



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAEMA-UNIFAEMA

JOÃO LUCAS SILVA DE OLIVEIRA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA
GESTÃO EMPRESARIAL**

**ARIQUEMES-RO
2023**

JOÃO LUCAS SILVA DE OLIVEIRA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA
GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso do Centro universitário FAEMA-UNIFAEMA como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Thyago Vinicius Marques Oliveira

**ARIQUEMES-RO
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

<p>O48c Oliveira, João Lucas Silva de. A contabilidade gerencial como ferramenta para gestão empresarial. / João Lucas Silva de Oliveira. Ariquemes, RO: Centro Universitário Faema – UNIFAEMA, 2023. 37 f. Orientador: Prof. Ms. Thyago Vinicius Marques de Oliveira. Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Ciências Contábeis – Centro Universitário Faema – UNIFAEMA, Ariquemes/RO, 2023.</p> <p>1. Contabilidade Gerencial. 2. Administração Empresarial. 3. Gestão Empresarial. 4. Desenvolvimento de Empresas. I. Título. II. Oliveira, Thyago Vinicius Marques de.</p> <p style="text-align: right;">CDD 657</p>

Bibliotecária Responsável
Herta Maria de Açucena do N. Soeiro
CRB 1114/11

JOÃO LUCAS SILVA DE OLIVEIRA

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA
GESTÃO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso do Centro universitário FAEMA-UNIFAEMA como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Thyago Vinicius Marques Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Thyago Vinicius Marques Oliveira

Prof^a Esp. Élide Cristina Dalpiás

Prof. Me. Weslei Gonçalves Borges

**ARIQUEMES-RO
2023**

Dedico este trabalho à minha filha Helena.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, tenho que sempre agradecer a Deus, pelo dom da vida e pela oportunidade de ter feito este curso de graduação em Ciências Contábeis e por tudo que ele me proporcionou. Agradeço a minha esposa Denize, por todo o apoio durante estes quatro anos de curso, sempre ao meu lado em todos momentos. Ao corpo docente do curso, meu muito obrigado, em especial a Prof^a. Élide Cristina Dalpiás e o Prof. Thyago Vinicius Marques Oliveira, por tudo o que fizeram por mim e pela minha turma, que Deus abençoe vocês.

RESUMO

O objetivo geral desse trabalho foi analisar a importância da contabilidade gerencial para a gestão e desenvolvimento empresarial, auxiliando assim na tomada de decisões empresariais, com o uso de informações contábeis utilizadas como ferramentas para gestores e administradores. Já os específicos foram apresentar a contabilidade gerencial como ferramenta para as empresas, apontar os benefícios da contabilidade gerencial para apoio a gestão empresarial e por fim compreender as metas da contabilidade gerencial. A pesquisa científica em questão foi desenvolvida fazendo uso da metodologia de revisão bibliográfica de literatura. Foram realizadas pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos. Constatando através dos resultados mais significativos que a contabilidade gerencial como ferramenta para o processo de tomada de decisão tem por objetivo coletar, sintetizar, interpretar e divulgar informações para instituições, sem esquecer a busca pelo aperfeiçoamento dos seus métodos e processos. Sendo que as principais conclusões foram que a contabilidade gerencial quando voltada para os usuários internos, que oferecem dados para comparações, com o intuito de entender melhor o contexto em que está trabalhando, ou seja, uma ferramenta de gestão indispensável para a tomada de decisão organizacional, pois através dela que se podem obter informações essenciais e indispensáveis sobre o ambiente organizacional, interno e externo, sendo assim essa ferramenta auxiliam o gestor a obter análises mais aprofundadas sobre determinadas questões internas, o que não seria possível discernir, apenas, usando a contabilidade tradicional.

.

Palavras-chave: Contabilidade. Gerencial. Decisão. Informações.

ABSTRACT

The general objective of this work was to analyze the importance of management accounting for management and business development, thus assisting in business decision making, with the use of accounting information used as tools for managers and administrators. The specific ones were to discuss management accounting as a support tool in management, to point out the benefits ignitability to support business management and finally understand the goals of management accounting. The scientific research in question was developed using the methodology of literature review. Research was carried out in books, websites with scientific rigor and published articles. Noting through the most significant results that management accounting as a tool for the decision-making process aims to collect, synthesize, interpret and disseminate information to institutions, without forgetting the search for the improvement of their methods and processes. Being that the main conclusions were that management accounting when focused on internal users, who offer data for comparisons, in order to better understand the context in which they are working, that is, an indispensable management tool for organizational decision making, because through it can be obtained essential and indispensable information about the organizational environment, internal and external, thus this tool help the manager to obtain more in-depth analysis on certain internal issues, which would not be possible to discern, only, using traditional accounting.

Keywords: Accounting. Managerial. Decision. Information.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Geral.....	12
1.1.2 Específicos	12
2. A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NAS EMPRESAS ...	13
2.1 APOIO NA TOMADA DE DECISÃO	14
2.2 A CONTROLADORIA APLICADA NAS EMPRESAS	16
3. OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA APOIO A GESTÃO EMPRESARIAL	18
3.1 A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL	20
3.2 A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO EMPRESARIAL.....	21
4. AS METAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL	25
4.1 A UTILIZAÇÃO DAS DEMOSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	26
5. METODOLOGIA	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
7. REFERÊNCIAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

Os dados contábeis assumiram uma maior relevância devido ao aprimoramento das teorias da gestão científica, exigindo que o fluxo de informações seja livre de erros. Para tornar as informações contábeis proveitosas para os tomadores de decisão, se torna cada vez mais necessário que compreendam os aspectos essenciais do processo contábil, que termina com um produto final, a preparação e análise das demonstrações financeiras. (PEREIRA, 2018).

A contabilidade gerencial a muito tempo, vem ganhando seu lugar de destaque nas empresas, deixando de ser apenas o setor encarregado a escrituração contábeis, para atuar no auxílio das decisões administrativas. Seus profissionais por muitas vezes possuem o papel da tomada de decisões e estratégicas de uma organização (PEREIRA, 2017).

A justificativa dessa pesquisa surgiu na necessidade de estudar ou investigar o impacto da informação contábil nos processos de tomada de decisão empresarial, um fator objetivo, no entanto, uma das limitações e problemas que instituições, organizações têm de exigir propostas de solução é o não reconhecimento dessa necessidade.

Este trabalho foi relevante, pois contribui para compreender as mudanças e competitividade no mercado de trabalho atual, e a total importância de uma função fundamental para uma entidade com dados e informações sobre situações atuais em todo campo do exercício da instituição. Para sociedade e comunidade acadêmica este trabalho poderá contribuir como ferramenta de definição de uma função complexa essencial para uma empresa, assim como seus principais objetivos, definições e características que são elementos de valor padrão e decisório para uma entidade.

Diante disso se observou que a demanda por informações contábil gerencial é derivada de necessidades gerenciais explícitas, como tomar decisões sobre produtos, serviços clientes, melhorar atividades e processos existentes e alinhar as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos de longo prazo. Todavia, sistemas de contabilidade gerencial mostrou-se inadequados no ambiente competitivo tecnológico de mutação onde a análise de desempenho dos padrões históricos não é mais adequada, onde a melhoria contínua do desempenho tornou-se fator de sucesso para

uma organização ficar à frente e conseqüentemente atingir o seu diferencial competitivo.

Diante do exposto buscou responder o problema de pesquisa: Quais as contribuições da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio para a gestão empresarial no auxílio para o processo de tomada de decisões empresarial?

O objetivo geral desse trabalho será analisar importância da Contabilidade Gerencial para a administração e desenvolvimento empresarial, auxiliando assim na tomada de decisões empresariais, com o uso de informações contábeis utilizadas como ferramentas para gestores e administradores. Já os objetivos específicos serão apresentar a contabilidade gerencial como ferramenta para as empresas, apontar os benefícios da contabilidade gerencial para apoio a gestão empresarial e por fim compreender as metas da contabilidade gerencial.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Analisar importância da Contabilidade Gerencial para a administração e desenvolvimento empresarial, auxiliando assim na tomada de decisões empresariais, com o uso de informações contábeis utilizadas como ferramentas para gestores e administradores.

1.1.2 Específicos

- Apresentar a contabilidade gerencial como ferramenta para as empresas;
- Apontar os benefícios da contabilidade gerencial para apoio a gestão empresarial;
- Compreender as metas da contabilidade gerencial.

2. A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NAS EMPRESAS

Historiadores demonstram que a informação contábil tem sido preparada há muitos anos. Registros contábeis de civilizações antigas foram encontradas em fragmentos de pedra e vasos de cerâmica, devido necessidade do indivíduo de manter um registro sobre informações de transações comerciais realizadas nos mercados de troca. Séculos depois, por volta de 1494, o monge Fra Luca Pacioli, descreveu em sua obra *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalità* (Resumo de Aritmética, Geometria, Proporção e Proporcionalidade), fundamentos que serviriam de base para os sistemas contábeis modernos, as partidas dobradas (FIGUEIREDO,2018).

De acordo com Ludicibus (2020) a contabilidade é vista como uma ferramenta que se concentra em técnicas e procedimentos contábeis já estabelecidos, porém, devem ser adotados de uma perspectiva diferente para auxiliar os gerentes no processo decisório. De acordo com esse autor, todas as técnicas apropriadas para a tomada de decisão são atribuídas à contabilidade gerencial.

A Contabilidade Gerencial busca ao mesmo tempo, o equilíbrio entre abrangência e concisão, realizando ajustes necessários para se integrar às inovações tecnológicas e as necessidades dos gestores. (LOUDERBACK ET al., 2000 apud FREZATTI ET AL, 2007).

Figueiredo (2018) no que se refere à Contabilidade Gerencial, menciona pontos que reforçam os seus conceitos e objetivos, sendo eles:

- Composição do processo: envolve diversas etapas no processo de gestão da informação. Essas etapas incluem identificar, mensurar, coletar, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações contábeis.
- Informações para usuários internos: As informações são direcionadas especificamente para atender às necessidades dos gestores.
- Apoio ao processo decisório: o uso adequado dessas informações ajuda os gestores a tomar decisões eficazes e embasadas.
- Conexão com os objetivos da entidade: fornece informações que auxiliam os gestores a atingir os objetivos organizacionais, seja no sentido de maximizar o lucro, otimizar os recursos, melhorar a eficiência operacional ou alcançar outras metas estabelecidas pela empresa.

Segundo Guerreiro (2006) a despeito dos fortes fatores que estimulam e favorecem o aperfeiçoamento da contabilidade gerencial, a mesma pouco tem se modernizado no decorrer dos anos, o que muitos autores e pesquisadores têm apontado como uma “estabilidade da contabilidade gerencial”, buscando chamar a atenção para o problema baixo impacto da pesquisa contábil na atividade empresarial, paralelamente tem evidenciado as diferenças existentes entre a teoria e a prática.

Green e Amenkhienan (1992 apud Crepaldi 2017) expressam um atraso entre inovações em manufatura e a contabilidade gerencial. Apesar das alterações ocorridas, um grande número de entidades continua a utilizar modelos contábeis defasados.

Semelhantemente Bright et al. (1992 apud Guerreiro 2006), observaram que existem muitas entidades estão ainda ativamente empenhadas no desenvolvimento do que muitos analistas poderiam qualificar como sistemas de custeio tradicionais.

Granlund (2001 apud Crepaldi, 2017) cita que um fato frequentemente observado é que os sistemas contábeis são difíceis de mudar, apesar das mudanças significativas de mercado e outras mudanças que colocam grande pressão sobre a contabilidade.

2.1 APOIO NA TOMADA DE DECISÃO

Existem diversas particularidades distintas dos produtos, mercado, pontos fortes, pontos fracos, estrutura organizacional entre outros, desta forma o administrador poderá elaborar várias maneiras para gerenciar seu negócio usando ferramentas de gestão.

Atkinson (2018, p.37) afirma que:

Através de ferramentas que permitem uma interpretação dos números da empresa a contabilidade poderá executar o seu papel de gerar informações aos empresários para que este tome decisões mais acertadas em tempo hábil.

A tomada de decisão, independentemente da estratégia adotada, envolve a avaliação de alternativas que possuem riscos. Decisões arriscadas estão associadas a incertezas, pois as pessoas não têm conhecimento antecipado do que acontecerá.

Para reduzir a incerteza e aprimorar as decisões, é recomendado que os indivíduos fundamentem suas escolhas em processos racionais, buscando a resposta mais coerente para solucionar determinado problema (ATKISON, 2018).

As decisões dentro da organização podem ser classificadas quanto a atividade administrativa a que ela pertence seguindo três níveis (ANTHONY, 1965 APUD RUSSO, 2020 p.89).

Nível operacional: utilização eficaz e eficiente das instalações existentes e todos os recursos para executar as operações. A decisão de nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas

Nível tático: englobando a aquisição genérica de recursos e as táticas para a localização de projetos e novos produtos. As decisões, no nível tático, são normalmente, relacionadas com o controle administrativo.

Nível estratégico: envolve a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização. O propósito das decisões, no nível estratégico, é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macros objetivos (ANTHONY, 1965 apud RUSSO, 2020 p,89).

De acordo com Perez et al (2017), o modelo de decisão racional está fundamentado em elementos que definem a forma pela qual a decisão deve ser tomada, e não como ela realmente é. O modelo de tomada de decisão segundo esse autor é apresentado em três fases:

1. Definição do problema;
2. Identificação dos critérios relevantes para a tomada de decisão;
3. Ponderação dos critérios, atribuindo preferencias;
4. Conhecimento de todas as alternativas relevantes;
5. Avaliação das alternativas de acordo com os critérios definidos para cada decisão;
6. Identificação da solução ótima.

Muito embora decidir seja uma ação em si no sentido lato, diferencia -se implementação, porque é um curso de ação que já foi escolhido, mas ainda precisa ser implementado ao longo do tempo portando decidir diferencia-se da implementação no sentido preciso do exame laboral, havendo lapsos de tempo maiores ou menores conforme a posição da hierarquia das decisões (BORDIN, 2018).

Nas decisões estratégicas, há mais distinção e implementação enquanto na decisão operacional a ação e a decisão praticamente se confundem, em contrapartida,

uma separação ou integração mais precisa entre decisão e ação dependerá de exame mais analítico do contexto que envolve a decisão do decisor (ABRAHAN, 2011).

Kazmier (1975 apud Pereira 2017) afirma de forma pragmática que a habilidade em tomar decisões é a chave do planejamento bem-sucedido em todos os níveis de gestão, sendo que isso envolve mais que uma seleção de planos de ação, havendo assim pelo menos três fases: diagnóstico, descobertas de alternativas e análises.

De acordo com Sade (2020) decidir é uma ação individual, muito embora outros sujeitos colaborem com os dados e informações e até participem das discussões, outras vezes é uma ação coletiva, em que diversos agentes discutem e a solução final emerge em um consenso, sem necessariamente haver um único responsável por isso.

Vale ressaltar que em uma tomada de decisão o que mais importa não é a decisão em si, mas o motivo pelo qual decidimos, utilizando um método lógico, sistemático e organizado e de fácil compreensão para toda a equipe (BORDIN, 2018).

2.2 A CONTROLADORIA APLICADA NAS EMPRESAS

De acordo com Otley (2016), em seu estudo, traz práticas japonesas de controladoria, os quais sugerem que os métodos de custo das empresas devem ser úteis para produzir novos produtos, atendendo a demanda dos clientes e eliminando desperdícios, para que tal meta seja alcançada ou Custo-Meta, como um sistema que do suporte ao processo de redução de custos.

Diante disso examinam -se os conceitos de planejamento e controle e sua aplicação na organização empresarial, onde o centro dessa análise é a seleção das metas para as quais as atividades da organização serão direcionadas onde essas metas efetivamente focalizarão o processo de tomada de decisão (BORINELLI,2017).

Para Ludicibus (2020), coloca que o custo meta tenha surgido como uma técnica de controladoria dos anos 90 do século passado, ainda havendo certa limitação de concordância sobre qual a natureza do custo-meta.

As técnicas ou programas japoneses tem um desenho que é possível afetar todos os aspectos da economia de manufatura, segundo o autor, as firmas fazem a gestão de custos de três maneiras: primeiro determinam a mistura de produtos que será vendida, segunda elas administram os custos dos produtos futuros, e a terceira elas administram os custos dos produtos existentes (BARROS,2018).

Já a integração do conhecimento se refere a habilidades das organizações em construir práticas que desenhem as várias bases de expertise, quais podem ser identificadas como uma capacidade-chave em vários campos de gestão da estratégia, do desenvolvimento de novos produtos, do desenvolvimento dos sistemas de informática e de contabilidade (RUSSO, 2020).

Todo o processo gerencial será examinado detalhadamente com o intuito de estabelecer a importância das informações neste contexto, tendo os custos um importante papel no processo do planejamento e controle na qual a problemática de atribuição de custos unitários aos produtos será examinada a parte (PEREIRA,2017).

3 OS BENEFÍCIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA APOIO A GESTÃO EMPRESARIAL

A contabilidade gerencial deve ser utilizada como sendo um instrumento que a gestão empresarial utiliza para ter sucesso em seu planejamento, no controle e na execução de suas atividades, desta forma ele pode ser definida como um instrumento que faz parte de todo o processo decisório, buscando as informações de maneira eficiente, realizando a avaliação de todas as situações que são geradas no ambiente interno da empresa através de ações corretivas que buscam atingir as metas, desta forma o gestor pode tomar decisões que são mais precisas (BARBOSA, 2022).

A missão da contabilidade gerencial desta forma é servir como apoio para o gestor com suas informações que são confiáveis, garantindo que a empresa consiga atingir seus objetivos (PADOVEZE 2010, p.34).

A escrituração técnica desempenha um papel essencial na contabilidade para alcançar sua finalidade de fornecer informações. Sua responsabilidade consiste em registrar metodicamente, nos livros ou registros da empresa, todas as transações econômicas. Assim, são registradas todas as repercussões nas contas que representam direitos, obrigações e mudanças nos direitos de propriedade (ATKINSON, 2018).

Segundo Padoveze (2010): aqui estão alguns registros auxiliares que podem ser usados:

1. Diário Auxiliar de Compras, utilizado para registrar apenas as compras de mercadorias feitas a crédito. O formato desse diário geralmente contém as seguintes informações:
 - a) Data da compra.
 - b) Número da fatura ou outro documento que serve como recibo da loja.
 - c) Nome do fornecedor.
 - d) Valor da compra.
2. Por outro lado, o Diário Auxiliar de Caixa, utilizado para registrar as transações em dinheiro que entra e sai O formato desse diário geralmente inclui:
 - a) Data de entrada de receitas.
 - b) Causa da entrada de dinheiro, como por exemplo, vendas.
 - c) Valor da entrada de dinheiro.
 - d) Data das despesas.

e) Causa do fluxo de caixa, como por exemplo, pagamento de salários.

Esses diários auxiliares são ferramentas contábeis utilizadas para manter um registro organizado e detalhado das compras a crédito e das transações de caixa, fornecendo informações úteis para análise financeira e controle das operações da empresa.

A etapa referente à agregação das informações cadastrais apresentadas de forma resumida nas demonstrações financeiras tem como objetivo fornecer propostas para determinar o total de compras e a representação em dinheiro do caixa realizado no final do mês. Esse processo envolve a consolidação e organização dos dados cadastrais, permitindo uma visão geral e resumida das transações financeiras nas demonstrações financeiras. (FIGUEIREDO et al, 2018).

Embora os proprietários de empresas muitas vezes desempenhem também o papel de gerentes, sua principal preocupação está relacionada aos investidores do negócio. Os proprietários utilizam os dados das demonstrações contábeis como uma forma de avaliar se o capital investido está sendo empregado de forma tão eficiente nos negócios como poderia ser em um investimento alternativo (JIAMBALVO,2020).

Os dados também podem dizer como os gerentes gerenciam os ativos da empresa. Portanto, os índices de maior interesse para um proprietário/investidor são aqueles que medem o retorno relativo de seu próprio investimento na empresa versus o valor total de seu capital e recursos emprestados investidos na empresa (ATRILL,2017).

Essa informação é útil para o gerenciamento das atividades diárias e para avaliar potenciais clientes de crédito e fornecedores-chave. Os indicadores de gestão desempenham um papel importante como ferramentas para a gestão de caixa, com foco na administração de estoques, contas a receber e contas a pagar. Seu principal objetivo é analisar os dados operacionais presentes na demonstração de resultados e nas seções correntes do balanço patrimonial (SOMBRA,2013).

Uma das medidas de solvência mais amplamente utilizadas é a Relação Atual, que examina a relação entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante. No entanto, é essencial considerar o raciocínio adequado, levando em conta a composição dos ativos correntes em relação aos prazos de vencimento das obrigações correntes. Por exemplo, se o estoque representa uma parcela significativa dos ativos circulantes e está se movendo lentamente, um índice acima da média pode esconder possíveis

problemas de liquidez. Portanto, é crucial também avaliar a relação rápida, que considera os ativos circulantes líquidos, excluindo o estoque (PEREIRA,2017).

Os proprietários usam esse diretório para visualizar suas empresas como um credor de longo prazo, e devem procurar manter a relação entre dívida e capital dentro das normas do setor. Consequentemente, este rácico é menos importante neste caso do que as medidas de solvência em curto prazo - mesmo para os credores de longo prazo da empresa. Isso reforça o conceito de que a análise de razão deve ser aplicada com bom senso (PEREIRA,2017).

3.1 A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO EMPRESARIAL

Padoveze (2010 p.51), afirma que: são denominados os sistemas de informações gerenciais todos os sistemas que tem o objetivo de consolidar e aglutinar as informações que são necessárias para gerenciar o sistema da empresa.

Ainda conforme Padoveze (2010 p.51), estes sistemas permitem ter uma visão horizontal e de processo, em oposição à visão tradicional que é verticalizada na hierarquia funcional das empresas, o Sistema de informação contábil necessita estar completamente integrado ao sistema de gestão empresarial. Estes sistemas devem estar ligados a outras soluções de tecnologia da informação, para realizarem o gerenciamento de todas as relações com os clientes, com as cadeias de suprimentos, bem como a total integração em redes internas que possuam internet.

Planejamento é a divisão de uma sequência de atividades em um determinado período de tempo; bem como o Controle, segundo Welsch (1990, Apud, Figueiredo, 2017, p.33) o planejamento estratégico é simplesmente as ações necessárias para garantir que as metas, planos, políticas e padrões sejam cumpridos atingidos.

De acordo com Nogueira (2022), a contabilidade gerencial torna-se um importante aliado para o sistema de gestão empresarial, ela deve ser utilizada como sendo um elemento de competitividade, uma vez que auxilia na tomada de decisão.

Assim a empresa deve buscar acompanhar todas as ações que são realizadas dentro da empresa fazendo com que os gestores tenham condições suficientes para realizar a avaliação de todas as operações que são desenvolvidas no ambiente interno e para verificar todas as oscilações que possam estar ocorrendo, exercendo desta

forma o planejamento e o controle na tomada de decisão de todos os eventos da empresa (ATRILL,2017).

O consumo econômico de recursos na empresa, requer um processo flexível e dinâmico do planejamento e controle de operações, auxiliado por uns adequados sistemas de informações. Conforme Ray *et al.* (2001), o processo de planejamento, execução e controle funciona da seguinte forma:

- O processo de tomada de decisões envolve três fases: planejamento, execução e controle;
- O sistema de informação é composto por sistemas de orçamento e sistemas de contabilidade;
- O orçamento aprovado é refletido no orçamento e no sistema operacional diárias são realizadas com base nos valores planejados;
- Durante a execução das atividades empresariais, são gerados registros contábeis;
- O sistema de contabilidade compara os dados contábeis reais com os dados armazenados no sistema de orçamento, gerando relatórios de desempenho;
- Análises relevantes são realizadas e os supervisores recebem feedback;
- Como feedback do processo, são feitas alterações na execução do plano orçamentário.

Russo (2020) retrata que a função do controle é a coordenação de meios e recursos para atingir metas ou objetivos, o monitoramento das atividades planejadas. Está ligeiramente ligado a função de planejamento porque é um sistema de feedback de dados que pode ser usado para comparar o desempenho com as metas planejadas e é essencial para fazer planos de longo e curto prazo.

3.2 A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Na empresa, uma vez que todos os recursos processados são de natureza econômica, a missão da controladoria é garantir a eficácia econômica da organização. A controladoria desempenha um papel fundamental na promoção da sinergia entre as áreas, buscando a otimização do resultado econômico global. Sua responsabilidade é garantir que todas as atividades e decisões sejam alinhadas para alcançar os melhores resultados financeiros para a empresa como um todo. Ao fazer isso, a

controladoria desempenha um papel estratégico na gestão e no controle dos recursos econômicos, buscando a maximização do desempenho financeiro da organização. (BORINELLI, 2017).

Com o resultado econômico de uma empresa é formado a partir das decisões tomadas pelos gestores em relação aos eventos que devem ser provocados para cumprir a missão da organização. Nesse contexto, a controladoria desempenha um papel crucial para a eficácia do sistema em todas as fases de planejamento operacional, execução e controle no processo de gestão. A controladoria atua como a gestora do sistema de informações econômico-financeiras da empresa, se responsabilizando por definir e implementar os conceitos e princípios que sustentam esse sistema (BARROS, 2018).

Segundo Niatama (2021) o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para atingir uma situação desejada de forma mais eficaz, eficiente e produtiva com a melhor concentração possível do poder e dos recursos da empresa.

Sendo assim constatamos que o planejamento é um processo consciente e sistemático de tomada de decisão sobre os objetivos e atividades da empresa seu futuro, não sendo apenas uma resposta informal ou casual a uma crise constituindo assim em um esforço que tem um propósito, prevendo a todos os colaboradores um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, e ao mesmo tempo identificando circunstâncias únicas e mutantes (NIATAMA,2017).

A análise situacional inicia-se dentro das limitações de tempo e de recursos, colhendo, interpretando e sintetizando todas as informações relevantes para a questão do planejamento em foco. O modo de pensar e indagações do que fazer, como, quando, para quem, por que, por quem e onde, interferem drasticamente no processo de planejar, pressupondo a necessidade de tomada de decisão antes, durante e depois de sua formulação e implementação, tornando o processo decisório contínuo (BORINELLI, 2017).

O planejamento implica em um conjunto de decisões que devem ser adotadas hoje para que uma situação futura desejada seja concretizada. Estas decisões implicam na adoção de um conjunto processos, técnicas e atitudes gerenciais (OLIVEIRA,2005).

De acordo com Russo (2020) os princípios gerais do planejamento são:

- Contribuição aos objetivos: o planejamento deve visar aos objetivos máximos da empresa, tendo em vista a interligação entre os mesmos.
- Precedência do planejamento: o planejamento deve vir antes das demais funções administrativas (organização, direção e controle), em que pese este processo ter que ser mais contínuo e integrado sendo difícil separar estas funções na prática.
- Maior penetração e abrangência: o planejamento normalmente atinge a empresa como um todo, causando alterações nas características e atividades da empresa, principalmente devido as empresas atuarem como um sistema, que ao ser alterado em um determinado processo modifica os demais processos.

O controle através planejamento é uma função que suporta o sistema de gestão das organizações, de modo a propiciar informações tempestivas e com precisão necessária para o processo de tomada de decisões. Dentro deste contexto, este artigo objetiva demonstrar as áreas de atuação para tornar a Controladoria uma parte essencial do processo de planejamento e controle estratégico nas organizações, de modo a remeter os profissionais desta área a avaliar os desafios que devem ser enfrentados para que a Controladoria possa cumprir papel de destaque dentro das organizações (FIGUEIREDO, 2018).

A preocupação básica subjacente é com o aspecto financeiro da empresa, que não deve ser abalado de forma significativa, tendo o processo de planejamento destinado ao que fazer da melhor forma possível, caracterizando por uma metodologia mais científica na sua elaboração não dispensando técnicas matemáticas, estatísticas e modelos de simulação apoiando em modelos quantitativos, relegando para segundo plano os quesitos que não possam ser expressos de forma quantitativa (CREPALDI,2017).

De acordo com Bordin (2018), a filosofia de adaptação também chamada de homeostase, procura o equilíbrio interno e externo da empresa. A empresa deve responder adequadamente as mudanças externas, pois essas são as principais responsáveis pelos problemas internos. Tantos os objetivos, quanto aos planos devem ser avaliados no sentido de adicionar fatores importantes no rumo das tarefas cumpridas e analisadas, mantendo o andamento do processo de planejamento,

evidenciando assim a sua implementação, ou seja, quando todos estão na mesma direção através de pensamentos e finalidades.

Segundo Borinelli (2016), em seu estudo, examinam várias combinações de práticas de controladoria, as quais são efetivas em diferentes contextos estratégicos, considerando-se dois diferentes enfoques: controladoria como um pacote e controladoria como um sistema. Ainda para Borinelli (2016) examinam um conjunto de práticas de controladoria para encontrar os resultados de empresas que operam mediante estratégias de defesa e prospecção esse contexto, os mecanismos de estruturas de controle agem como um complemento, enquanto os mecanismos estruturais de controle e diversidades de mensuração agem como substitutos.

Atkinson (2018) afirma que modelo de gestão empresarial é um conjunto o conjunto de princípios, normas, práticas, ideias, valores e crenças duradouros estabelecidos por seus proprietários. O modelo de gestão empresarial tem como objetivo principal potencializar o resultado econômico da empresa. Isso significa criar condições comportamentais que estimulem a gestão a empreender ações positivas sobre o meio ambiente. Pode-se dizer que o modelo de governança corporativa é como uma constituição federal, onde foram fixados os princípios básicos e as regras do país, pois nele são estabelecidos os princípios e regras básicos que nortearão todas as atividades da empresa.

4. AS METAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Figueiredo (2018, p.27) o contador gerencial tem por finalidade garantir informação adequada ao processo decisório buscando eficácia gerencial:

Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registro de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo. Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho salarial, com impostos federais, municipais e estaduais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer plano de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registros; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

A contabilidade gerencial é um dos instrumentos que a gestão empresarial utiliza para que a empresa tenha ótimos planejamentos, e controle na execução das atividades desenvolvidas. É possível definir que a contabilidade gerencial participe de todas as tomadas de decisões, buscando informações com eficiência, avaliando problemas gerados no ambiente interno. Como ações corretivas procurando atingir sua meta e fazem com que o gestor tenha decisões precisas. A missão da contabilidade gerencial, é apoiar o gestor nas suas informações confiável, permitindo que a empresa alcance seus objetivos (SANDE,2020).

Segundo Iudícibus (2020), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada como uma ferramenta essencial para auxiliar os gerentes em seu processo decisório, devido engloba diversas técnicas e procedimentos contábeis como: contabilidade financeira, análise de demonstrações contábeis, contabilidade de custos, etc.

A contabilidade gerencial é uma vertente da contabilidade que se concentra na geração de informações financeiras e não financeiras relevantes para a administração da empresa. Seu objetivo principal é fornecer dados e análises que auxiliem os administradores a tomar decisões estratégicas, táticas e operacionais efetivas. (IUDÍCIBUS, 2020, p. 21).

Conforme Crepaldi (2017), o objetivo principal da contabilidade gerencial é atender as exigências dos gestores, independentes de serem pequenas, médias ou grandes empresas, ao destacar as funções de controle e decisão, utilizando ferramentas exclusivas ou de outras áreas de conhecimento, evidenciando, assim, que o controle gerencial é primordial para o crescimento empresarial.

A contabilidade gerencial é uma ferramenta que pode ser utilizada para justificar decisões tomadas de forma segura e baseadas em técnicas e apurações verdadeiras de forma a trazer legitimidade da informação. Saber lidar com as oscilações frequentes do mercado é um desafio para os gestores, e a Contabilidade Gerencial disponha de alternativas em relação aos custos de sua produção, assim como a potencialização das operações, atividades e até repartições administrativas inteiras, o que poderá ser decisivo para manter a competitividade (BORINELLI,2017).

4.1 A UTILIZAÇÃO DAS DEMOSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações financeiras são elaboradas para fornecer uma visão geral e periódica do desempenho financeiro de uma empresa. Elas incluem o balanço patrimonial, a demonstração de resultados, fluxo de caixa e cálculo das variações no patrimônio líquido. Essas demonstrações financeiras permitem que os investidores, acionistas, credores e outros interessados analisem as informações relevantes para avaliar a situação econômico-financeira da empresa (BORDIN; DA SILVA, 2018).

A posição econômica de uma empresa refere-se à sua capacidade de gerar resultados financeiros por meio da comparação entre todas as receitas obtidas e todas as despesas incorridas durante um determinado período. Esses resultados podem ser positivos, representando um lucro, ou negativos, representando uma perda. (BARROS et al, 2018).

A posição financeira de uma empresa diz respeito à sua capacidade de gerenciar suas obrigações financeiras, incluindo o pagamento de dívidas nas respectivas datas de vencimento. Ela está relacionada à capacidade de gerar recursos financeiros suficientes para honrar os compromissos financeiros de curto e longo prazo (ATRILL, 2017). Deste modo nota-se que as ferramentas da contabilidade gerencial desempenham um papel fundamental no gerenciamento eficaz de uma empresa. Elas fornecem informações financeiras e quantitativas que auxiliam os gestores na tomada de decisões estratégicas, no planejamento operacional e no controle das atividades empresariais.

A análise das demonstrações financeiras desempenha um papel crucial na tomada de decisões em empresas. Existem duas abordagens principais para realizar essa análise: análise vertical e análise horizontal. A análise vertical envolve a

avaliação das demonstrações financeiras em relação a um conjunto de dados, como um período de tempo específico ou a média do setor, buscando identificar pontos fortes e fracos da empresa, examinando os componentes das demonstrações financeiras em termos de sua representatividade em relação ao todo. Já a análise horizontal envolve a comparação das demonstrações financeiras e dos índices ao longo do tempo, geralmente em períodos consecutivos. Essa abordagem permite identificar tendências e padrões ao longo do tempo, fornecendo insights sobre o desempenho da empresa e sua evolução (CREPALDI,2017).

Na análise horizontal, busca-se identificar tendências relacionadas a se os números estão aumentando ou diminuindo, assim como se certos componentes da posição financeira da organização estão melhorando ou piorando. Essa análise permite avaliar as finanças a partir de quatro perspectivas distintas para a tomada de decisão: proprietários, gerentes, credores de curto prazo e credores de longo prazo. Cada grupo tem interesses específicos e a análise horizontal auxilia na compreensão dos dados financeiros relevantes para cada um deles (DOS SANTOS et al, 2015).

Através da instituição financeira, o empresário pode avaliar a saúde financeira tanto individual quanto da empresa, compreendendo as decisões que devem ser tomadas para aumentar o lucro obtido pela empresa e preservar sua condição financeira saudável. Segundo Silva e Garbrecht (2016), a meta empresarial é gerar lucro, sendo um objetivo fundamental para alcançar os fins desejados. Para isso, é necessário apresentar um plano que permita alcançar essas metas, incluindo a implementação efetiva da administração estratégica, considerando aspectos como o controle de custos empresariais, entre outros.

Para Russo (2020), destaca-se também que a administração estratégica envolve a responsabilidade de elaborar, implementar e gerenciar um plano para alcançar as metas estabelecidas, o que inclui a gestão dos custos empresariais. Essa abordagem estratégica requer uma análise cuidadosa da composição dos recursos, ações efetivas para sua implementação e um controle adequado para garantir que as metas sejam alcançadas de forma eficaz. O gerenciamento dos custos empresariais desempenha um papel crucial nesse processo, pois permite uma alocação eficiente dos recursos financeiros para maximizar os resultados desejados.

Russo (2020) ainda destaca que a análise dos indicadores financeiros desempenha um papel fundamental no apoio às decisões na gestão estratégica da

empresa e que o dinheiro é o recurso essencial que impulsiona as organizações, mesmo aquelas sem fins lucrativos. Empresas que não souberem gerenciar adequadamente seus recursos financeiros podem enfrentar dificuldades em alcançar o sucesso, independentemente da qualidade de seus produtos ou serviços.

Segundo Bazzi (2016), a atuação de uma empresa está intrinsecamente ligada ao passado e ao futuro, pois ao examinar todos os registros financeiros presentes nas demonstrações contábeis, é possível fazer previsões sobre as condições financeiras para os períodos seguintes. A análise dos eventos passados da empresa deve ser realizada de forma analítica, incluindo a análise dos fluxos de caixa anteriores, como pagamentos a fornecedores, recebimentos de clientes, pagamentos de salários e impostos. Nesse sentido, o planejamento é uma das atividades mais importantes no âmbito financeiro de uma empresa.

Com a implementação do controle financeiro em uma instituição, é possível obter uma visão abrangente de seus investimentos. Isso permite aproveitar oportunidades que surgem no caminho e, ao mesmo tempo, antecipar-se a possíveis surpresas desagradáveis. Ao confrontar diferentes cenários, é possível desenvolver planos alternativos e tomar medidas preventivas para lidar com situações imprevistas. Dessa forma, o controle financeiro proporciona uma maior segurança e preparação para lidar com os desafios do ambiente empresarial. (ATKINSON,2018).

Conforme Barros (2018) uma gestão financeira adequada possibilita uma visão atualizada da situação da empresa. Por meio de registros adequados, é possível realizar análises e contribuir para o planejamento visando aprimorar os resultados desejados pela empresa. Ao ter uma compreensão clara de sua situação financeira, a empresa pode tomar decisões informadas e implementar estratégias que impulsionem seu desempenho e alcancem seus objetivos. A gestão financeira eficaz é essencial para garantir a saúde financeira da empresa e orientar suas ações de forma mais assertiva.

Para Figueiredo et al (2018) a administração financeira é responsável pela gestão dos recursos financeiros da empresa, abrangendo todas as atividades relacionadas às finanças. Isso inclui a aquisição, utilização e controle dos recursos financeiros, alinhados com as metas da empresa. Um objetivo fundamental da administração financeira é obter um retorno positivo sobre os investimentos, especialmente em períodos de acesso a capital. Uma má administração financeira

pode resultar em impactos negativos e perdas significativas para a empresa, destacando a importância de uma gestão financeira eficaz

Russo (2020) destaca que o comando desempenha um papel fundamental na criação de informações eficazes e confiáveis, bem como no monitoramento das áreas de contabilidade, finanças, gestão, informática e recursos humanos. Ele toma decisões que abrangem todas essas áreas, atuando de forma consistente diante das mudanças de mercado, avanços científicos, sistemas de administração, entre outros. Ao fazer isso, o comando agrega um valor significativo à instituição, garantindo sua adaptabilidade e relevância em um ambiente em constante transformação. Sua atuação abrangente e constante é essencial para o sucesso e crescimento da organização.

Conforme Neves e Viceconti (2003), embora o controle interno forneça dados e relatórios que permitem monitorar as atividades e transações, seu propósito vai além disso. Ele visa promover comportamentos adequados, conhecimento e procedimentos que ajudem a proteger a organização contra possíveis falhas humanas. Além disso, busca estabelecer comportamentos, critérios e procedimentos que garantam a responsabilidade administrativa pela proteção dos ativos da empresa. O controle interno atua de forma preventiva, desencorajando o uso indevido dos recursos corporativos e garantindo uma utilização eficiente e segura dos mesmos.

O comando financeiro possibilita que o empresário acompanhe o surgimento de seus recursos financeiros, analisando suas origens, prazos de pagamento e recebimento, assim como monitorando as datas de entrada e saída, para ter uma compreensão precisa da situação da empresa em relação ao cumprimento de seus compromissos. É essencial ter o controle adequado das contas a pagar e a receber, mantendo o comando do fluxo de caixa e realizando previsões precisas. Isso permite uma gestão eficiente dos recursos financeiros e auxilia na tomada de decisões estratégicas para o crescimento e sustentabilidade da organização. (MEDEIROS; CURSINO, 2022).

Para Gomes et al (2016), os controles financeiros são essenciais para viabilizar e preservar os recursos da empresa. Além disso, é importante ressaltar que as informações financeiras são necessárias para a tomada de decisões empresariais e podem ser obtidas por meio do gerenciamento financeiro. Essas informações devem ser úteis, organizadas e confiáveis para embasar as decisões de forma adequada.

Dessa forma, os controles financeiros desempenham um papel fundamental ao garantir a disponibilidade de informações financeiras relevantes e precisas, que são essenciais para a gestão eficaz da empresa.

Conforme Jiambalvo (2020), ao confrontar as receitas com os custos e despesas, a DRE permite calcular o resultado líquido, que pode ser um lucro ou um prejuízo. O lucro representa a diferença positiva entre as receitas e os custos/despesas, indicando que a empresa obteve um retorno positivo em suas operações. Já o prejuízo ocorre quando as despesas e custos superam as receitas, resultando em um resultado negativo.

A Demonstração do Resultado (DR) tem como objetivo apresentar um resumo das receitas, despesas e custos de uma empresa de forma estruturada e ordenada verticalmente. Ela é uma das principais demonstrações financeiras e fornece aos usuários uma visão objetiva das contas de resultado, permitindo a análise e tomada de decisão. (CAVALCANTE, 2018).

Frezetti (2007) salienta aos gestores, administradores e contadores desempenham um papel fundamental na análise e interpretação da Demonstração do Resultado. Embora a DR seja uma demonstração estática que fornece um resumo das receitas, despesas e custos, é importante aprofundar a análise desses valores para uma compreensão mais detalhada do desempenho financeiro da empresa. Isso permite que as entidades, especialmente as pequenas e médias empresas, façam um planejamento adequado e utilizem corretamente as informações contábeis e as ferramentas de gestão disponíveis, o que contribui para um melhor desempenho financeiro e uma gestão mais eficiente da empresa como um todo.

5. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa do tipo bibliográfica sobre a importância da contabilidade gerencial para a administração e desenvolvimento empresarial, buscando apresentá-la como ferramenta para as empresas, apontar os benefícios da contabilidade gerencial para apoio a gestão empresarial e por fim compreender as metas da contabilidade gerencial.

A pesquisa de natureza qualitativa para Proetti (2017), busca entender e também esclarecer detalhadamente as características do tema da pesquisa e oferece ao pesquisador a oportunidade de compreender assuntos complexos. Ainda segundo o autor, uma pesquisa bibliográfica com leitura analítica é extremamente importante nas pesquisas de cunho qualitativo, pois, tem a preocupação de basear o entendimento do pesquisador e ajudá-lo a entender os fatos.

Para o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica é necessário o uso de livros, artigos, periódicos que podem estar publicados na internet ou não como fonte (MENEZES et al, 2019). Como esta pesquisa se dá pelo levantamento de diversas obras publicadas, exige do pesquisador concentração e dedicação para a realização da análise das obras, afim de reunir os textos que vão servir de apoio para o trabalho científico (SOUSA et al, 2021).

Este trabalho foi desenvolvido utilizando pesquisas em livros, sites com rigor científico e artigos publicados. Para as buscas nos sites foram utilizadas as palavras-chaves: contabilidade, gestão, tomada de decisão e organizações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos deste trabalho, tanto o geral quanto o específico, foram alcançados, uma vez que foi constatado que a contabilidade gerencial tem como meta coletar, sintetizar, interpretar e divulgar informações para as instituições, buscando constantemente aprimorar seus métodos e operações. A contabilidade gerencial é direcionada aos usuários internos, fornecendo dados para comparações e proporcionando uma compreensão mais profunda do contexto em que a organização está inserida. Trata-se de uma ferramenta de gestão indispensável para a tomada de decisões organizacionais, pois por meio dela é possível obter informações essenciais e relevantes sobre o ambiente interno e externo da empresa. Essa ferramenta auxilia os gestores a realizar análises mais aprofundadas sobre questões internas, o que não seria possível apenas com o uso da contabilidade tradicional.

O dinamismo do mercado faz com que as decisões organizacionais devam ser analisadas de forma sistemática, minuciosa e segura para que as metas almejadas sejam positivas. Dentro deste contexto, é possível identificar a posição do mercado onde está atuando, maximizando seus lucros e resultados avaliando melhor os tipos de decisões que precisam ser tomadas com base em objetivos específicos.

A contabilidade gerencial assume maior importância devido aos avanços tecnológicos na área contábil torna-se obrigatório adaptar-se as mudanças contínua de um mercado competitivo e globalizado, a tecnologia da informação ganha cada vez mais espaço, surgindo um cenário de adaptações e conhecimentos diversos para conseguir absolver todo o processo e facilitar nas tomadas de decisões.

Quando uma empresa sabe utilizar seus recursos de forma a proporcionar eficiência e eficácia a cada um deles, nota-se que eles se tornam grandes aliados, e o sistema de informação gerencial pode proporcionar grandes benefícios como já foi visto anteriormente, mas é importante frisar que seus benefícios são significativos na gestão da empresa e que o mesmo pode gerar relatórios de apoio ao processo decisório.

De fato, as decisões tomadas pelos gestores podem ser embasadas nos dados contábeis. O sistema de informação gerencial permite acompanhar as práticas econômico-financeiras, fornecendo uma visão abrangente da organização e facilitando a alocação eficiente de investimentos. Isso se torna um diferencial

significativo para a empresa, ao garantir o gerenciamento adequado das informações e a geração de relatórios rápidos e precisos, o processo de tomada de decisões se torna mais ágil. Dessa forma, o sistema de informação gerencial desempenha um papel crucial ao fornecer dados confiáveis e relevantes que permitem aos gestores tomar decisões informadas e estratégicas.

No decorrer do tempo se observou que a contabilidade auxilia a gestão empresarial, na melhor escolha entre diversas decisões, de modo a optar em prol da mais confiável, e sob melhor margem dentro o período da tomada de decisões. Através da pesquisa destacam-se alguns fatores determinantes que trazem benefícios ao usuário.

Sendo assim, a contabilidade e o profissional contabilista, tem extrema relevância ao conjunto gestor dentro de uma organização. A contabilidade através da melhor leitura e interpretação de não apenas informações financeiras, econômico patrimonial, ela também tem o propósito de atender as exigências no processo decisório.

A sugestão para futuros trabalhos seria explorar os modernos conceitos de administração e gerenciamento, com foco na eficácia da controladoria. A controladoria deve estar capacitada para organizar e relatar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões, garantindo um monitoramento contínuo dos controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos. Além disso, a controladoria busca exercer uma influência significativa capaz de influenciar as decisões dos gestores das organizações. Uma abordagem mais aprofundada desses conceitos e práticas modernas da controladoria pode fornecer insights valiosos sobre como otimizar a gestão e melhorar o desempenho das organizações.

7. REFERÊNCIAS

- ABRAHAN, S.O.Y. **Tomada de decisão nas organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
- ATKINSON.R.N. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas 2018.
- ATRILL, P. **Contabilidade Gerencial para tomada de decisão**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017
- BARBOSA, Welber Patrick Tavares. **A importância da Contabilidade Gerencial para as empresas em período de pandemia**. Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA, v. 5, n. 03, p. 14-14, 2022.
- BARROS, A., **Contabilidade do Terceiro Setor: Um Estudo Bibliométrico nos Principais Congressos de Contabilidade do Brasil**. Revista de Administração e Contabilidade da FAT, v. 10, n. 2, 2018.
- BAZZI, S., **Elementos estruturais do planejamento financeiro: Curitiba**, InterSaberes, 2016.
- BORDIN, G., DA SILVA, L. T., DA SILVA, I. A., **Formação do preço de venda para uma empresa prestadora de serviços contábeis de Caxias do Sul**. Revista Global Manager Acadêmica, v. 6, n. 2, p. 506-517, 2018.
- BORINELLI, M.L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização da luz da teoria e de práxis**. São Paulo:Atlas , 2016.
- CAVALCANTE, Daiane Chaves. **A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. Universidade Evangélica de Goiás-GO, 2018. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br> Acesso em: 22 mar. 2023.
- CREPALDI, S.A. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**, São Paulo: Editora Atlas:2017.
- DOS SANTOS, L. C. Barbosa et al. **Profissionais da contabilidade engajados no auxílio gerencial às micros e pequenas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 210, p. 56-69, 2015
- FREZETTI, F. **Diferenciações entre contabilidade gerencial e financeira**. R. Com.Fin., USP, São Paulo, n 44 p-9 a 22, 2007.
- FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. 2. Ed São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, E. P., RANGEL, D. P., FERNANDES, L. R., **Contabilidade gerencial e tomada de decisão: empresas e empreendedorismo em foco**. Revista Transformar, v. 9, p. 214-225, 2016.

GUERREIRO, R. O. **entendimento da Contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional**. O&S - v.12 – n 35, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. Ed São Paulo: Atlas, 2020.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora LTC, 2020.

MEDEIROS, Gustavo Macedo Moura; CURSINO, José Vagner. **As peculiaridades dos microempreendedores individuais no enfrentamento da crise do COVID 19: a importância da contabilidade para os microempreendedores individuais**. Universidade de Taubaté-SP, 2022. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/6358> Acesso em 13 abr. 2023

MENEZES, Afonso Henrique Novaes et al. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, 2019. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf> Acesso em 03 nov. 2022.

NEVES, S., VICECONTI, P. E. V., **Contabilidade Avançada: e análise das demonstrações financeiras 12**. Ed: São Paulo: Frase, 2003.

NIATAMA, J.K. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

NOGUEIRA, Rodrigo; ALMEIDA, Bruna. **Contabilidade Gerencial como Ferramenta para Tomada de Decisão**. Faculdade Loboro, 2020. Disponível em <http://localhost/jspui/handle/123456789/219> Acesso em: 25 mar. 2023

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 10º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OTLEY, D. **The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014**. Management Accounting research, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001> Acesso em 18 mar. 2023

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, A. O., DE CARVALHO, T. G., **Contabilidade gerencial como instrumento para gestão nas empresas**. Revista factus de administração e gestão, v. 1, n. 2, p. 51, 2017.

PEREIRA, Gilcivan dos Santos. **A relação das republicações dos relatórios financeiros com as características de auditoria das empresas brasileiras financiadas pelo BNDES**. Universidade Federal de Campina Grande, 2018.

Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/14690> Acesso em 15 mar 2023.

PEREZ, Gilberto et al. **Tomada de decisão em metas orçamentárias: o estudo de uma empresa do setor siderúrgico baseado no modelo cognitivo.** Revista da FAE, v. 20, n. 1, p. 69-92, 2017

PROETTI, Sidney. **As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo.** Revista Lumen-ISSN: 2447-8717, v. 2, n. 4, 2017

RAY H, GARRISON, ERIC W, ROREEN. **Contabilidade gerencial.** 9. Ed Rio Janeiro: LTC, 2001.

RUSSO, P.T. **A controladoria e o Processo de Gestão.** São Paulo: Atlas, 2020.

SILVA, E. J.; GARBRECHT, G. T., **Custos Empresariais: Uma visão sistêmica do processo de gestão de uma empresa:** Curitiba. Intersaberes, 2016.

SANDE,S. **Contabilidade Geral e Avançada.** São Paulo: Editora Método, 2020.

RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO DE PLÁGIO

DISCENTE: João Lucas Silva de Oliveira

CURSO: Ciências Contábeis

DATA DE ANÁLISE: 21.06.2023

RESULTADO DA ANÁLISE

Estatísticas

Suspeitas na Internet: **4,44%**

Percentual do texto com expressões localizadas na internet [▲](#)

Suspeitas confirmadas: **3,75%**

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados [▲](#)

Texto analisado: **95,93%**

Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).

Sucesso da análise: **100%**

Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.

Analisado por Plagius - Detector de Plágio 2.8.5
quarta-feira, 21 de junho de 2023 16:09

PARECER FINAL

Declaro para devidos fins, que o trabalho do discente **JOÃO LUCAS SILVA DE OLIVEIRA**, n. de matrícula **42894**, do curso de Ciências Contábeis, foi aprovado na verificação de plágio, com porcentagem conferida em 4,44%. Devendo o aluno realizar as correções necessárias.

(assinado eletronicamente)
HERTA MARIA DE AÇUCENA DO N. SOEIRO
Bibliotecária CRB 1114/11
Biblioteca Central Júlio Bordignon
Centro Universitário Faema – UNIFAEMA