qualificada do negócio, a empresa tem grandes chances de fracassar. O

próximo capítulo irá indicar as ferramentas da contabilidade gerencial aplicáveis na gestão e tomada de decisão das micro e pequenas empresas.

### **3. FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA A TOMADA DE DECISÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Os instrumentos gerenciais asseguram as micro e pequenas empresas um melhor direcionamento no que se refere a gestão da organização, favorecendo a continuidade das mesmas no mercado. A informação contábil gerencial serve para que o empresário possa se basear nos resultados presentes e assim projetar melhor o futuro da empresa. No caso das micro e pequenas empresas esse fator se torna ainda mais relevante, levando em conta que a contabilidade gerencial estabelece princípios orientadores de gestão, sendo esses de grande valor para os gestores dessas empresas (SILVA; SOBRINHO, 2010).

Segundo Marion (2012), a contabilidade gerencial é usada como instrumento de gerenciamento por meio do relatório contábil. O relatório contábil é a exposição concisa e ordenada de dados obtidos pela contabilidade e tem como finalidade relatar aos usuários, os fatos mais relevantes registrados em um específico período de tempo. Algumas das ferramentas mais utilizadas serão descritas a seguir.

#### **3.1 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Quando a análise das demonstrações contábeis é utilizada de modo adequado, essa pode ser estimada como sendo uma valiosa ferramenta para a administração. A averiguação da condição econômica e financeira consistem em um ponto fundamental para que as micro e pequena empresas possam ser mais competitivas, além de fazer com que essas possa alcançar uma maior rentabilidade em seu negócio (IUDÍCIBUS, 2010).

Em conformidade com Silva (2012), esse tipo de análise se mostra muito vantajosa ao gestor tanto no âmbito de investimento, como no sentido de visar alternativas e soluções em meio ao surgimento de possíveis adversidades. Avaliar as demonstrações contábeis envolve a comparação entre os valores de operações específicas em um determinado período, de forma que seja possível ter uma visão mais ampla em relação ao passado, com intuito de idealizar e programar o melhor o futuro.

Ludícibus (2010) explica que a análise das demonstrações contábeis busca passar informações pertinentes a posição econômico financeira atual das empresas, onde essa é de grande proveito no que se refere as causas que determinaram a evolução apresentada, bem como as tendências futuras. Resumidamente, as informações são extraídas em relação a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa, sendo que essa colabora de forma significativa para que melhores decisões possam ser tomadas almejando sempre o crescimento dessa organização.

Conforme Silva (2012), em relação ao contador, a esse não cabe somente se prender as questões fiscais, além dessa tarefa, surge a necessidade de que esse possa prestar uma devida orientação para que então seja possível obter um melhor planejamento dentro das empresas, analisando a veracidade e a exatidão das informações que auxiliam no processo de tomada de decisão. Nesse caso, é necessário que o contador faça essa orientação através de demonstrativos contábeis, almejando acima de qualquer coisa o avanço da empresa.

A análise das demonstrações contábeis compreende ainda os aspectos estáticos e dinâmicos, sendo esses essenciais para a empresa, levando em conta que o parâmetro estático incide na real situação da empresa no dado momento examinado, e o dinâmico refere-se ao que se se alude da evolução, fazendo a comparação com os anos anteriores e estabelecendo projeções futuras para a organização (REIS, 2009).

Segundo Martins (2013), nesse caso a demonstração do resultado do exercício se releva como sendo um instrumento eficaz e imprescindível para a gestão, devido ao fato de que esse possibilita que gestor seja capaz de identificar determinados aspectos que podem estar prejudicando a empresa em certos pontos, como por exemplo, o gasto excessivo em certas áreas.

Bazzi (2015) explica que o Balanço Patrimonial – BP, também pode ser empregue para fins gerenciais. Nesse são apresentados os saldos de todas as contas patrimoniais, o que de fato possibilita averiguar o modo como a empresa está alocando seus recursos, além de permitir fazer as devidas modificações que visem o benefício da empresa.

Ainda em relação ao BP, esse incide em uma das principais ferramentas da contabilidade, pois é capaz de demonstrar todo o resultado das operações e

transações. Além disso a estrutura desse balanço se mostra como um retrato ou imagem congelada da empresa em certo momento. Entretanto, na análise do balanço não se deve prender à própria demonstração ou se limitar a análise de apenas um único item (BAZZI, 2015).

Em conformidade com Martins (2013), a demonstração do fluxo de caixa consiste em um ótimo instrumento gerencial, devido ao fato de que essa pode ser realizada em regime de caixa, de forma que possibilite ao gestor ter uma visão mais ampla das entradas e saídas que foram feitas no caixa da empresa, permitindo assim que se tenha uma administração mais eficiente dos recursos existentes em caixa.

### 3.2 ÍNDICES DE RENTABILIDADE

Segundo Lemes (2015), os índices de rentabilidade ou lucratividade medem o lucro e o retorno da organização frente a variados itens do Balanço e da Demonstração de Resultados do Exercício. Segundo Camargo (2010), os índices de rentabilidade ou lucratividade demonstram os parâmetros econômicos por mensurar a capacidade de geração de resultados da empresa.

A capacidade que a entidade tem de cumprir as obrigações de curto prazo a medida que elas vencem é denominada de Liquidez. Essa definição ainda pode ir mais além, levando em conta que a palavra liquidez é usada para diferenciar tipos de investimentos que podem ser liquidados imediatamente (GITMAN, 2012).

Para Battistella (2014), os indicadores de rentabilidade compreendem a margem líquida (ML) essa que por sua vez simula o lucro adquirido pela organização através de suas vendas, e os da rentabilidade do ativo (ROA) que exhibe o quanto a empresa obteve de lucro em relação ao total do seu ativo.

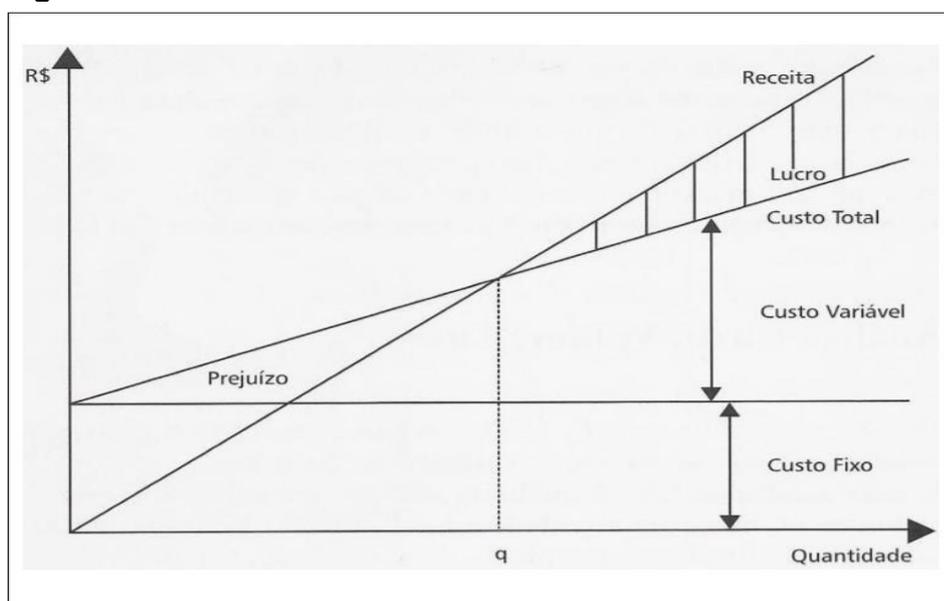
### 3.3 PONTO DE EQUILÍBRIO

Padoveze (2012) destaca que o Ponto de Equilíbrio evidencia o ponto mínimo em que a entidade precisa operar, onde seu lucro seja zero, desse modo, demonstra que se alude de ferramenta usada no gerenciamento de curto prazo, isto é, é um equilíbrio entre a receita e os custos. O ponto de equilíbrio é o nível produtivo onde

os custos se coincidem com as receitas, ou mesmo, nasce da junção dos custos totais com as receitas totais.

Segundo Hoji (2012), o ponto de equilíbrio pode ser conceituado como um indicador que informa ao investidor sobre o volume necessário de vendas para que os custos e despesas sejam cobertos evitando a obtenção de prejuízo. Assim que se elevam as vendas, a empresa consegue então obter resultados acima do ponto de equilíbrio e tem retornos positivos. Entretanto, se as vendas exibirem valores abaixo do ponto de equilíbrio existirá perdas. No ponto de equilíbrio a receita total se equipara aos custos totais, isto é, ponto onde o lucro líquido se iguala a zero. A Figura 1 ilustra esse ponto de equilíbrio.

**Figura 1 - Ponto de nivelamento**



Fonte: Cogan (2013)

Segundo Cogan (2013), a partir da figura anterior, o ponto de equilíbrio é obtido no instante onde o faturamento da companhia consegue igualar a soma de todas as despesas fixas e variáveis oriundas da operação. Com isso, todos os produtos ou serviços vendidos depois do alcance do ponto de equilíbrio irão ajudar de forma positiva para a geração de lucro para a organização.

O Ponto de Equilíbrio é atingido no momento onde o faturamento da empresa consegue igualar a soma de todas as despesas fixas e variáveis geradas pela sua operação. Assim, todos os produtos ou serviços vendidos após o alcance do ponto de equilíbrio irão contribuir positivamente para a geração de lucro para a empresa

Em conformidade com Braga (2011), o ponto do equilíbrio descarta a formação dos estoques calculando que todo o volume produzido seja vendido a parte. Além disso, a análise do ponto de equilíbrio costuma ser ponderada em um períodos de doze meses, em implicação do fato de que em períodos maiores todos os custos tendem a sofrer variações.

O conhecimento do ponto de equilíbrio é fundamental para que as micro e pequenas empresas possam estar preparadas para possíveis variações tanto nos custos e despesas como na quantidade produzida e vendida, sendo que essa pode exceder o ponto em que o lucro é zero e do mesmo modo se preparar para não ter prejuízo, tornando-se dessa forma um instrumento valioso no processo de planejamento, controle e processo de tomada de decisões (BRAGA, 2011).

Segundo Cogan (2013), esse método é estimado como sendo essencial para manter a sustentabilidade de qualquer negócio, pois, por meio desse torna-se possível ter uma noção maior em relação ao faturamento mínimo necessário para que a empresa possa se manter atuante no mercado, e a partir daí comece a obter lucro.

### 3.4 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

O planejamento tributário pode ser considerado como um instrumento de suma importância que pode ser aplicada nas micro e pequenas empresas buscando a redução judicial dos tributos devidos. A carga tributária brasileira é muito alta, e o uso do planejamento tributário estabelece qual o meio de tributação menos oneroso que a micro ou pequena empresa pode se encaixar, entre elas Lucro Real, Lucro Presumido ou Simples Nacional (OLIVEIRA, 2008).

Para Fabretti (2009), o planejamento tributário incide no planejamento empresarial que tem como intuito básico a economia de impostos por meio de procedimentos que atendam os pareceres legais, com o intuito principal na prevenção, onde será analisado o tributo buscando identificar sua implicação e a partir disso optar pela melhor alternativa, ou pelo menos a que seja menos onerosa.

Oliveira (2008) comenta que o planejamento tributário exerce um papel fundamental no que se refere ao processo de tomada de decisão na organização. Outra função básica da contabilidade tributária, está ligada a um estudo detalhado

dos tributos incidentes na operação empresa, levando em consideração a legislação tributária vigente.

A utilização do planejamento tributário consiste em uma ferramenta muito preciosa, sendo que essa pode ser aplicada nas micro e pequenas empresas com o intuito de ter uma redução lícita dos tributos. A carga tributária brasileira se mostra como muito elevada, e o uso do planejamento tributário estabelece o modo de tributação que se mostra menos oneroso em que a micro ou pequena empresa pode melhor se enquadrar, dentre essas se tem o lucro presumido, lucro real ou simples nacional (PADOVEZE, 2012).

Ainda conforme explica Padoveze (2012), em grande parte dos casos as e pequenas empresas se enquadram no simples nacional, devido ao fato dessa ser um regime de tributação mais simplificado, tendo uma menor alíquota, além de ser menos exigente quando comparada aos demais regimes. Assim, fazendo o planejamento tributário é possível averiguar se de fato a empresa está trabalhando com prejuízo, ou com uma lucratividade baixa, onde o lucro real poderia ser a alternativa mais vantajosa nessa situação. Desse modo, o planejamento tributário é de grande importância para a micro e pequena empresas.

### 3.5 CÁLCULO DE MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

A Margem de Contribuição pode ser definida como o quanto resta do preço, ou seja, nesse caso em relação ao valor da venda de determinado produto é deduzido o custo e despesas provenientes do que foi gasto para que esse pudesse ser gerado. Esse incide na diferença entre o preço das vendas pela diferença da soma dos custos variáveis e despesas variáveis, onde nesse caso o valor da margem de contribuição possibilita que a organização seja capaz de quitar os custos e despesas fixas e também conseguir obter lucro (MEGLIORINI, 2012).

A margem de contribuição é a margem bruta resultante da venda de um produto, retirados os custos variáveis unitários, de fato pode ser descrita como o preço unitário de venda, onde os custos e despesas de um certo produto já foram deduzidos. Através da margem de contribuição é possível saber a quantidade de lucro que a empresa terá com a venda do produto (PADOVEZE, 2012).

Segundo Martins (2013), a margem de contribuição possibilita a obtenção de informações fundamentais para a decisão de qual produto se precisa elevar ou reduzir a produção. Nota-se que essa ferramenta auxilia na definição de preços, e de qual produto ou serviço é mais viável a vantajoso.

#### **4. CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Em grande parte das vezes os micro e pequenos empresários, não dão o devido valor à contabilidade como instrumento de apoio. Entretanto, por conta da quantidade de burocracia e obrigações de acessórias que suas empresas precisam de cumprir, esses enxergam o contador como a pessoa que vai cuidar disso tudo, mas não veem o mesmo como um suporte a administração (LONGENECKER, 2010).

Ainda em conformidade com Longenecker (2010), é necessário que os gestores tenham informações coerentes, precisas e significativas que possam colaborar no processo de tomada de decisão. Isso é particularmente apropriado quando se trata da necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa, sendo que nesse caso o insucesso de muitas das micro e pequenas empresas se dá por conta da falta de conhecimento do sistemas contábeis.

Cia e Smith (2011) explicam que as micro e pequenas empresas não fazem uso de controles formais para a administração do seu negócio. Normalmente a gestão tem como base o conhecimento empírico, ou seja, o conhecimento que é adquirido por meio da experiência. O empresário por si só não conhece todos benefícios e vantagens ligadas ao uso da contabilidade gerencial, sendo assim, cabe ao prestador de serviços contábeis demonstrar ao gestor que a contabilidade é uma aliada muito importante no processo de tomada de decisão.

Segundo Padoveze (2012), as empresas de micro e pequeno porte tendem a apresentar uma vulnerabilidade muito maior, devido ao fato de que essas não apresentam altos recursos financeiros. Nesse contexto existe a grande necessidade de se ter um apoio gerencial sólido com o intuito de evitar desperdícios e promover um comprometimento maior de toda a organização.

A falência das MPEs tendem a provocar sérios danos seja aos empresários, trabalhadores e sociedade em si. Dentre os principais problemas que resultam na mortalidade dessas empresas se tem uma gestão ineficiente acompanhada da falta de planejamento, mensuração adequada dos gastos e baixa lucratividade do negócio. Grande parte dos empresários não possui qualificação de gestão, sendo

ainda que várias empresas são iniciadas sem um devido estudo de viabilidade (GIL, 2010).

Ainda para Gil (2010), devido à forte concorrência entre os mercados, as micro e pequenas empresas para assegurar sua sobrevivência necessitam de qualificações acerca de gestão, para que dessa forma possam atuar de modo diferenciado junto aos seus clientes e comunidade no geral.

Em conformidade com Albanez e Bonízio (2010) as micro e pequenas empresas tem uma enorme importância, tanto em âmbito econômico quanto social, entretanto, essas não fazem uso da contabilidade de forma que possam atender as necessidades informativas dos gestores, que é de obter dados da real situação econômica e financeira da empresa de forma que permita que esse seja capaz de tomar as melhores decisões.

A contabilidade é essencial no âmbito econômico, de escassez de recursos onde é necessário escolher as alternativas mais vantajosas que são identificadas pelos dados contábeis. O uso da utilização da contabilidade gerencial consiste em um fator determinante no que se refere-se a prevenção de problemas, bem como na antecipação de soluções que possibilitem uma reversão dessa realidade (ALBANEZ; BONÍZIO, 2010).

Ricardino (2015) comenta que contabilidade gerencial bem como as dimensões da qualidade de serviços em micro e pequenas empresas são essenciais para o progresso das mesmas. Sendo assim o gestor passa a ter meios apropriados para administrar o negócio, buscando a obtenção de lucros futuros, além do crescimento e estabilidade das MPEs.

Ainda segundo Ricardino (2015), todas essas informações obtidas colaboram por auxiliar em questões voltadas para o processo de tomada de decisão, implantação de melhorias voltadas para o desperdício de recursos, maior controle das despesas e aumento das receitas. Por conta da complexidade e incertezas do mercado, qualquer decisão, seja essa de curto ou longo prazo, essas devem ser cuidadosamente analisadas levando em consideração seus riscos e oportunidades. É fundamental que a contabilidade evidencie com transparência todas as transações que proporcionaram os resultados do presente, bem como as ações futuras que refletem no caminho que a empresa pretende seguir.

O processo de planejamento consiste em uma ferramenta de grande importância para direcionar os gestores na tomada de decisão e é elaborado por meio das informações fornecidas pela contabilidade de custos. Nas MPEs as decisões são tomadas em todas as etapas que compreendem o processo de gestão do planejamento estratégico, onde são escolhidas as estratégias adotadas, ao planejamento operacional e orçamentário (SILVA, 2012).

Conforme Chér (2011), a contabilidade gerencial se mostra como uma ferramenta essencial para as empresas, sendo essa um suporte sobre o qual se apoiará o micro e pequeno empresário em suas decisões gerenciais. Nesse caso, geralmente as micro e pequenas empresas são desprovidas de apoio contábil em sua administração, devido ao fato de que os contadores normalmente cumprem apenas com as obrigações fiscais e de assessorias impostas pela legislação, sendo que esses pouco ou quase nada fazem para auxiliar a administração dessas empresas com informações que sejam úteis ao seu planejamento.

Segundo Cia e Smith (2011), a contabilidade gerencial apresenta uma colaboração muito significativa no que se refere a uma melhor gestão de recursos, devido ao fato de que essa fornece aos gestores dados relativos ao controle e planejamento que sejam capazes de superar as necessidades informativas dos mesmos. Essas informações auxiliam em inúmeras questões que são determinantes para o sucesso ou fracasso da empresa, bem como o preço de produtos, controle de custos, despesas e receitas.

Em conformidade com Pizzolato (2014), a contabilidade gerencial trata da informação contábil, essa que por sua vez pode ser útil à gestão, de modo apropriado para assessorar nos processos de tomada de decisão. Desse modo, o processo decisório por parte dos administradores, da micro e pequena empresa é fundamental diante das possíveis dificuldades que enfrentam, sendo que em muitos casos, o despreparo desses empreendedores pode afetar de forma direta o processo decisório sendo necessário que as ações empresariais estejam fundamentadas em informações contábeis gerenciais.

As informações oriundas da contabilidade gerencial têm a função de apoiar as tomadas de decisões dentro de uma empresa, servindo de alicerce para a decisão em inúmeros aspectos. As informações de custos são amplas e importantes para a

administração das entidades, colaborando na precificação de produtos, no planejamento e na análise de resultados (ATKINSON, 2010).

Corbett (2010) comenta que a adaptação das micro e pequenas empresas para os novos padrões do mercado requerem uma capacidade maior de agilidade, flexibilidade, inovação, produtividade, qualidade, entre outras condições, o que torna cada vez mais relevante e estratégico, o papel que a contabilidade gerencial desempenha dentro dessas empresas.

Ainda para Corbett (2010) a contabilidade gerencial releva ao gestor uma maior competitividade para enfrentar os possíveis desafios do mercado, colaborando para que esse possa alcançar seus objetivos, permitindo ainda uma visão mais ampla referente as operações regulares da empresa, de modo que esse possa aperfeiçoar os controles, além de se organizar e planejar de forma mais eficaz possíveis estratégias de atuação no mercado.

A contabilidade gerencial na micro e pequena empresa estimula a geração de informações, como: obtenção de preços de produtos; optar pelo que é mais viável entre dívidas de curto longo prazo; elevar os estoques; reduzir custos; entre outros fatores. A partir da adequação dos relatórios contábeis com relação ao tipo de segmento da micro e pequena empresa, o gestor pode formar e estimar as suas funções diretivas devido ao fato que esse passa a ter acesso a um conjunto de dados e informações financeiras e patrimoniais provenientes da contabilidade gerencial (SOTILLI; MABONI; PERGORARO, 2009).

Para Crepaldi (2011) as micro e pequenas empresas que fazem uso da contabilidade gerencial tendem a tomar decisões com maior segurança, podendo alcançar suas metas e objetivos, além de ampliar as suas oportunidades no mercado. Nesse caso, dentre as técnicas utilizadas para auxiliar no avanço competitivo é o uso do sistema de informações.

Crepaldi (2011) complementa que esse sistema tende a proporcionar as empresas relatórios gerenciais com informações que auxiliem no processo de gestão criando maiores vantagens competitivas no mercado concorrente. Além disso, a contabilidade gerencial é um ferramenta para qualquer empresa, pois transmite os dados segundo a realidade da mesma, sendo essenciais para as micro e pequenas empresas.

A contabilidade gerencial também deve fazer com que os empresários passem a assumir riscos, sendo que essa ação contribui de forma expressiva na escolha de oportunidades de mercado, promovendo dessa forma uma visão mais ampla para o negócio. É necessário que os administradores tenham informações significativas, corretas e oportunas para que possam então tomar as melhores decisões. Esse fato se mostra verídico quando trata da necessidade de informações financeiras em relação as operações da empresa (KAPLAN, 2010).

Corbett (2010) cita que o micro e pequenos empresários que lutam para consolidar seus negócios, necessitam de profissionais com ênfase na gestão empresarial que possa os orientar frente aos processos de âmbito dessas organizações. Nesse caso as demonstrações contábeis não são utilizadas apenas para prestação de contas em Fisco, mas aproveitando das informações para a tomada de decisão para que negócios não caiam em estatísticas de mortalidade.

A contabilidade gerencial de certo modo é responsável por garantir a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Através dessa, os gestores passam a ter um leque maior de ferretas, essas que permitem que esse possa tomar as melhores decisões em um determinado momento de crise ou de investimento. A adequação das micro e pequenas empresas para os novos paradigmas do mercado exige um poder maior de inovação, flexibilidade, agilidade, entre outros fatores (ATKINSON, 2010).

Ainda segundo Atkinson (2010), em decorrência disso, torna-se possível compreender que a parte estratégica de uma empresa é de grande importância, sendo essa essencial para que a contabilidade gerencial possa alcançar uma alta confiabilidade as informações mais relevantes, fazendo com que o gestor tenha maior perspicácia para enfrentar e superar as barreiras de mercado.

As micros e pequenas empresas, pela sua estrutura, carecem de instrumentos gerenciais relevantes e precisos, para que dessa forma o gestor tenha uma segurança maior ao tomar suas decisões, e possa também realizar ações compatíveis com a demanda existente dentro da empresa, medida de suma importância para que a organização se mantenha atuante em meio a oscilações externas. Nesse caso os instrumentos gerenciais se mostram como uma espécie de amparo para essas empresas, de forma que as prepara para serem capazes de enfrentar o cenário econômico existente.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se considerar que o objetivo geral e específicos foram atendidos, sendo que a revisão de literatura efetivada permitiu expor a relevância da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio aos micros e pequenos Empresários no gerenciamento dos negócios, que em um mercado competitivo, se torna essencial possuir conhecimento da empresa para administrá-la de modo eficiente e eficaz.

Assim, é preciso que o pequeno empresário possua conhecimento que por meio do emprego da contabilidade gerencial, a organização poderá se tornar mais competitiva, já que a utilização de todas as ferramentas disponíveis que permitem propiciar informações úteis para a gestão dos negócios, será primordial para a permanência da mesma no mercado.

A efetivação da tomada de decisões por parte dos administradores, da micro e pequena empresa é fundamental perante as diversas dificuldades que enfrentam, no qual o despreparo desses empreendedores pode afetar de forma direta o processo decisório, sendo que as ações empresariais devem estar fundamentadas em informações contábeis gerenciais. Sendo que a contabilidade gerencial a partir de suas ferramentas se destaca dentre as demais, sendo aquela que identifica informações, contribuindo com os administradores no gerenciamento das empresas e na melhor tomada de decisão, tornando mais fácil o planejamento e controle das operações.

Vale destacar, que o pequeno empresário precisa cobrar de seu contador uma maior participação em relação a assessoria e ao apoio na administração da empresa. O contador carece também de abandonar a figura de mero cumpridor das obrigações fiscais e ser um elemento de transformação, para auxiliar nas decisões tomadas, ou seja, consistindo em uma administração segura. Para pesquisas futuras, se sugere uma análise mais aprofundada do tema referente a importância e contribuições da contabilidade gerencial para a melhoria da gestão das entidades do terceiro setor no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ALBANEZ, T; BONÍZIO, R. **A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas**. João Pessoa: AB Custos, 2010.
- ATKINSON, A. **Contabilidade Gerencial: Informação para Tomada de Decisão e Execução da Estratégia**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROS, M. **Contabilidade Geral**. Fundação Sergio Contente. IDEPAC, 2013.
- BASSO, I. **Contabilidade Geral Básica**, 4ª Edição. Ijuí: Unijui, 2015.
- BATTISTELLA, D. **Análise Financeira em Empresas do Mesmo Ramo: A Utilização de Índices Padrões Estatísticos**. Monografia (Graduação), Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2014.
- BAZZI, S. **Contabilidade Gerencial: conceitos básicos e aplicação**. 2015. Curitiba: InterSaber, 2015.
- BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)> Acesso em: 29 set. 2019.
- CARDOSO, R; MÁRIO, P; ALQUINO, A. **Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHÉR, R. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 2011.
- CIA, J; SMITH, M. **O papel da Contabilidade Gerencial nas PMES (Pequenas e Média Empresas): um estudo nas empresas de calçados de Franca-SP**. São Paulo, 2011.
- COGAN, S. **Custos e formação de preços: análise e prática**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CORBETT, T. **Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições**. São Paulo: Nobel, 2010.
- CREPALDI, S. **Contabilidade Gerencial: teoria e pratica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FABRETTI, L. **Contabilidade tributária**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. 11 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2012.

HENDRIKSEN, E. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2012.

HOJI, M. **Planejamento e controle financeiro**: Fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNGREN, C.; SUNDEM, G; STRATTON, W. **Contabilidade Gerencial**. 12 edição. São Paulo: PEARSON Prentice Hall, 2014.

IUDICIBUS, S. **Análise de balanços**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. **Contabilidade gerencial**: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LEMES, A. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

LIMA, F. **A Contabilidade como instrumento essencial no desenvolvimento das entidades do Terceiro Setor**: O caso Acacci. ES, 2013.

LONGENECKER, J. **Administração de pequenas empresas**, São Paulo: Makron Books, 2010.

LOPES, A; MARTINS, E. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2015.

MARION, J. **Análise das Demonstrações Contábeis**: contabilidade empresarial. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MATHIONI, V. **Contabilidade e Informação**: Conhecimento e Aprendizagem, Ijuí, v. 21, p. 71-78, Julho/Dezembro 2014.

MEGLIORINI, E. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2012.

OLIVEIRA, G. **Contabilidade Tributária**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PADOVEZE, C. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PIZZOLATO, N. **Introdução a contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2014.

REIS, A. **Demonstrações Contábeis**: estrutura e análise. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICARDINO, A. **Contabilidade gerencial e societária**: origens e desenvolvimento.

São Paulo: Saraiva, 2015.

SCHMIDT, P. **História do pensamento contábil**. PA: Bookman, 2010.

SEBRAE. **Critérios e Conceitos para classificação de empresa**. 2015. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-integresse/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-integresse/integra_bia?ident_unico=97)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SILVA, D. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. 5.ed. Brasília: SEBRAE, 2012.

SILVA, S; SOBRINHO, R. **A relevância da Contabilidade Gerencial como instrumento de gestão em micro e pequenas empresas**. Unicentro, Rio de Janeiro, 2010.

SOTTILI, F; MABONI, S; PEGORARO, P. **Contabilidade gerencial: o uso da informação gerencial numa pequena empresa**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2009.