

# CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA DE MOGI GUAÇU – SP\*

**IRIE, Liliane**  
Faculdade Santa Lúcia  
*liliane\_irie@yahoo.com.br*

**PRADO, Eduardo Vieira do**  
Faculdade Santa Lúcia  
Programa de Pós Graduação em Administração da  
Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP  
*eduardo.prado.ad@gmail.com*

## RESUMO

*As microempresas representam uma parcela significativa da economia e necessitam de sistemas de informações que suportem o seu gerenciamento e decisões diárias, dentre eles instrumentos da contabilidade gerencial que possibilitam aos gestores melhor acompanhar e atender os objetivos destas empresas. Dentro desse contexto, a situação problema desta pesquisa é: Quais as ferramentas da contabilidade gerencial utilizadas na Panificadora Bom Pão? Assim o objetivo geral é demonstrar os instrumentos de contabilidade gerencial abordados pela literatura e quais destes instrumentos são utilizados pela empresa pesquisada. Adicionalmente, este trabalho visa prover recomendações para aprimoramento da utilização de seus instrumentos na Panificadora Bom Pão. Para atender aos objetivos foi desenvolvida uma pesquisa*

---

\*Este artigo é parte integrante de Trabalho de Conclusão de Curso defendido em dezembro de 2017, pela discente Lilliane Irie, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Santa Lúcia, sob orientação de Prof. MSc. Eduardo Vieira do Prado

*descritiva de natureza qualitativa, tendo como métodos o estudo de caso na empresa e a pesquisa bibliográfica sobre o tema da contabilidade gerencial. Os resultados demonstram que os instrumentos relevantes da contabilidade gerencial não são utilizados pela empresa como: a análise das demonstrações contábeis, que não são enviados pelo escritório de contabilidade à empresa; a gestão de custos uma vez que não é apurado por um método de custeio adequado; bem como a formação de preço de venda, visto que o cálculo não é realizado de forma adequada. O baixo grau de utilização da Contabilidade leva a recomendação de que o administrador de micro e pequenas empresas implemente instrumentos de contabilidade gerencial, que devem ser utilizados de forma adequada para que possam potencializar o processo de tomada de decisão. Outro ponto apontado pelo estudo é que o escritório de contabilidade vem desempenhando suas atividades com enfoque regulatório, no entanto seu conhecimento poderia ser utilizado para prover consultorias para melhorar o processo de gestão da empresa pesquisada, o que poderia trazer um diferencial para a qualidade de sua prestação de serviços.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *Contabilidade Gerencial; instrumento de tomada de decisão; micro empresa.*

## INTRODUÇÃO

Devido ao aumento da competitividade das organizações há uma grande necessidade crescente de informações para a tomada de decisões. Com isso, a contabilidade tornou-se indispensável para empresa, que busca cada vez mais otimizar seus resultados.

Por outro lado, as microempresas representam uma parcela significativa da economia, as quais também necessitam de sistemas de informações que suportem o seu gerenciamento e decisões diárias, entre eles os instrumentos da contabilidade gerencial, para que os gestores busquem auxílio para melhor controlar e atender aos objetivos da organização.

Dentro desse contexto, a situação problema desta pesquisa é: Quais as ferramentas da contabilidade gerencial utilizadas na Panificadora Bom

Pão? Este é um nome fictício dado à empresa pesquisada devido a não autorização para divulgação de seu nome real.

Assim, o objetivo geral é demonstrar os instrumentos de contabilidade gerencial abordados pela literatura e quais destes instrumentos são utilizados pela empresa pesquisada.

Já os objetivos específicos são: Aprofundamento no tema contabilidade gerencial e prover recomendações para aprimoramento da utilização de seus instrumentos na Panificadora Bom Pão.

Com relação à metodologia de pesquisa, esta é descritiva de natureza qualitativa, tendo como métodos o estudo de caso na empresa e a pesquisa bibliográfica sobre o tema da contabilidade gerencial.

A hipótese é que existem lacunas da empresa pesquisada e potenciais para implementação de instrumentos da contabilidade gerencial, os quais podem auxiliar aos gestores, aumentando sua eficiência e eficácia para a tomada de decisão.

Como justificativa, conforme pesquisas recentes do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2015) - no Estado de São Paulo, 2 em cada 10 empresas registradas no CNPJ fecham antes de completarem 2 anos no mercado. A taxa de mortalidade é, portanto, 20% demonstrando que há um número significativo de micro e pequenas empresas que fecham nos primeiros anos de vida, devido a vários fatores e uma delas é a fragilidade em sua gestão financeira. Dado este fato, a contabilidade gerencial pode elevar o nível da qualidade de gestão, em virtude de fornecimento de informação confiáveis de qualidade e tempestivas.

Finalmente, a estrutura do trabalho apresenta os seguintes capítulos: Primeiramente o referencial teórico sobre a Contabilidade Gerencial e sua utilização em empresas de micro e pequeno porte; Na sequência a metodologia de pesquisa e estudo de caso na Panificadora e Bom Pão, as ferramentas utilizadas na respectiva empresa e análises de resultados e recomendações de melhoria; Finalmente, as considerações finais com respostas ao problema de pesquisa e confirmação da hipótese.

## **2. CONTABILIDADE GERENCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO**

Neste tópico é apresentado como a contabilidade gerencial é fundamental para uma organização e, que através de seus instrumentos gerenciais

é possível melhorar a capacidade de tomada de decisão pelos gestores, otimizando os resultados da empresa.

Contabilidade é a ciência social que estuda, analisa, interpreta e controla o patrimônio das entidades, acompanha os fatos ocorridos durante atividade do dia-a-dia e avalia a situação econômica financeira da organização, e através das informações, verifica a composição e variações da riqueza patrimonial. (OLIVEIRA; NAGATSUKA, 2000)

Com relação a empresas de pequeno porte, a Lei Complementar Nº 123 de 14 de Dezembro de 2006, refere-se às microempresas e empresas de pequeno porte:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016) (BRASIL, 2006).

De acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2015) as Micro e Pequenas empresas (MPEs) apresentam uma importância significativa para a economia do país. Foram confirmados em 2013 que 99% dos estabelecimentos no Brasil são compostas pelas MPEs, empregam 52,1% dos trabalhadores de empresas privadas e 41,4% da massa do salário. Isto quer dizer que a cada R\$ 100,00 pago, cerca de R\$ 40,00, em média, foram pagos pelas MPEs.

## 2.1 Contabilidade Gerencial e Financeira

Padoveze (2015) apresenta a diferenciação entre contabilidade financeira e gerencial, conforme demonstrado no **Quadro 2**.

**Quadro 2** - Comparação entre contabilidade financeira e gerencial

<b>Fator</b>	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
Usuários dos relatórios	Externos e internos.	Internos.
Objetivos dos relatórios	Facilita a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Balço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstrações do Fluxo de Caixa e Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatório de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequências de relatórios	Anual, trimestral e, ocasionalmente, mensal.	Quando necessário pela administração.
Custo ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados).	Históricos e esperados (previstos).
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente.	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices etc.).
Restrições nas informações fornecidas	Princípios contábeis geralmente aceitos.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Característica da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação Histórica	Orientado para o futuro, para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

**Fonte:** Padoveze (2015, p. 121)

A seguir, demonstram-se maiores detalhes sobre contabilidade gerencial e financeira.

### 2.1.1 Contabilidade Financeira

A contabilidade financeira trata de informações econômicas de uma organização direcionadas para os usuários externos, como os credores, acionistas, reguladores e autoridades fiscais. As informações baseiam-se nos acontecimentos passados e devem ser objetivas, confiáveis e precisas. A contabilidade financeira precede a contabilidade gerencial, pois sua estrutura apresenta a base para as duas contabilidades (CHING; MARQUES; PRADO, 2007).

Ávila (2012) diz que as demonstrações contábeis são compostas por documentos que são fundamentais para qualquer entidade. Estas demonstrações possuem diversas funções, sejam para o cumprimento da legislação fiscal, para o levantamento de crédito com terceiro, ou para uma das mais importantes das finalidades: o fornecimento de informações administrativas e gerenciais essenciais para o sucesso empresarial, pois, por meio destas, os gestores tomam decisões que afetam o desenvolvimento da empresa.

A seguir apresenta-se uma breve conceituação das principais demonstrações contábeis:

#### a) Balanço Patrimonial

De acordo com a Resolução do CFC Nº 686/1990 o balanço patrimonial é a demonstração que traz o registro das movimentações da empresa num certo período e evidencia quantitativa e qualitativamente a situação patrimonial e financeira da uma organização. É representada pelos bens, direitos, e obrigações, ou seja, ativo e passivo.

#### b) Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício apresenta o desempenho econômico em determinado período, mede os resultados líquidos das operações de uma empresa, ou seja, é uma demonstração que apresenta, de forma ordenada, as receitas e despesas, não envolvendo necessariamente entrada e saída de numerário. Esta demonstração procura apresentar como o resultado do exercício foi obtido (BLATT, 2001).

#### c) Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)

As demonstrações de fluxo de caixa demonstram o quanto o caixa aumentou ou diminuiu em um certo período. Estas demonstrações devem ser apresentadas em três áreas do fluxo de caixa: atividade operacional, atividade de investimentos e atividade financeira. Esta demonstração pode ser apresentada em dois formatos: o direto ou o indireto. A direta é em formato de regime de caixa, demonstrando os recebimentos de cliente e pagamentos para empregados e fornecedores em caixa. No indireto, os fluxos de caixa são medidos pela reconciliação de rendimento líquido para o caixa líquido,

ou seja, são mudanças nas contas de capital de giro, como contas a receber, estoques, impostos a pagar etc. (BLATT, 2001).

d) Nota Explicativa (NE)

As notas explicativas irão identificar quais critérios utilizados para a elaboração das demonstrações, bem como esclarecer os fatos não explícitos nos demonstrativos. Têm a finalidade de auxiliar a compreensão das demonstrações contábeis aos usuários. Pode-se dizer que as notas explicativas são informações complementares às demonstrações contábeis (BLATT, 2001).

e) Demonstração do Valor Adicionado (DVA)

Conforme Resolução do CFC Nº 1138/08 o valor adicionado é riqueza criada pela empresa. É medida pela diferença entre o valor das vendas e os insumos adquiridos de terceiros ou pela transferência produzida por terceiros à entidade, devendo ser detalhada da seguinte forma: Pessoal e encargos; Impostos, taxas e contribuições; Juros e aluguéis; Juros sobre capital próprio e dividendos e Lucros ou prejuízos do exercício.

f) Demonstração do Patrimônio Líquido (DMPL)

É a demonstração que apresenta as movimentações que ocorreram nas contas do patrimônio líquido. Ela é bem informativa, pois demonstra os aumentos de capital e qual foi a destinação do lucro, evidenciando em certo período, a movimentação das contas que integram o patrimônio líquido de uma entidade. (BLATT, 2001).

g) Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)

De acordo com Blatt (2001), a DLPA é uma demonstração com o objetivo de apresentar em um determinado período, as movimentações nos resultados acumulados da entidade que ocorreram no patrimônio líquido. Esta demonstração permite a evidenciação clara do lucro do período, qual foi a sua distribuição e as mutações que ocorreram no saldo Lucros e Prejuízos Acumulados.

h) Demonstração do Resultado Abrangente (DRA)

A Demonstração do Resultado Abrangente demonstram as mutações que afetam o patrimônio líquido, mas que ainda não foram reconhecidos na DRE em razão da determinação das normas Contábeis. Registram os ganhos e perdas que incorreram no decorrer do período, mas que podem ser reversíveis no futuro. São as transações não derivadas de operações com os sócios proprietários. (ANDRICH *et al.*, 2014)

## 2.1.2 Contabilidade Gerencial

Para complementar a necessidade informacional nasce a contabilidade gerencial, que utiliza técnicas e procedimentos desta ciência, voltados

para a gestão, decisão e mensuração de uma empresa. Na contabilidade gerencial são utilizadas informações de dados passados e suas estimativas, com objetivo de obter melhores informações para as operações futuras. Para isso é utilizado o Sistema de Informação Gerencial (SIG), que auxilia os gestores na tomada de decisão, para melhor utilização dos recursos econômicos (BAZZI, 2015).

### 2.1.2.1 Instrumentos da contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial deverá atender todos os segmentos hierárquicos de uma organização, através da utilização de dados oriundos da informação contábil e das ferramentas ou artefatos que a contabilidade gerencial proporciona para os gestores, garantindo que o processo decisório seja a melhor possível para a empresa como um todo. (PADOVEZE, 2010)

A seguir citaremos algumas das principais ferramentas proporcionadas pela contabilidade gerencial:

#### a) Planejamento, execução e controle

Conforme cita Parisi (2011), o planejamento é a fase em que a empresa define qual a missão e a visão da empresa, assegurando a sua continuidade definindo qual será o seu objetivo e como será alcançado. Antes da execução é realizado o planejamento, sendo a comprovação de que a empresa teve um bom desempenho ou não, porém podem ocorrer imprevistos e o gestor deve estar preparado e ter autonomia para tomar decisões da melhor maneira e escolher o plano a ser seguido.

O orçamento, uma ferramenta fundamental para o processo de qualquer empresa, auxilia na coordenação e implementação do plano de ação de uma empresa. Para a realização desse processo é necessária a utilização de todos os dados das informações contábeis presentes, incorporando os dados previstos para o próximo exercício. Outro ponto fundamental do orçamento, além de apresentar previsões para o futuro, é o de coordenar os objetivos de todas as áreas da empresa, para que todos trabalhem de forma que objetivem a otimização dos resultados da empresa. (PADOVEZE, 2010)

#### b) Análise das demonstrações contábeis

A análise das demonstrações, de acordo com Padoveze (2010), permite uma avaliação de seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros da organização. Sua finalidade é apontar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro, permitindo aos gestores escolher alternativas para as decisões que buscam melhores resultados às empresas. O processo é feito através de uma série de cálculos

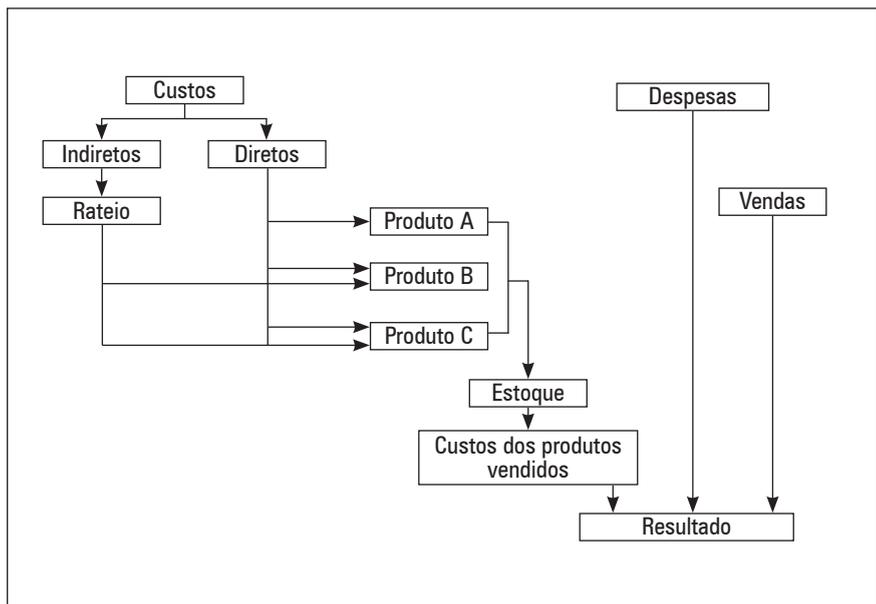
matemáticos, demonstrando, por meio de indicadores de análises de balanços, os resultados obtidos. Esses indicadores permitem fazer comparações com os períodos anteriores, com os valores orçados e com os padrões setoriais, internacionais, com os padrões internos da empresa e com outras empresas com o mesmo ramo de atividade.

### c) Gestão de custos

A gestão de custos de uma empresa tem como objetivo auxiliar os processos decisórios. São realizadas análises mais detalhadas, através de técnicas de análises, controle e acompanhamento, dependendo do sistema de custeio adotado pela empresa. Dessa forma, a gestão de custos busca a redução dos custos e, como resultado final, o aumento da competitividade no mercado, utilizando todos os recursos disponíveis, podendo ser materiais, financeiros, humanos ou tecnológicos. (IZIDORO, 2016).

O método de custeio por absorção, de acordo com Lorentz (2015), consiste em apropriação de todos os custos, sendo eles fixos ou variáveis, e diretos ou indiretos à produção do período, e as despesas são lançados contra o resultado do período. Este método, por atender o princípio da competência, é único aceito pela legislação do imposto de renda (RIR/1999).

**Figura 1** - Método de custeio por absorção:



Fonte: Lorentz (2015, p.53)

Na **Figura 1** é apresentado o método de custeio por absorção:

Já no método por custeio variável, conforme Lorents (2015), apenas os custos variáveis como matéria-prima, Mão de Obra Direta (MOD) e embalagens são alocados diretamente à produção. Já as despesas variáveis são incluídas para apuração da margem de contribuição. Os custos e despesas fixas são computados após esta margem e considerados no resultado após a margem de contribuição:

d) Análise custo/volume/lucro

A análise de custo-volume-lucro é a relação entre preços de venda, volumes de venda e de produção, custos, despesas. Esta análise fornece aos gestores informações úteis que ajudam na tomada de decisões, podendo ser usada para ajustar preços de venda, selecionar o mix de produtos para venda, e analisar os efeitos dos custos sobre os lucros. Determina pontos importantes para fundamentar futuras decisões a de aumento ou diminuição dos volumes de produção. (MEGLIORINI; SOUZA 2011)

e) Formação de preço de venda

O preço de venda é um fator que influencia de uma forma direta as decisões de compra dos clientes, ainda mais no ambiente atual do mercado, onde a competitividade é muito grande. A formação de preço é calculada a partindo dos dados dos mais diversos tipos de custos. Um fator importante para a definição do preço de venda é o preço de mercado, ou seja, os preços dos concorrentes. Para isto é necessário definir um custo-meta, determinando uma margem mínima de lucro desejável para a empresa (PADOVEZE, 2010).

Já o preço baseado em custos, destacam-se aqueles que têm como base os incorridos na fabricação e comercialização dos produtos, conhecido como *Markup*, que consiste em uma margem percentual adicionada ao custo dos produtos. Pode haver variações dependendo do método de custeio utilizado. Essa margem deve cobrir todos os custos e despesas e garantir um nível de lucro para a empresa. (MEGLIORINI, 2011)

Um breve exemplo para o cálculo do *Markup* será demonstrado nas **Figuras 2, 3, 4 e 5**, conforme Padoveze (2010).

Primeiramente, é preciso determinar os percentuais das despesas financeiras, os custos financeiros e a margem de lucro desejada, como indica a **Figura 2**.

**Figura 2** - Determinação de despesas, custos e lucro

	Percentual sobre Vendas
Despesas Comerciais	14,4%
Despesas Administrativas	7,6%
Custo Financeiro	1,8%
Margem de Lucro desejada	7,5%
<b>Total</b>	<b>31,3%</b>

Fonte: Padoveze (2010, p. 441)

A próxima etapa é obter a participação do custo industrial (neste exemplo foi usado o critério de custeio por absorção), conforme **Figura 3**:

**Figura 3** - Participação do custo industrial

	Percentual sobre Vendas
Preço de venda sem impostos	100%
(-) Despesas operacionais, custo financeiro e margem desejada	31,3%
= Participação média do custo industrial	68,7%

Fonte: Padoveze (2010, p.442)

E na **Figura 4** calcula-se a margem do *Markup*:

**Figura 4** - Determinação do *Markup*:

Preço de venda sem impostos (a)	100,0%
Custo industrial de um produto (b)	68,7%
= Mark-up I (a : b)	1,4556

Fonte: Padoveze (2010, p. 442)

E conforme demonstra a **Figura 5**, o preço de venda é assim determinado:

**Figura 5** - Cálculo do preço de venda utilizado o *Markup*

	Custo por Absorção	Preço de Venda Calculado sem Impostos PVC1
<b>Mark-up</b>		1,4556
	\$	\$
Produto A	96,86	140,99
Produto B	695,83	1.012,85
Produto C	6.356,92	9.253,13

Fonte: Adaptada de Padoveze (2010)

#### f) Análises de custos e rentabilidade de produtos

De acordo com Padoveze (2010) a análise de custo tem grande importância para empresa quando existe um problema específico para solucionar e que necessite de um posicionamento e tomada de decisão dos gestores. Alguns exemplos em que a análise de custos pode auxiliar a decidir: compra ou vender; qual melhor produto; qual produto cortar; substituição de equipamentos, etc.

A análise de rentabilidade de produtos é essencial para o acompanhamento das atividades e dos resultados da empresa. É feita com base

nos métodos de custeamento dos produtos, resultando na margem de contribuição e no percentual de lucro que cada produto gera para a empresa. (PADOVEZE, 2010)

## 2.2 Contabilidade gerencial em empresas de pequeno e médio porte

Para as empresas de pequeno a médio porte, a contabilidade gerencial não é utilizada como nas empresas de grande porte, devido ao acesso para os processos tecnológicos são de maior facilidade para este tipo de empresa. Porém, é necessário ressaltar que a gestão, independente do porte da empresa, é um ponto essencial para garantir aos gestores sua sobrevivência e continuidade. (PELEIAS, 2011)

No que diz respeito às pequenas empresas, para Oliveira *et al.* (2000) há uma deficiência no processo de tomada de decisão por falta de informações úteis e relevantes. Uma das principais falhas das pequenas empresas é a de não manter os registros e controles contábeis apropriados e atualizados e não utilizá-los para o gerenciamento da empresa. Para os proprietários, a contabilidade é vista somente para as exigências legais e burocráticas, e não como um instrumento de apoio para toma de decisões e controle, pois se preocupam em apenas ver os números de venda e lucro.

Ainda conforme Oliveira *et al.* (2000), a contabilidade gerencial utiliza-se de seus mais diversos instrumentos para apoio aos gestores, sendo os principais que também são aplicáveis as pequenas e médias empresas: controles financeiros básicos, controle de estoque, planejamento econômico financeiro, controle e gestão de custos, formação de preço de venda e análises financeiras básicas.

Peleias (2011) conclui que é vital para a organização ter um plano de negócio, definir e avaliar como a empresa será organizada para executar as tarefas do dia-a-dia de maneira eficaz, de modo que seus clientes estejam satisfeitos. É fundamental que os gestores tenham conhecimento dos instrumentos gerenciais e de suas técnicas para que seu funcionamento, controle operacional, financeiro e contábil, possam ser utilizados da melhor forma possível no processo decisório.

## 3. ESTUDO DE CASO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL

### 3.1 Metodologia de pesquisa

De acordo com Cervo *et al.* (2010), a metodologia avalia e examina

as técnicas utilizadas na pesquisa, auxiliando no processamento das informações para que seja utilizada de forma mais adequada para a resolução dos problemas de investigação.

Pesquisa é a investigação dos problemas teóricos, que tem como ponto de partida, a dúvida ou o problema, sendo realizada por meio do emprego do processo científico, buscando uma resposta ou solução para o problema. Portanto, o problema investigado só poderá chegar numa solução quando as informações são trabalhadas com instrumentos e procedimentos científicos adequados. (CERVO *et al.* 2010)

O tipo de pesquisa abordado neste trabalho é a pesquisa descritiva, que procura descobrir com maior precisão a frequência com que os fatos acontecem, ela observa, registra, analisa e correlaciona estes fenômenos sem neles interferir. Aplica-se principalmente nas ciências humanas e sociais, sendo analisados os dados coletados e o problema identificado, dando ênfase nas informações que mereçam ser estudadas. (CERVO *et al.*, 2010)

A natureza da pesquisa empregada é a qualitativa, pois é utilizada para descrever o estudo com mais profundidade. Os dados são levantados e analisados simultaneamente, sendo que o pesquisador tem liberdade de julgar qual a forma mais adequada para realizar a pesquisa, sendo que sua influência é fundamental para que o estudo seja executado com sucesso, ressaltando que a pesquisa deve apresentar uma estrutura sólida e coerente. (MASCARENHAS, 2012).

O estudo de caso foi o método utilizado, pois, de acordo com Mascarenhas (2012), é o estudo mais detalhado da pesquisa realizada. Descreve e analisa-se detalhadamente o objeto do estudo, é utilizado em vários campos da ciência, podendo a pesquisa ser sobre determinado indivíduo, família, empresa ou comunidade que seja representativo de seu universo.

Os dados para a pesquisa foram coletados através de uma entrevista, que é uma técnica de relacionamento entre o entrevistador e o entrevistado, podendo ser classificada como não estruturada e estruturada. No caso deste estudo a entrevista foi a estruturada, na qual o pesquisador, através de uma conversação, coleta os dados necessários e essenciais para realizar uma análise qualitativa. (BARROS; LEHFELD, 2007)

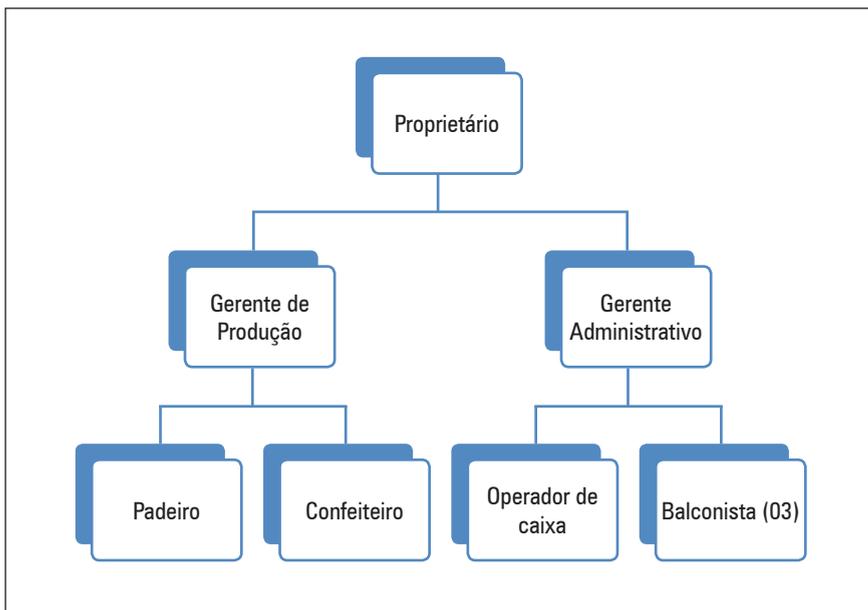
### **3.2 Empresa pesquisada**

A empresa com nome fictício, Panificadora Bom Pão, está no mercado há 14 anos na cidade de Mogi Guaçu, foi constituída em 2003 e possui base

administrativa familiar. Seu regime tributário é o Nacional, sendo seu enquadramento como microempresa, com faturamento médio anual de R\$ 350.000,00.

Seu quadro de funcionários é composto por 9 funcionários, como mostra a **Figura 6**.

**Figura 6** - Organograma da empresa



O proprietário é responsável pela estratégia da empresa, pelo portfólio de produtos e supervisão do gerente de produção, acompanhando sempre, a inclusão de novos produtos no mercado. Também supervisiona o gerente administrativo, acompanhando suas tomadas de decisão referente à área financeira.

O Gerente de Produção é responsável pela fabricação dos produtos vendidos pela empresa, também exerce a função de padeiro e tem grande responsabilidade para a escolha de suas matérias primas, o controle de estoque e pela manutenção de seu padrão de qualidade. Já Gerente Administrativo, além de responder pela gestão administrativa e financeira, e consequentemente pelo fluxo de caixa da organização, exerce a também função de operador de caixa. É responsável, junto com o gerente de produção, a selecionar quais serão seus fornecedores.

Atualmente, a empresa fabrica aproximadamente 40 produtos diferentes. O produto de maior participação do faturamento da empresa é o pão francês, o qual corresponde a 20% do total de receitas da empresa. Os outros produtos de maior participação são diversos tipos de pão doce e rosas, pão caseiro, bolos caseiros e sonhos.

### 3.3 Instrumentos de Contabilidade Financeira e Gerencial utilizados pela empresa

Os principais instrumentos de contabilidade gerencial utilizados pela empresa são focados na análise de compras, apuração de custos e cálculo do preço de venda.

**Tabela 1** - Exemplo de comparativo de custos de fornecedores:

	Fornecedor 1	Fornecedor 2	Fornecedor 3	Fornecedor 4
<b>Preço</b>	10,50	12,50	13,50	15,00
<b>Qualidade</b>	Baixa	Média	Média	Alta
<b>Prazo entrega</b>	6 dias	7 dias	5 dias	5 dias
<b>Prazo pagamento</b>	20 dias	15 dias	10 dias	15 dias

Com relação às compras de matéria-prima, geralmente a empresa analisa o preço, a qualidade do produto, o serviço prestado pelo fornecedor e o prazo de pagamento, como é apresentado na **Tabela 1**.

Na **Tabela 1** a opção é pelo fornecedor 3, e os critérios de escolha foram preço, a qualidade do produto e o prazo da entrega dos produtos. Esta análise é feita levando-se em consideração os critérios elencados de maneira informal, o gerente administrativo repassa as informações para o administrador, e ele estando de acordo, autoriza a compra dos produtos.

Já a análise de custos dos produtos é realizada calculando-se a matéria-prima utilizada para cada produto fabricado. O administrador calcula o quanto de matéria-prima utilizada em cada produto, formando assim o custo do produto. Os custos de mão-de-obra não são inclusos para os custos dos produtos. E para os custos de água e energia elétrica, não é feita nenhuma análise, é uma estimativa que o administrador entende ser correta.

A **Tabela 2** demonstra um exemplo para o cálculo dos custos para produzir 25 pães franceses:

**Tabela 2** - Exemplo de cálculo de custos para produção de pães

<b>Matéria Prima</b>	<b>Qtde (g)</b>	<b>Valor (R\$)</b>
<b>Farinha</b>	1000	2,30
<b>Melhorador</b>	10	1,50
<b>Sal</b>	20	0,85
<b>Margarina</b>	250	1,75
<b>Fermento</b>	20	0,85
<b>Água</b>	-	0,70
<b>Energia Elétrica</b>	-	1,35
<b>TOTAL</b>		9,30

Para a formação de preço de venda é utilizado o método baseado nos custos, onde adiciona-se 30% sobre o custo apurado para os produtos fabricados.

Para o principal produto da panificadora, o pão francês, a venda é feita por peso. A **Tabela 3** demonstra a apuração do preço de venda do pão francês.

**Tabela 3** - Exemplo da apuração do preço de venda do pão francês

<b>Total custos (25 pães)</b>	R\$ 9,30
<b>Margem de lucro 30%</b>	R\$ 2,79
<b>Preço venda</b>	R\$ 12,09
<b>Preço venda por unidade</b>	R\$ 0,48

A mão-de-obra também não faz parte do preço de venda. O percentual de 30% é baseado no preço de mercado praticado por outros estabelecimentos de panificação. Este percentual refere-se a margem de lucro esperada, ou seja, não considera as despesas incorridas pela empresa para efetivação das vendas.

Adicionalmente, a empresa mantém um controle de fluxo de caixa, baseado na entrada e saída de caixa diariamente, sendo realizado pelo gerente administrativo no Microsoft Excel, no qual realiza lançamentos de recebimentos das vendas dos produtos e os pagamentos feitos aos fornecedores, como mostra a **Tabela 4**.

**Tabela 4** - Exemplo de fluxo de caixa: recebimentos e pagamentos

<b>Data: 10/01/2017</b>				
<b>Produtos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Entrada</b>	<b>Saída</b>	<b>Saldo</b>
<b>Pão frances</b>	1500	780,00		
<b>Roscas</b>	100	400,00		
<b>Produtos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Entrada</b>	<b>Saída</b>	<b>Saldo</b>
<b>Pão doce</b>	150	170,00		
<b>Sonho</b>	75	200,00		
<b>Bolo caseiro</b>	50	250,00		
<b>Bolo Confeitado</b>	5	180,00		
<b>Pudim</b>	7	120,00		
<b>Salgados</b>	20	80,00		
<b>Fornecedor 1</b>			550,00	
<b>Fornecedor 2</b>			330,00	
<b>TOTAL</b>				<b>1300,00</b>

Atualmente o responsável pela contabilidade da empresa é o escritório de contabilidade. Conforme o proprietário, o escritório é responsável apenas para atender a legislação tributária e pela elaboração da folha de pagamento. Não é oferecido nenhum tipo de assessoria para o administrador que auxilie a sua empresa gerencialmente e facilite a tomada de decisões.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste tópico é realizada uma análise de aderência entre as práticas adotadas pela empresa descritas no estudo de caso, práticas recomendadas pela literatura, bem como na experiência da autora. O **Quadro 4** apresenta uma análise de aderência entre teoria e o processo levantado no estudo de caso.

A seguir são demonstradas outras sugestões com base na literatura pesquisada no **Capítulo 2** deste trabalho:

a) Comparativo de custos de fornecedores:

Para melhorar o gerenciamento das compras das mercadorias, recomenda-se:

- Uma análise mais detalhada em relação à escolha dos fornecedores através de relatórios;
- Que este relatório seja entregue ao proprietário para que o mesmo faça a análise juntamente com o gerente, para que haja uma revisão por uma segunda pessoa e, conseqüentemente, diferentes pontos de vista.
- Elaboração periódica deste relatório, para um melhor aproveitamento desta ferramenta.

**Quadro 4** - Análise de Aderência: Teoria x Prática

Processo	Situação atual	Sugestão da Literatura	Recomendação
Análise de Demonstrações Financeiras	<p>O proprietário não utiliza nenhuma demonstração financeira em seu processo de gestão.</p> <p>As análises são realizadas principalmente com base no fluxo de caixa.</p>	<p>Padoveze (2010) destaca que a análise das demonstrações financeiras permite uma avaliação de seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros da organização. Sua finalidade é apontar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro, permitindo aos gestores escolher alternativas para as decisões que buscam melhores resultados às empresas.</p>	<p>O proprietário deveria utilizar as demonstrações financeiras como balanço patrimonial e DRE, visando avaliar os aspectos econômicos, financeiros, patrimoniais e operacionais (vide <b>Quadro 7</b>).</p> <p>Esta análise deveria ser realizada, com intuito de estimular a tomada de decisões de forma a aprimorar a performance da organização.</p>
Gestão de Custos	<p>Não é utilizado nenhum método de custeio para apuração de custos e, não há nenhuma avaliação periódica, tornando seu resultado não confiável.</p> <p>A apuração é baseada na experiência do proprietário e no histórico da empresa.</p>	<p>Conforme Izidoro (2016), a gestão de custos de uma empresa tem como objetivo auxiliar os processos decisórios. São realizadas análises mais detalhadas, através de técnicas de análises, controle e acompanhamento, conforme sistema de custeio adotado pela empresa, a fim de aumentar a vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.</p>	<p>A apuração de custos deveria ser mais detalhada, e calculada de forma mais completa considerando gastos com água, energia elétrica e também a inclusão dos custos com mão de obra (<b>Quadros 8, 9, 10, 11, 12</b>).</p> <p>Deveria ser realizada avaliação periódica para confirmar se realmente os valores dos custos estão adequados.</p>

Processo	Situação atual	Sugestão da Literatura	Recomendação
Formação de preço de venda	O preço de venda é baseado no preço de mercado, não é feita nenhuma outra análise para que se avalie se a receitas de vendas estão sendo suficientes para cobrir as despesas da empresa.	O preço de venda, de acordo com Padoveze (2010), é um fator que influencia de forma direta as decisões dos clientes, ainda mais no ambiente atual do mercado que está muito competitivo. Conforme Megliorini (2011) o mercado é o grande sinalizador de preços, mas à empresa, cabe avaliar se o se o preço estipulado é viável, de tal forma que, o lucro gerado seja capaz de remunerar adequadamente os investimentos realizados pela empresa.	É recomendado que a empresa utilize o método <i>Mark up</i> com base nos custos e despesas que a empresa realmente possui. É também necessária a inclusão das despesas operacionais, cujo percentual foi obtido com base na experiência transmitida pelo administrador.  Este procedimento permite que o gestor identifique de forma geral todos os gastos que a empresa possui, e partindo destas informações fazer um planejamento possibilitando melhorar o seu preço de venda, sua lucratividade, bem como aumentar a satisfação do cliente com serviços de melhor qualidade e preços calculados de forma mais correta.

Por meio destas práticas espera-se aprimorar a análise de compras de matéria-prima baseado em um resumo compreensivo das condições comerciais entre os diversos concorrentes e, conseqüentemente, subsidiar o processo de tomada de decisão em um componente de custo de suma importância para a organização.

b) Controle de inventário:

É essencial que a empresa realize o controle dos estoques através de um controle de inventário, de forma que todos seus produtos sejam registrados com informações como quantidade, a data de entrada, o valor do estoque e a validade de cada produto. Através deste controle a panificadora poderá evitar prejuízos, desperdícios de materiais e buscar redução de custos. Para que este controle funcione de forma eficaz é imprescindível que a contagem dos produtos seja realizada periodicamente, mantendo-se sempre atualizada.

c) Fluxo de caixa:

O fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante para tomada de decisão dentro de uma organização, a qual não envolve só a área financeira, mas todos os departamentos de uma empresa. Diante disso é essencial que seu controle de caixa possua dados e informações de forma precisa, e que estas sejam confiáveis e tempestivas, para que o gestor tome a decisão mais coerente com a situação da empresa.

Recomenda-se uma contagem física do caixa de forma periódica para monitoramento da acuracidade do controle existente e mitigação de riscos de perdas financeiras e fraudes.

d) Análise de Demonstrações Financeiras

Recomenda-se que seja solicitado de forma periódica ao escritório contábil responsável pela contabilidade, o balanço patrimonial e a DRE, para que seja possível realizar as análises financeiras.

De acordo com Bazzi (2016), as análises financeiras avaliam o desempenho operacional das diversas áreas da empresa, e tem como objetivo analisar a saúde financeira da empresa, quais áreas com maior lucratividade, verificar a liquidez e o fluxo de caixa e avaliar o risco de crédito.

No **Quadro 5** são demonstradas as análises recomendadas de acordo com Bazzi (2016).

e) Processo de gestão de custos

Há necessidade de adotar um método de custeio mais preciso, já que os custos de mão de obra não são inclusos, e os custos indiretos como energia elétrica e consumo de água não são rateados de forma adequada.

Recomenda-se realizar o método de custeio por absorção, como é demonstrado nos **Quadro 6** e **Quadro 7**.

**Quadro 5 - Análises de demonstrações financeiras recomendadas**

TIPO DE ANÁLISE	ÍNDICES	FÓRMULA
ANÁLISE DE LIQUIDEZ	LIQUIDEZ GERAL: mede capacidade de pagamento considerando todas as obrigações.	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{ATIVO NÃO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE}}$
	LIQUIDEZ CORRENTE: mede capacidade de pagamento considerando os compromissos de curto prazo.	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$
	LIQUIDEZ SECA: mede capacidade de pagamento de curto prazo sem considerar os estoques.	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$
	LIQUIDEZ IMEDIATA: mede capacidade de pagamento com o que a empresa possui em disponibilidade (caixa, banco, aplicações financeira de liquidez imediata).	$\frac{\text{DISPONIBILIDADES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$
ANÁLISE DE LUCRATIVIDADE	MARGEM BRUTA: mede a porcentagem das vendas depois de deduzir o valor dos bens vendidos	$\frac{\text{LUCRO BRUTO}}{\text{RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA}} \times 100$
	MARGEM OPERACIONAL: mede a porcentagem das vendas após dedução de todos os custos e despesas.	$\frac{\text{LUCRO ANTES JUROS E IMPOSTO DE RENDA}}{\text{RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA}} \times 100$
	MARGEM LÍQUIDA: mede a porcentagem das vendas após dedução de custos e despesas mais os juros, impostos e dividendos.	$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA}} \times 100$
ANÁLISE DE ENDIVIDAMENTO	ENDIVIDAMENTO GERAL: mede a proporção entre os ativos totais da empresa que é financiada pelos credores.	$\frac{\text{ATIVO TOTAL} - \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}} \times 100$
	ENDIVIDAMENTO FINANCEIRO: demonstra o quanto de capital de terceiro é contraído pela empresa.	$\frac{\text{EMPRÉSTIMO} + \text{FINANCIAMENTO}}{\text{ATIVO TOTAL}} \times 100$
	COBERTURA DE JUROS: mede a capacidade que a empresa possui para pagamento de juros sobre os empréstimos e financiamentos.	$\frac{\text{LUCRO ANTES JUROS E IMPOSTO DE RENDA}}{\text{JUROS}} \times 100$

**Fonte:** Baseado em Bazzi (2016)

**Quadro 6 - Rateio da energia elétrica**

	CONSUMO	HORA/DIA	HORAS/MÊS	TOTAL/MÊS	Média mensal
Forno elétrico	11,00kwh	3h20	100,0h	1100,00 kw	Tarifa R\$ 0,86 por kwh
Masseira	4,50kwh	0h50	25,0h	112,50kw	
Modeladora	0,36kwh	1h40	50,0h	18,00 kw	
Cilindro	2,90kwh	0h25	12,5h	36,25 kw	
Câmara fria	1,00kwh	24h00	720,0h	720,00 kw	
<b>TOTAL</b>			<b>910,5h</b>	<b>1986,75 kw</b>	<b>R\$ 1.708,61</b>

**Quadro 7** - Custo da energia elétrica

Consumo kilowatts mês	1986,75 kw
Valor unitário kilowatts	R\$ 0,86
Valor total	R\$ 1.708,61
Total produzido/mês	45.000 unidades
Custo unitário	R\$ 0,04
Custo 25 pães	R\$ 0,95

No **Quadro 8** é demonstrado o rateio do consumo de água recomendado à empresa.

**Quadro 8** - Rateio de consumo de água

Consumo de água mensal	R\$ 215,00
Direcionado ao pão francês (80%)	R\$ 172,00
Total produzido/mês	45.000 unidades
Valor Unitário	R\$ 0,0038
Valor 25 pães	R\$ 0,10

A seguir é apresentado o rateio proposto para mão de obra conforme **Quadro 9** e **Quadro 10**. Primeiramente é realizado uma distribuição das horas despendidas pelo padeiro nas máquinas utilizadas para fabricação do pão francês, ou seja, cerca de 78% de seu tempo total. Na sequência apresenta-se o rateio da mão de obra por unidade produzida:

**Quadro 9** - Quantidade de mão de obra por hora:

	Hora/dia	Hora/mês
Forno elétrico	3h20	100,h
Masseira	0h50	25,05
Modeladora	1h40	50,0h
Cilindro	0h25	12,5h
<b>TOTAL</b>		<b>187,5</b>

**Quadro 10** - Custo da mão de obra:

Salário bruto	R\$	3.636,00
Engargos sociais	R\$	1.018,08
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>4.654,08</b>
Total hora/mês trabalhada		240h
Custo Hora	R\$	19,39
Total custo hora/mês produção pão francês		187,5h
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>3.635,63</b>
Total produzido mês		45.000 unidades
Custo Unitário	R\$	0,08
Custo 25 pães	R\$	2,02

A depreciação das máquinas utilizadas na produção não foram contabilizadas, pois de acordo com o administrador da panificadora, essas máquinas são muito antigas. Já para os materiais, considerou-se o custo atual aplicado, pois entende-se que há maior acuracidade neste cálculo.

No **Quadro 11** é apresentado um comparativo entre os custos apurados pela panificadora e apurados pelo método de custeio por absorção.

**Quadro 11** - Custo atual x custo por absorção

Matéria Prima	CUSTOS ATUAL		X	CUSTOS POR ABSORÇÃO		VARIÇÃO %
	Qtde (g)	Preço		Qtde (g)	Preço	
Farinha	1000	R\$ 2,30		1000	R\$ 2,30	-
Melhorador	10	R\$ 1,50		10	R\$ 1,50	-
Sal	20	R\$ 0,85		20	R\$ 0,85	-
Margarina	250	R\$ 1,75		250	R\$ 1,75	-
Fermento	20	R\$ 0,85		20	R\$ 0,85	-
Água	-	R\$ 0,70		-	R\$ 0,10	-85,74
Energia elétrica	-	R\$ 1,35		-	R\$ 0,95	-29,63
Mão de obra	-	-		-	R\$ 2,02	-
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 9,30</b>			<b>R\$ 10,32</b>	<b>10,97</b>

**Fonte:** Baseado em Lorentz (2015)

Conforme o **Quadro 11** pode-se observar que há uma diferença no total dos custos realizado atualmente versus o cálculo sugerido. Na apuração de custos realizada pela empresa atualmente, o valor apurado para o consumo de água e energia elétrica está muito acima do que realmente ele consome em aproximadamente 85,74% e 29,63% respectivamente. Por

outro lado, o método atual não considera o custo de mão de obra, o qual possui participação relevante no produto. Portanto, o sistema de apuração de custos da empresa não é consistente, pois as informações geradas não demonstram fidedignidade.

Assim, a variação total representa um aumento de R\$ 1,02 e 10,97%, o que afeta significativamente a rentabilidade da empresa.

#### f) Formação de preço de venda

O método para apuração do valor do preço de venda do pão francês realizado pela empresa, não está adequada, uma vez que sua apuração é feita com base nos custos e, como foi mostrado no **Quadro 11**, o custo para apuração do pão francês é inadequado. Na **Figura 8** a seguir será apresentado o cálculo do preço de venda utilizando o *Markup*.

**Figura 8** - Cálculo preço de venda:

$\text{Preço de venda} - \text{Margem de lucro} - \text{Despesas operacionais} = \text{Custos do produto}$ $100 - 30 - 10 = 60$
$\text{Preço de venda/Custos do produto} = \text{Margem markup}$ $100 / 60 = 1,6667$
$\text{Margem Markup} \times \text{Custos} = \text{preço de venda}$ $1,6667 \times 10,32 = 17,20$

**Fonte:** Baseado em Padoveze (2010)

O percentual de despesas operacionais de 10% foi considerado com base em estimativas informadas pelo administrador.

No **Quadro 12** será demonstrado um comparativo do preço de venda apurado pela empresa versus preço de venda real.

**Quadro 12** - Preço de venda atual x preço de venda real

	Preço venda atual	X	Preço venda real	VARIAÇÃO %
Total custos (25 pães)	R\$ 9,30		R\$ 10,32	10,97
Margem lucro 30%	R\$ 2,79		R\$ 5,16	84,95
Despesas operacionais 10 %	-		R\$ 1,72	
Preço venda 25 pães	R\$ 12,09		R\$ 17,20	42,27
Preço venda unitário	R\$ 0,48		R\$ 0,69	43,75

**Fonte:** Baseado em Padoveze (2010)

Conforme o **Quadro 12**, observa-se que há uma variação no preço unitário de vendas de 43,75%, devido ao erro no cálculo apresentado pela empresa. Na metodologia atual é acrescentado 30% no valor total dos custos, sendo que a forma adequada seria a utilização da fórmula do *markup*, ou seja, considerando a margem de lucro esperada e as despesas variáveis conforme apresentado por Padoveze (2010).

#### g) Sistema integrado de gestão

De forma geral, recomenda-se à panificadora, a médio e longo prazo, investir em um sistema integrado de gestão de baixo custo para melhorar sua gestão e evitar controles em papel e em Excel, assim como aprimorar o controle de áreas essenciais como caixa, estoque, contas a receber, contas a pagar entre outros.

Este sistema poderia prover relatórios de vendas por cliente, compras por fornecedor, materiais mais comprados, produtos mais vendidos, principais contas de custos e despesas, permitindo um melhor desempenho financeiro através da otimização e alocação dos recursos da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as micro e pequenas empresas possuem participação exclusiva na economia do Brasil, contribuindo para geração de emprego e renda. Diante deste fato, as empresas devem possuir estratégias e instrumentos de gestão adequados para conseguir se destacar no mercado e, conseqüentemente, possuir perenidade para aumentar a média de 2 anos apontada pela pesquisa do SEBRAE (2015).

O objetivo deste trabalho foi demonstrar quais as ferramentas da contabilidade gerencial utilizadas na Panificadora Bom Pão, e como estas poderiam contribuir para que a empresa conseguisse melhorar seus mecanismos de gestão e conseqüentemente seus resultados.

Os resultados apresentados apontam que o problema foi respondido por meio do detalhamento dos instrumentos utilizados pela empresa pesquisada. Adicionalmente, a hipótese foi confirmada, ou seja, instrumentos relevantes de contabilidade gerencial não são utilizados pela empresa, como análise das demonstrações financeiras, apuração de custos de forma incompleta e cálculo de preços de venda que levam a precificação incorreta e conseqüente impacto no resultado da organização. Estes resultados demonstram que o administrador de micro e pequenas empresas deve utilizar

os instrumentos da contabilidade gerencial com mais frequência e de forma adequada, para que possam potencializar o processo de tomada de decisão.

Com a tecnologia existente no mercado, a empresa deveria buscar investir em sistemas integrados de gestão com custo-benefício adequado à sua rentabilidade e porte para aprimorar a gestão da organização.

Outro fator relevante a ser discutido é qual o papel do escritório de contabilidade, pois de acordo com o estudo, este possui uma função puramente regulatória na preparação das demonstrações obrigatórias, sem entregar estas demonstrações para o empresário e não fornecendo nenhum apoio de consultoria de gestão. Assim, o resultado demonstra um potencial de melhoria dos serviços prestados pelos escritórios de contabilidade, os quais poderiam prover mais apoio consultivo para melhor atender às micro e pequenas empresas, de modo que possam melhorar o processo de gestão.

Como sugestões de novas pesquisas, sugerem-se novos estudos relacionados à micro e pequenas empresas para avaliação da aplicabilidade de instrumentos de gestão como planejamento estratégico, tributário, sistemas de informações de tecnologia da informação, de modo a demonstrar que estas ferramentas podem ser aplicadas e adaptadas a empresas de qualquer porte.

## REFERENCIAS

ANDRICH E. M. *et al.* . A. **Finanças Corporativas**: Análises de demonstrativos contábeis e de investimentos. Intersaberes: Curitiba, 2014. 394p.

ÁVILA, C. A. . de. **Gestão Contábil para contadores e não contadores**. Intersaberes: Curitiba. 2012. 233 p.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. DE S. . **Fundamentos de Tecnologia Científica**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson, 2007. 158 p.

BAZZI, S. . **Contabilidade gerencial**: Conceitos básicos e aplicação. Intersaberes: Curitiba, 2015. 239p.

BAZZI, S. . **Análise das Demonstrações Contábeis**. Pearson: São Paulo, 2016. 104p.

BLATT, A. . **Análise de balanços**: Estruturação e Avaliação das Demonstrações Financeiras e Contábeis. Makron Books: São Paulo, 2001. 227p.

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 abril 2017.

CERVO, A. L. *et al.*. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson, 2010. 162 p.

CHING, H. Y.; MARQUES, F.; PRADO, L. . **Contabilidade e finanças para não especia-**

**listas**. 2ª ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2007. 323p.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução Nº 686/90**. Disponível em <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=1990/000686&arquivo=RES\\_686.DOC](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1990/000686&arquivo=RES_686.DOC)>. Acesso em abril 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução Nº 1.138/08**. Disponível em <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2008/001138&arquivo=RES\\_1138.doc](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001138&arquivo=RES_1138.doc)>. Acesso em maio de 2017

IZIDORO, C.. **Contabilidade de Custos**. Pearson: São Paulo, 2016. 112p.

LORENTZ, F. . **Contabilidade e análise de custos: Uma abordagem prática e objetiva**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015. 352p.

MASCARENHAS, A. S. . **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2012. 124 p.

MEGLIORINI, E. **Custos: Análise e Gestão**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 285p.

MEGLIORINI, E.; SOUZA, M. A. de. **Relação Custo – Volume – Lucro e Alavancagem**. In: PARISI, C; MEGLIRIONI, E. (Org.). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011

OLIVEIRA, A. G. *et al.*. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas, 2000**. Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/508/403>. Acesso em maio de 2017.

OLIVEIRA, L. M. de; NAGATSUKA, D. A. S. . **Introdução a contabilidade**. São Paulo: Futura, 2000. 214p.

PADOVEZE, C. L. . **Contabilidade gerencial: Um enfoque em sistema de 7ª ed**. São Paulo: Atlas, 2010. 641p.

PADOVEZE, L. C. . **Sistemas de informações contábeis: Fundamentos e análise. 7ª ed**. São Paulo: Atlas 2015. 355 p.

PARISI, C. . **Planejamento e Controle**. In: PARISI, C; MEGLIRIONI, E. (Org.). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira 2015**. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/\\$File/5307.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e55cdb1932bc40120b21bf4d277bb6ea/$File/5307.pdf)>. Acesso em maio de 2017