



ETEC DR. RENATO CORDEIRO

**HABILITAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO
TÉCNICO EM CONTABILIDADE**

**Eduardo Henrique Antônio Costa
Fábio Augusto Ribeiro
Fábio Gomes Santos
Lais Federichi Grijota**

Contabilidade Gerencial para microempresa

**BIRIGUI
2024**

**Eduardo Henrique Antônio Costa
Fábio Augusto Ribeiro
Fábio Gomes Santos
Lais Federichi Grijota**

Contabilidade Gerencial para microempresa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora da ETEC Doutor Renato Cordeiro de Birigui – SP. Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Contabilidade, sob a orientação do Prof. Anderson Henrique Teixeira de Souza, como requisito para obtenção do título de Técnico em Contabilidade.

BIRIGUI

2024

FOLHA DE APROVAÇÃO

Eduardo Henrique Antônio Costa
Fábio Augusto Ribeiro
Fábio Gomes Santos
Lais Federichi Grijota

Relatório final, apresentado a ETEC Dr. Renato Cordeiro, como parte da formação para a obtenção do título de Técnico em Contabilidade.

Birigui, 26 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Anderson Henrique Teixeira de Souza

Orientador

Prof. ^a Angela Maria Teixeira

Avaliador

Prof. Misael M. Bispo

Avaliador

Dedicamos este trabalho a Deus; sem ele não teríamos capacidade de desenvolver este trabalho de conclusão de curso.

Agradecemos ao nosso Professor Anderson Henrique Teixeira de Souza por ter aceitado nos acompanhar neste projeto. O seu empenho foi essencial para a nossa motivação à medida que as dificuldades iam surgindo ao longo do curso.

A Contabilidade é linda.
Professor José Augusto de Oliveira Fonseca.

RESUMO

O presente estudo discorre sobre a importância da Contabilidade Gerencial para as microempresas, mostrando a necessidade de se ter acesso às informações úteis que possibilitem ao gestor administrar seu negócio de maneira eficiente. Para engrandecer o tema proposto, serão feitas algumas reflexões sobre a história da contabilidade, a informação como recurso eficiente e útil na gestão e sobre algumas ferramentas da contabilidade gerencial no processo administrativo de uma empresa. A relevância de apresentar microempresas, que conforme dados do Sebrae o número de pequenas empresas cresceu muito, mas sua sobrevivência no mercado é cada dia mais difícil e sucumbem antes de completar dois anos de atividades, devido as instabilidades econômicas, inflação alta e a competitividade entre essas empresas, é cada vez mais necessário uma política especializada de gestão. Dessa maneira, é necessário que o pequeno empresário tenha conhecimento que através da utilização da contabilidade gerencial como instrumento de apoio na gestão dos negócios, sua empresa poderá torna-se mais competitiva e permanência no mercado.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Microempresas. Ferramentas da Contabilidade.

ABSTRACT

This study discusses the importance of management accounting for micro-enterprises, showing the need to have access to useful information that allows the manager to manage his business efficiently. To enhance the proposed theme, some reflections will be made on the history of accounting, information as an efficient and useful resource in management and on some tools of management accounting in the administrative process of a company. The relevance of presenting microenterprises, which according to Sebrae data the number of small entrepreneur to be aware that through the use of management accounting as a support instrument in business management, his company can become more competitive and permanent in the market.

Keywords: Management Accounting. Microenterprises. Accounting Tools.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FEA - USP – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
SUMÁRIO.....	10
INTRODUÇÃO.....	12
2.OBJETIVO.....	13
2.1 Objetivo Geral.....	13
2.2 Objetivo Específico	13
3. JUSTIFICATIVA.....	14
4. Contabilidade	15
4.1 Conceito da contabilidade.....	15
4.2 Conceito da Contabilidade Gerencial.....	15
4.2.1 Importancia da contabilidade Gerencial.....	16
5. Micro e pequenas empresas	16
5.1 Conceitos e características da microempresa	16
5.2 Sobrevivência e mortalidade da Microempresa	17
5.3 Ciclo da Empresa Gestão de Capital	17
6. Ferramentas da Contabilidade Gerencial	18
6.1 Planejamento e orçamento	18
6.2 Técnicas de Custos.....	19
6.3 Tomada de Decisões	19
6.4 Foco no Custo Contábil.....	19
6.4.1 Finalidade dos Dados Contábeis.....	20
6.5 Controle Interno.....	21

6.6 Planejamento Tributário.....	21
6.7 Desempenho.....	24
7. CONCLUSÃO.....	25
8. BIBLIOGRAFIA.....	26

INTRODUÇÃO

O surgimento da contabilidade está ligado à necessidade da prestação de informações ao proprietário, sobre a composição e valor do patrimônio da empresa, sua evolução, bem como o controle de sua mutação. O controle da mutação patrimonial, até a revolução industrial, era feito pela chamada contabilidade financeira que em função das características econômico-financeiras da época atendia as necessidades dos seus diversos usuários de maneira relativamente satisfatória. Com a evolução econômica e social, advinda a partir da revolução industrial, e posteriormente com o surgimento das grandes corporações, produção em escala, do mercado de capitais, das empresas de auditoria, entre outros, houve um natural distanciamento do proprietário da empresa e da administração da mesma. As informações fornecidas pela contabilidade geral já não eram suficientes para atender necessidades tão diversas surgidas com a nova realidade empresarial. Em função deste distanciamento, coube à contabilidade atender aos novos usuários, provenientes desta evolução, com maior grau de especialidade e sofisticação. Sendo assim, a contabilidade geral, que até então apenas informava os gestores sobre a composição do patrimônio e propiciava informações com vistas à decisão, passa por um processo de especialização, dando origem a contabilidade gerencial.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar a importância da contabilidade gerencial, assim como a utilização das ferramentas gerenciais no planejamento e controle dentro das organizações.

Objetivo Específico

Conceituar a contabilidade geral e a contabilidade gerencial, compreender a utilização das ferramentas da contabilidade gerencial na tomada de decisão.

JUSTIFICATIVA

A contabilidade gerencial aproveita-se de várias ferramentas para prover informações como: planejamento e orçamento, técnicas de custos, tomada de decisão, foco no custo contábeis, controle interno, planejamento tributário, desempenho, entre outras.

Assim, a necessidade de convencer os micro e pequenos empresários sobre a importância da contabilidade gerencial e das informações geradas pela mesma, é um importante passo a fim de evitar a intercadência das microempresas.

5. Contabilidade

5.1 Conceito da contabilidade

A Contabilidade é a ciência que estuda, interpreta e registra os fenômenos que afetam o patrimônio de uma entidade. Seu objetivo é fornecer informações necessárias para a gestão administrativa, assim como para os proprietários e demais interessados, sobre o estado patrimonial e os resultados das atividades desenvolvidas pela entidade. É essencial para garantir o controle e a transparência na administração (FEA USP).

A contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação necessárias à tomada de decisões sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial (FRANCO, 1997, p. 21).

A contabilidade auxilia na administração das empresas, fornecendo informações e relatórios que um contador interpreta e orienta o empresário para tomar decisões que visam mais lucratividade e sucesso no negócio (Gularte, 2023).

5.2 Conceito da Contabilidade Gerencial

Contabilidade gerencial mensura informações financeiras para planejamento e controle, garantindo uso apropriado de recursos pela gestão da empresa. Essencial para tomadas de decisão assertivas (Faculdade FARO).

Produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de performance; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas (Pizzolato, 2000, p. 195).

A contabilidade gerencial não só fornece informações para tomada de decisões, mas também realiza o planejamento de negócios para alcançar controle contábil e financeiro eficaz. Isso permite uma melhor organização dos setores e uma

visão mais clara dos atos e fatos empresariais, auxiliando na administração da empresa (Faculdade FARO).

5.2.1 Importância da contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial fornece dados cruciais para auxiliar na tomada de decisões estratégicas e financeiras na empresa (Segato contabilidade, 2020). “Contabilidade gerencial como o procedimento de assegurar que os recursos são obtidos e empregados de forma eficaz e eficiente na concretização dos propósitos da organização” (Anthony, 1970).

A contabilidade gerencial fornece relatórios financeiros para ajudar contadores e empresas a tomar decisões, facilitando a análise financeira e o entendimento dos resultados alcançados pela empresa (RICARDO, 2022).

6. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

6.1 Conceito e características da microempresa.

A fim de serem consideradas micro e pequenas empresas no Brasil, é fundamental que seja identificado o porte da empresa, e a determinação de uma empresa se torna necessária desde a sua abertura, pois traz uma visão geral acerca das características e volume de atividades empresariais pretendidas mediante porte de uma empresa se estabelece como será o plano de contas existem alguns padrões para definir as pequenas e médias empresas independentemente do porte, a empresa é uma sequência de atividades em cadeia de valores que visa a entrega de um bem ou serviço ao cliente, portanto as características que estão sendo abordadas dentro de um sistema simplificado, assim como o simples nacional permite que uma microempresa tenha o recolhimento dos tributos de forma unificada.

O mundo das micro e pequenas empresas possui grande diversidade de padrões de reprodução econômica em meio ao desenvolvimento capitalista brasileiro. Responsáveis por parte considerável do emprego da força de trabalho na economia, essas empresas estão marcadas pelas profundas

desigualdades de produtividade, de acesso ao financiamento e recursos próprios para investimento e de capacidades inativas que levam a distintas estruturas de contratação e proteção do emprego no interior delas. (CÔRTEZ, p.08)

6.2 Sobrevivência e mortalidade das Microempresa

Segundo as pesquisas sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida, e o principal motivo para isto acontecer são as falhas no gerenciamento do negócio por parte de seus administradores. A pesquisa também demonstra que no Brasil nove em cada dez empresas são classificadas como micro ou pequena empresa, as elevadas taxas de mortalidade de empresas sempre despertaram o interesse dos pesquisadores em diversas partes do mundo, mostra que as mortalidades de pequenas empresas chegam a 77,6%. Os principais fatores pela alta mortalidade são: a falta de mão de obra especializada, a falta de infraestrutura, a instabilidade política e econômica, a rápida mudança de demanda por parte dos clientes.

O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada. Por analogia à evolução dos seres vivos, este processo tem sido denominado Ciclo de Vida das Organizações. (LEZANA, 1996 p.10)

6.3 Ciclo da empresa gestão de capital

O capital de giro tem grande participação no funcionamento sustentável da empresa e que o ciclo da empresa tem fundamento em certo assunto no caso seria o ciclo econômico, ciclo operacional e ciclo de caixa, o capital de giro ou como podemos falar o ativo circulante é o total de recursos necessários que a empresa dispõe para desempenhar suas atividades diárias, ou seja, girar o lucro. Em outros termos, o ativo representa os bens que a empresa possui e que podem ser convertidos em capital dentro de um curto prazo, como, por exemplo: dinheiro em caixa, contas a receber, saldo da conta-corrente bancária, mercadorias e financeiras. E que o objetivo da gestão do capital de giro é a sustentação da atividade operacional da empresa e a manutenção da liquidez. Desta forma, é importante

considerar que o capital de giro é a parcela resultante da diferença entre o dinheiro que a empresa tem disponível e o dinheiro que deve ser utilizado para quitar as dívidas, sejam elas compostas por despesas fixas, gastos necessários para a comercialização e prestação de serviços, ou outros gastos extras.

Além da capital de giro e investimento, a etapa seguinte é a elaboração do plano de reestruturação com relatório detalhado no trabalho, sugestões e recomendações de mudanças. No plano de redução e reestruturação de custo, a empresa decide suas reestruturações de sua linha de produção e preços a serem praticados, e custo a serem adotados e despesas com estruturas (APARECIDO, 2020, p. 100).

7 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

7.1 Planejamento e orçamento

O planejamento se faz necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades da área financeira. Ross *et al.* (1995, pág. 522) afirmam que “o planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário porque (1) faz com que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar marcos de referência para a avaliação de desempenho, (2) as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e (3) num mundo incerto a empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresa.”.

Segundo Hoji (2014), “Administrar sem um guia é como andar no escuro, sem nenhum tipo de apoio”. O Planejamento orçamentário visa ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro.

Conforme destaca Oliveira (2007), o controle orçamentário possibilita o direcionamento para que o gestor seja capaz de tomar decisões que corrijam as possíveis falhas que podem ocorrer no plano durante a sua fase de execução, o que direciona para uma avaliação do planejamento periodicamente conduzindo-a

para resultados concretos e firmados de acordo com a realidade do mercado em que se encontra.

7.2 Técnicas de custos

De acordo com Crepaldi (2004), contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar custos de produtos e/ou serviços. Desta forma a contabilidade de custos nos auxilia identificando, medindo e informando os custos. É primordial à administração das empresas o municiamento de informações de planejamento e controle de custos e lucros para enfrentar os concorrentes que comercializam produtos semelhantes no mercado (SANTOS, 2011).

7.3 Tomada de decisões.

A análise de custos para fins gerenciais é realizada através do cálculo de estimativas de custos e receitas que ocorrerão no futuro e é utilizada como alternativa para orientar as escolhas dos gestores. Estas (decisões) definirão os cursos de ação que a empresa deverá seguir. É chamada, por alguns autores, de análise diferencial, porque as alternativas diferem umas das outras, ou análise de custos relevantes porque, além delas serem diferentes, os dados de custos utilizados em seu cálculo precisam ser fundamentais para as decisões. Para Maher (2001, p. 40), “Uma das tarefas mais difíceis no cálculo das consequências de cursos de ação alternativos é estimar como custos (ou receitas ou ativos) diferirão em cada curso de ação [...]” Os custos que importam em uma decisão são os diferenciais. A empresa necessita identificar quais são os custos relevantes para a tomada de decisão e, para isso é importante destacar aqueles que não são. Segundo Garrison e Noreen (2001, p. 432), existem apenas duas categorias gerais de custos que nunca são relevantes em uma decisão.

7.4 Foco no custo contábil.

É necessário que as empresas isolem os custos relevantes, pois, se assim não o fizerem, poderão desviar sua atenção das áreas críticas.

Segundo Garrison e Noreen, esse tipo de análise, juntamente com a contribuição da demonstração de resultado, oferece um poderoso instrumento para as decisões gerenciais. [...] misturar custos relevantes e custos irrelevantes pode causar confusão e desviar a atenção dos assuntos realmente críticos. Além disso, sempre existe o perigo da utilização imprópria de um dado irrelevante, propiciando uma decisão incorreta. O melhor caminho é ignorar os dados irrelevantes e basear a decisão inteiramente nos dados relevantes. (GARRISON e NOREEN, 2001, p. 435)

7.4.1 Finalidade dos dados contábeis.

Os dados de custos da contabilidade financeira, algumas vezes, podem não ser utilizados para fins gerenciais porque se baseiam em custos históricos que podem não ser úteis para decisões futuras por se tratar de um custo irrecuperável.

[...] dados contábeis utilizados para fins externos muitas vezes são totalmente inadequados para a tomada de decisões gerenciais. Por exemplo, decisões gerenciais lidam com o futuro; conseqüentemente, estimativas de custos futuros são mais valiosas para a tomada de decisão do que custos históricos e custos correntes, que são utilizados em relatórios externos (MAHER, 2001, p. 44).

É necessário que as empresas isolem os custos relevantes, pois, se assim não o fizerem, poderão desviar sua atenção das áreas críticas. Segundo Garrison e Noreen, esse tipo de análise, juntamente com a contribuição da demonstração de resultado, oferece um poderoso instrumento para as decisões gerenciais.

[...] misturar custos relevantes e custos irrelevantes pode causar confusão e desviar a atenção dos assuntos realmente críticos. Além disso, sempre existe o perigo da utilização imprópria de um dado irrelevante, propiciando uma decisão incorreta. O melhor caminho é ignorar os dados irrelevantes e basear a decisão inteiramente nos dados relevantes (GARRISON e NOREEN, 2001, p. 435).

Esse isolamento é necessário, por exemplo, para a empresa tomar decisão de curto prazo, com base nos custos unitários. Horngren *et al.* alertam para o fato de

que os custos unitários podem induzir erros na tomada de decisão. Estes podem ser de dois tipos: quando os custos fixos que não diferem (irrelevantes) são alocados ao produto, o gestor levará em conta um valor unitário irrelevante para decisões. Por isso, a parcela fixa precisa ser retirada dos custos unitários.

7.5 Controle interno

Muitas organizações têm adotado o sistema de controle interno com o intuito de definir e padronizar os procedimentos necessários para obter mais controle do seu negócio, bem como na organização da sua empresa, garantindo maior confiabilidade do seu negócio e melhores resultados.

Instrumentos destinados a vigilância, fiscalização e verificação de informações e dados que permite prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos dentro da empresa, refletindo em seu patrimônio (FRANCO e MARRA, 2001, p. 267).

Sabe-se que o controle interno advém da necessidade de aperfeiçoamento dos procedimentos utilizados pelas organizações, passando a ocupar lugar de destaque no planejamento e execução das atividades operacionais.

O controle interno representa o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (ALMEIDA, 2003, p. 63).

De modo em geral, os conceitos e definições a respeito do controle interno estão relacionados ao planejamento organizacional que envolve processos administrativos e contábeis, visando organizar a empresa e fazer com que seus colaboradores respeitem e deem continuidade às políticas traçadas pela administração. “O controle interno é necessário porque analisa a complexidade do sistema, levando em conta os riscos propostos durante a execução dos processos e os riscos acerca da atividade empresarial” (Chiavenato, 2003).

7.6 Planejamento Tributário

Segundo Hamati (2017), “o planejamento tributário é visto como um conjunto de sistemas legais que visam diminuir, adiar e/ou anular, dentro dos meios legais, o ônus fiscal, ou seja, os tributos”.

Para Carrazza (2015, p. 19), o planejamento tributário é uma prática lícita que pode ser definida como:

O estudo, a organização e a implementação de ações que permitam às empresas garantir a economia nos gastos com tributos, em conformidade com os normativos que regem o sistema tributário nacional, por meio da prática de atos e negócios jurídicos na mais estrita legalidade e que se apresentem como opções com menor ônus fiscal.

De acordo com Oliveira (2018) “o principal objetivo do planejamento tributário é diminuir a carga tributária das empresas, mas para isso, é preciso: evitar a incidência de impostos; reduzir os valores totais a serem recolhidos; retardar o pagamento, entre outros”.

Feitosa (2017) salienta que “o planejamento tributário é uma forma lícita de se reduzir o pagamento de tributos por meio das atividades que a empresa desempenha no que diz respeito ao recolhimento dessas obrigações. Dividindo-se em três grupos de tributação:

Operacional: É aquele que utiliza procedimentos prescritos por lei dentro de um negócio, visando o cumprimento das obrigações fiscais. Esse modelo de desenvolvimento atende às normas vigentes, incluindo tarefas, como a correta escrituração e o pagamento dos tributos dentro do prazo nas rotinas de trabalho. A redução dos tributos se gera através da antecipação de seu pagamento. O planejamento tributário operacional é elaborado para períodos de 3 a 6 meses. Nele são demonstrados todos os meios que serão articulados, de maneira a conseguir atingir os objetivos estabelecidos. Esses planos de ação precisam ser desenvolvidos dentro do período projetado.

Estratégico: No planejamento estratégico são definidos os propósitos pensando nos benefícios a longo prazo para a empresa. Tem por objetivo a projeção do futuro do negócio, e contribui para a definição da visão, missão, e valores da organização.

Este tipo de planejamento normalmente é elaborado para o período de 5 a 10 anos, por isso não é muito detalhado e precisa de revisões constantes para que não se torne obsoleto. Deve considerar fatores internos e externos à empresa para sua elaboração, pensando na melhor alocação dos recursos de forma que resultem em benefícios para o negócio. Como são decisões que implicam em mudanças nas características da empresa, costuma ser feito pelos proprietários, presidentes e diretoria.

Durante o planejamento estratégico é decidido o tipo de regime tributário que será mais adequado para o enquadramento da empresa. Para isso é necessário que se avalie algumas questões como a localização, estrutura de capital, o ramo do negócio.

Então, deve-se considerar durante a realização do planejamento estratégico questões fundamentais sobre a visão (quem é e o que faz), a missão (em que lugar se encontra e onde quer chegar) e os valores (o que valoriza) da empresa, e assim conseguir adotar métodos estratégicos para implementar as mudanças objetivadas.

Tático: O planejamento tributário tático tem foco no médio prazo. São elaborados para 1 a 3 anos, em média. Mantém a visão global da organização utilizada no planejamento estratégico. A diferença é que é voltado diretamente para as áreas e departamentos da empresa. Ou seja, o planejamento estratégico elabora as decisões e projeções para a empresa como um todo, e o tático traduz esses planos e os concretizam em cada setor. Assim, cada departamento procura lançar objetivos de modo que garantam o alcance das metas propostas pelo planejamento estratégico.

Vale salientar que é o planejamento tático quem faz a ligação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional. Portanto, é durante o planejamento tático que se abordam questões de como as ações serão executadas e as estratégias que serão necessárias em cada setor para atingir os objetivos gerais da empresa”.

De acordo com (OLIVEIRA, 2018), “para chegar em um planejamento tributário satisfatório, será preciso: fazer o levantamento de dados, previsão de

faturamento (ou seja, receita bruta), previsão de despesas operacionais, margem de lucro, valor das despesas com os empregados”.

O planejamento tributário é uma ferramenta usada na contabilidade gerencial que tem por objetivo reduzir a carga tributária das organizações, gerando impacto na economia de impostos a serem recolhidos pelas empresas.

7.7 Desempenho

“O desempenho (performance) é o conjunto de características ou capacidade de comportamento ou rendimento de uma pessoa, equipe ou organização de acordo com os objetivos estratégicos de organização” (Chiavenato 2021)

Segundo Dutra (2014) o sistema de recompensa está diretamente vinculado à avaliação de desempenho, exercício de liderança, motivação e satisfação no trabalho”.

O desempenho pode ser medido por meio de um indicador (KPI = key performance indicator), padrão, medida ou métrica, com um índice em relação a metas, objetivos, requisitos ou expectativas definidas previamente. Pode ser excepcional, bom, médio, sofrível e fraco em relação a esses pressupostos. Representa um dos principais responsáveis pela elevada produtividade e pelos resultados que a organização entrega os stakeholders, pois é o elemento básico que conduz a eficiência e excelência operacional do negócio (CHIAVENATO, 2021).

Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento que visa estabelecer um contrato com os colaboradores, pertinente aos resultados desejados pela organização, incluindo acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos e avaliar os resultados alcançados Andrade e Cordeiro (2022).

Portanto avaliação de desempenho se refere a um método para entender o nível de comprometimento, atitudes individuais ou de uma equipe. É

um processo para acompanhar, analisar e observar as causas que interferem nos resultados dos objetivos das organizações.

CONCLUSÃO

Com a alta competitividade entre as empresas, a contabilidade gerencial vem para auxiliar as mesmas nas tomadas de decisões, para fornecer informações para o controle e planejamento das operações das organizações.

Utilizar as principais ferramentas da contabilidade gerencial se faz necessário para ter as melhores tomadas de decisões no gerenciamento das empresas.

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica e com isso verifica se que a contabilidade gerencial com base nas ferramentas gerenciais, pode ajudar nas tomadas de decisões estratégicas, melhorando os processos na execução, através da utilização relatórios para planejar, controlar passo a passo os processos, conseguindo diminuir os problemas nas tomadas de decisões.

Conclui se que a contabilidade gerencial é muito importante para a gestão empresarial pois é preciso planejar e controlar, fazendo correções quando for preciso, através dos dados indicadores coletados pelas ferramentas gerenciais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. **Avaliação de Desempenho no Setor Público**: A perspectiva de servidores em uma Instituição Federal. Revista de carreiras e pessoas. Recife. v 12 n 02 p. 259-279. 2022.

CARRAZZA, Roque Antônio. **Curso de Direito Constitucional Tributário**. 23. Ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel da Gestão de Talento Humano. São Paulo. Atlas. 2021.

DUTRA, A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. UnisulVirtual. Florianópolis. 2014.
FEITOSA, Anderson. **Quais são os tipos de Planejamento Tributário e como colocar em prática?**. São Paulo. 2021. Disponível em:
<<https://conube.com.br/blog/tipos-de-planejamento-tributario/>>. Acesso em: 21 abr. 2024.

HAMATI, Cecília Maria Marcondes. **Curso de Direito Tributário**. São Paulo: Malheiros, 2017.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de Oliveira. **Contabilidade Tributária**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.