

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC. PHILADELPHO GOUVÊA NETTO
Curso Técnico em Contabilidade**

**Ana Laura Rodrigues
Gustavo Antunes Lara
João Vitor Barbosa
Kaylan Lobianco Rodrigues
Luís Fernando Perpétuo Ramiro
Thais Cristina Marquesini**

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

**São José do Rio Preto
2025**

Ana Laura Rodrigues
Gustavo Antunes Lara
João Vitor Barbosa
Kaylan Lobianco Rodrigues
Luís Fernando Perpétuo Ramiro
Thais Cristina Marquesini

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL
EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso técnico em 2025 da Etec Philadelpho Gouvêa Netto, orientado pelo professor Sérgio Jose Marson como requisito parcial para obtenção do título técnico em contabilidade.

**São José do Rio Preto
2025**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus, fonte de toda sabedoria, força e coragem, por nos guiar durante toda a jornada acadêmica e permitir que chegássemos a este momento de conclusão. Sem sua proteção e bênçãos, este trabalho não teria sido possível.

Gostaríamos também de expressar nossa sincera gratidão a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste TCC.

Ao nosso orientador, Sergio Jose Marson, é merecedor de nosso mais profundo reconhecimento pelo apoio constante, pelas orientações preciosas e pela paciência ao longo deste processo. Suas contribuições foram essenciais para o aprimoramento deste trabalho e para o nosso crescimento acadêmico.

Aos professores do curso de Contabilidade, agradecemos pelo conhecimento compartilhado e pela base sólida que nos proporcionaram, possibilitando o desenvolvimento de nossas capacidades.

Aos nossos familiares, agradecemos pelo amor, incentivo e compreensão. O apoio emocional e o suporte nos momentos de dificuldade foram fundamentais para que pudéssemos concluir essa etapa com êxito.

"A contabilidade gerencial vai além de simplesmente registrar transações; ela é o farol que ilumina o caminho estratégico das organizações, transformando dados financeiros em insights valiosos para a tomada de decisões."

RAY H. GARRISON

RESUMO

As pequenas e médias empresas representam um segmento estratégico na economia nacional, responsáveis por significativa geração de empregos, inovação e desenvolvimento socioeconômico. Apesar de sua relevância, enfrentam desafios estruturais relacionados à gestão administrativa e financeira, decorrentes, em grande parte, da ausência de mecanismos eficazes de controle e suporte à tomada de decisão. Nesse contexto, a contabilidade gerencial consolida-se como instrumento imprescindível, ao prover informações sistematizadas que possibilitam planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho organizacional de forma mais assertiva.

Diferentemente da contabilidade financeira, orientada prioritariamente às obrigações fiscais e legais, a contabilidade gerencial tem caráter interno e estratégico, oferecendo subsídios para decisões operacionais e de longo prazo. Por meio da utilização de ferramentas como análise de custos, orçamento empresarial, fluxo de caixa projetado e indicadores de desempenho, viabiliza-se a identificação de oportunidades, a mitigação de riscos e a maximização de resultados, aspectos fundamentais para a competitividade e a sustentabilidade das pequenas e médias empresas em um ambiente econômico dinâmico e altamente competitivo.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo analisar a importância da contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas, evidenciando sua contribuição para o aprimoramento do processo decisório, a eficiência na gestão de recursos e a consolidação dessas organizações no mercado.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Pequenas e Médias Empresas. Gestão Empresarial. Tomada de Decisão. Sustentabilidade Empresarial.

ABSTRACT

Small and medium-sized enterprises represent a strategic segment of the national economy, being responsible for significant job creation, innovation, and socio-economic development. Despite their relevance, they face structural challenges related to administrative and financial management, largely due to the absence of effective mechanisms for control and decision-making support. In this context, managerial accounting is established as an essential tool, providing systematic information that enables planning, monitoring, and evaluation of organizational performance more accurately.

Unlike financial accounting, which is primarily oriented toward legal and fiscal obligations, managerial accounting has an internal and strategic character, offering support for both operational and long-term decisions. Through the use of tools such as cost analysis, business budgeting, projected cash flow, and performance indicators, it allows the identification of opportunities, risk mitigation, and maximization of results—fundamental aspects for the competitiveness and sustainability of small and medium-sized enterprises in a dynamic and highly competitive economic environment.

Therefore, this study aims to analyze the importance of managerial accounting in small and medium-sized enterprises, highlighting its contribution to improving the decision-making process, enhancing resource management efficiency, and consolidating these organizations in the market.

Keywords: Managerial Accounting. Small and Medium-sized Enterprises. Business Management. Decision-Making. Organizational Sustai

Sumário

INTRODUÇÃO	8
1. Empresa	10
1.2 Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.....	10
1.2.1 Conceito e Classificação.....	10
1.2.2 Histórico das Micro e Pequenas Empresas no Brasil	12
1.2.3 Características e Desafios.....	13
1.3 Contabilidade Gerencial.....	13
1.3.1 Diferenças entre contabilidade financeira e gerencial	14
1.3.2 Aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas	15
1.3.3 Balanço Patrimonial Simplificado	17
1.3.4 Demonstração de Resultado Simplificado.....	20
1.4 Índices Financeiros e econômicos	22
1.4.1 Índices de Liquidez.....	22
1.4.2 Índices de Rentabilidade.....	24
1.4.3 Índices de Endividamento.....	25
1.4.4 Análise das Demonstrações Contábeis	26
1.3.3 Controle de Custos	27
1.3.4 Orçamento.....	28
1.4 Tomada de Decisão	28
1.5 Percepção dos Empresários acerca da Contabilidade Gerencial.....	30
1.5.1 O que é percepção?	30
1.5.2 Fatores que influenciam a percepção: percepção, situação, alvo	30
1.5.3 Teoria da atribuição aplicada à tomada de decisão.....	31
1.5.4 Efeito halo aplicado ao tema	31
1.5.5 Outras pesquisas (Apolinário, 2017).....	31
2. Análise da Aplicação de Demonstrações Financeiras na Gestão.....	32
2.1 Procedimentos usados na tomada de decisão	32
2.2 Usos da contabilidade e participação dos contadores.....	32
2.3 Ferramentas de planejamento e importância percebida	33
3. Considerações Finais	33
REFERÊNCIAS.....	34

INTRODUÇÃO

No Brasil, a maioria dos negócios em funcionamento é composta por micro e pequenas empresas, que desempenham papel vital na economia do país. Essas organizações são grandes geradoras de empregos e riquezas, contribuindo significativamente para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB). No entanto, um fator amplamente estudado é a elevada taxa de mortalidade desses empreendimentos nos primeiros anos de existência, muitas vezes decorrente da ausência de sistemas de gestão eficazes.

Por desconhecimento ou falta de assessoria contábil, muitos pequenos empresários deixam de utilizar as informações geradas pela contabilidade, que poderiam ser de grande utilidade na gestão de seus negócios. Como resultado, passam a tomar decisões baseadas apenas em experiências próprias, o que frequentemente gera resultados aquém do esperado. A contabilidade, nesse cenário, se apresenta como ciência essencial, cuja função é fornecer informações seguras e fidedignas que orientem a tomada de decisão, tornando-se instrumento estratégico em todas as etapas da vida empresarial.

Enquanto grandes empresas utilizam amplamente os relatórios contábeis para embasar suas escolhas, a realidade das micro e pequenas empresas é diferente. Segundo Gonçalves (1987), a maioria dos empreendedores desse porte toma decisões de forma intuitiva, sem apoio em informações gerenciais que reduzam riscos. Nesse sentido, a Resolução CFC nº 1.374/2011 estabelece que, para ser útil, a informação contábil-financeira precisa ser relevante e representar com fidedignidade a realidade da empresa.

Estudos confirmam essa importância. De acordo com o SEBRAE (2018), em São Paulo a taxa de sobrevivência empresarial em dois anos é de 76,3%, o que significa que uma em cada quatro empresas fecha suas portas nesse período. Nota-se ainda que os setores com maior exigência contábil possuem menor índice de falência, como no caso da indústria, que apresenta taxa de sobrevivência de 81,4%, em comparação com os serviços, que registram 74,1%. Esses dados evidenciam que o uso de informações contábeis-financeiras é determinante para a continuidade das empresas.

Nesse contexto, Campos, Santos e Cerqueira Júnior (2005) destacam que a ausência de conhecimento gerencial sobre custos é uma das principais causas de dificuldades financeiras das MPEs, podendo levar inclusive à falência. Dessa forma, este estudo busca analisar a relevância das informações contábeis no processo de gestão de micro e pequenas empresas, investigando como tais informações podem auxiliar os empreendedores na tomada de decisões mais seguras, no controle de custos e na melhoria do desempenho financeiro.

1. Empresa

Quando pensamos em negócios, logo surge a figura da empresa. Mas, afinal, o que é uma empresa e qual conceito devemos ter dessa palavra? Diversos autores apresentam diferentes definições, entretanto a mais usual é a seguinte:

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

Sendo uma unidade econômica cuja finalidade é o lucro, torna-se necessário utilizar ferramentas que otimizem as chances de sucesso da organização, garantindo retorno sobre o investimento e reduzindo riscos de falha. Assim, a adoção de estratégias, entendidas como conjunto de ações articuladas, é essencial para que o gestor alcance os objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Fabretti (2003), a empresa organiza sua atividade econômica, combinando capital, trabalho e tecnologia, com o objetivo de produzir bens ou prestar serviços e obter lucro, permitindo seu desenvolvimento e a adequada remuneração do capital investido. Para Padoveze (2005, p.3), “as empresas nascem a partir de investimentos nas operações necessárias para vender os produtos e serviços escolhidos”, destacando a importância do investimento como parâmetro inicial para o crescimento da empresa. A finalidade da empresa é criar valor para seu proprietário, que se concretiza no lucro esperado pelo investidor (Padoveze, 2005, p.3).

1.2 Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

1.2.1 Conceito e Classificação

Os termos micro, pequena e média empresa são utilizados para definir o porte da empresa, ou seja, seu tamanho. Essa distinção é importante, pois a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 179, determina:

“A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei” (BRASIL, 1988).

A legislação brasileira estabelece diferentes classificações de empresas com base no faturamento ou número de empregados. Segundo o BNDES (2020), a classificação pelo faturamento é:

Porte de Empresa	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) apresenta também classificações com base no número de empregados:

- Microempresa: indústrias e empresas de comércio e serviço com até 19 empregados.
- Pequena empresa: indústrias com 20 a 99 empregados e empresas de comércio e serviço com 10 a 49 empregados.
- Empresa de porte médio: indústrias com 100 a 499 empregados e empresas de comércio e serviço com 50 a 99 empregados.
- Grande empresa: indústrias com 500 ou mais empregados e empresas de comércio e serviço com 100 ou mais empregados.

Além disso, existem outras classificações baseadas em critérios como capital registrado, quantidade produzida e comparação relativa com outras empresas (Chér, 1991; Longenecker, 1997).

1.2.2 Histórico das Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Historicamente, um dos primeiros incentivos ao pequeno empresário no Brasil foi o alvará de D. João VI, de 28 de abril de 1809, que concedia benefícios como empréstimos, isenção de impostos e privilégios aos inventores de máquinas (Bittencourt, 1995; Moraes, 1986). Movimentos similares ocorreram em países como Japão, Itália, Estados Unidos e França, evidenciando o potencial econômico dessas práticas.

A primeira lei brasileira específica para microempresas foi a Lei nº 7.256 de 1984 (Estatuto da Microempresa), abordando áreas administrativa, tributária, previdenciária e trabalhista. A Constituição de 1988, nos artigos 146, 170 e 179, reforçou a necessidade de benefícios legais para pequenos empreendimentos. Posteriormente, surgiram leis e sistemas como:

- Lei 9.317/1996: Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (SIMPLES), com tributação simplificada para pequenas empresas.
- Lei complementar 123/2006: consolidou o Simples Nacional e definiu critérios de enquadramento de micro e pequenas empresas.
- Lei 9.841/1999 e Decreto nº 3.474/2000: novo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

As microempresas e empresas de pequeno porte compartilham parte de sua trajetória histórica e legal, sendo diferenciadas principalmente pelos incentivos concedidos pelo Estado, proporcionais ao seu porte.

1.2.3 Características e Desafios

Micro e pequenas empresas, em sua maioria, são familiares ou de empresário individual, com capital limitado e operações geralmente locais (Gomes, 2004; Fabretti, 2003). O proprietário, frequentemente, é responsável pela estratégia e gestão, e muitas vezes não possui formação em contabilidade ou administração, o que dificulta a gestão eficaz e aumenta a taxa de mortalidade.

Segundo o Sebrae (2004-2005), 29% das empresas paulistas fecharam no primeiro ano de atividade e 56% não completaram cinco anos. Entre os fatores que contribuem para isso estão: falta de planejamento financeiro, ausência de contabilidade gerencial e excesso de impostos e obrigações acessórias.

A Lei Complementar nº 123/2006 e normas do Conselho Federal de Contabilidade (NBC T 19.13) possibilitam simplificação contábil, mas não dispensam obrigações acessórias trabalhistas e previdenciárias. O uso da contabilidade como ferramenta de gestão aumenta a segurança das decisões e as chances de sucesso (Raza, 2008).

1.3 Contabilidade Gerencial

A contabilidade tem como objetivo fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, sendo este o objetivo maior da ciência contábil. Iudícibus (1994, p.26) define o objetivo da contabilidade como:

“[...] fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança”.

A partir da contabilidade, o usuário possui parâmetros para definir projeções e tomar decisões com base em informações confiáveis. Ching (2003, p.4) complementa que “para poder trabalhar de maneira efetiva, as pessoas em uma organização precisam constantemente de informação a respeito do montante de recursos envolvidos e utilizados”. Assim, a empresa depende de um sistema de informação que

fornecer dados continuamente, considerando a dinâmica das informações e a continuidade do negócio.

Nesse contexto, a contabilidade assume seu papel principal de apoiar o gestor em suas decisões, proporcionando maior segurança aos seus julgamentos (Iudícibus, 1994, p.26). Ching (2003, p.6) observa que “a natureza das informações da contabilidade gerencial é mais subjetiva, interpretativa e relevante”, diferenciando-se da contabilidade financeira, que é mais voltada ao registro histórico da situação real da empresa.

A contabilidade gerencial pode ser entendida como um enfoque especial aplicado a técnicas e procedimentos já existentes na contabilidade financeira, contabilidade de custos e análise financeira, porém com maior detalhamento e apresentação diferenciada, de forma a auxiliar os gestores no processo decisório (Iudícibus, 1986, p.15). O contador gerencial, segundo Iudícibus (1986, p.17), deve possuir formação ampla e capacidade de transformar números em informações úteis para a administração, participando das rotinas administrativas e fornecendo suporte para a tomada de decisões.

Segundo Dias (2006), é tão importante analisar o passado da empresa quanto planejar o futuro, utilizando a contabilidade como ferramenta de gestão para traçar estratégias e enfrentar dificuldades.

1.3.1 Diferenças entre contabilidade financeira e gerencial

A contabilidade financeira segue padrões regulatórios e destina-se principalmente a usuários externos, enquanto a contabilidade gerencial foca em fornecer informações úteis para decisões internas. Conforme Martins (2011), as diferenças podem ser resumidas da seguinte forma:

- Contabilidade Financeira: usuários externos, restrições legais (PCGA/IFRS), informações históricas e agregadas, auditada.

- Contabilidade Gerencial: usuários internos, sem restrições externas, orientada para o futuro, planejamento, informações financeiras e não financeiras, em tempo hábil, julgamental e relevante.

A contabilidade gerencial é, portanto, uma ferramenta indispensável para o planejamento e tomada de decisões, especialmente em ambientes de incerteza, fornecendo informações confiáveis que orientam a estratégia da empresa (Santiago, 2006, p.24).

1.3.2 Aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas

Segundo Silva (2002, p.23), “uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem condições mínimas de sobreviver ou planejar seu crescimento”. Oliveira (2005, p.36) complementa que a contabilidade gerencial fornece informações claras, objetivas e essenciais para a tomada de decisão.

No entanto, muitas micro e pequenas empresas carecem de apoio contábil, já que contadores frequentemente limitam-se ao cumprimento de obrigações fiscais, sem fornecer informações úteis para o planejamento estratégico (Chér, 1991, p.36). Segundo Longenecker (1998, p.515), administradores precisam de informações precisas e oportunas, especialmente financeiras, para tomar decisões corretas. O planejamento financeiro, baseado em registros contábeis, é fundamental para orientar decisões e controlar recursos (Santiago, 2006, p.49).

Chér (1991, p.35) destaca que a contabilidade fornece dados para o setor financeiro, preparando demonstrações financeiras essenciais, como Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados e Demonstração de Fluxo de Caixa. Estes relatórios permitem ao administrador monitorar a dinâmica do negócio, avaliar desempenho, aplicar medidas corretivas e traçar novas metas de forma segura (Chér, 1991, p.47-48; Silva, 2002, p.85).

A contabilidade gerencial também evoluiu para atender à necessidade de informações estratégicas e de gestão. Segundo Pizzolato (2000), trata-se da produção de informações úteis à administração para planejamento, medição e avaliação de performance. Horngren (2004) define a contabilidade gerencial como o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Planejamento e controle são ferramentas essenciais, permitindo que a contabilidade gerencial avalie riscos e auxilie em todas as etapas da decisão (Drucker, 2010 apud Amorim, s/d, p.3). Para pequenas e médias empresas (PMEs), a contabilidade gerencial auxilia na formulação de estratégias, adaptando objetivos e estrutura funcional à realidade do mercado (Barbosa & Teixeira, 2003; Porter, 1995 apud Hayasi, Nakamura & Escrivão Filho, 1995).

Rosário (1999) observou que modelos determinísticos de formulação de estratégias raramente representam a realidade das PMEs, sendo o foco na equalização ótima de estoque/vendas como chave para a sobrevivência. Santos, Dorow e Beuren (2016) apontam que o maior uso da contabilidade gerencial em PMEs ocorre nos controles operacionais, fundamentais para a sobrevivência do negócio, enquanto métodos de custeio são menos utilizados devido à falta de conhecimento, e não por descaso.

Em síntese, a contabilidade gerencial aplicada a micro e pequenas empresas fornece informações estratégicas e financeiras que possibilitam decisões mais seguras, planejamento eficaz e acompanhamento do desempenho, sendo um instrumento indispensável para a sobrevivência e crescimento dessas organizações.

1.3.3 Balanço Patrimonial Simplificado

Entre as demonstrações financeiras temos Balanço Patrimonial, que identifica a situação patrimonial da empresa num dado momento.

Os lançamentos contábeis são feitos de acordo com o regime de competência, ou seja, pertencem ao exercício em que ocorreu o fato gerador, independente de pagamento ou recebimento.

O Balanço Patrimonial é composto por:

- Ativo: representa os bens e direitos expressos em moeda (como por exemplo: caixa, bancos, imóveis, estoques, valores a receber e outros bens e direitos). Os ativos podem ser entendidos como os recursos de valor sobre os quais a empresa tem direito de uso. Também pode ser definido como sendo um recurso sob controle da empresa, capaz de gerar benefícios futuros (CHING, 2003).

As contas do Ativo estão agrupadas de acordo com o Grau de Liquidez.

Grau de Liquidez é o maior ou menor prazo no qual Bens e Direitos podem ser transformados em dinheiro. Por exemplo, os Estoques de Mercadorias serão transformados em dinheiro quando forem vendidos á vista; as Duplicatas a Receber, quando forem recebidas, e assim por diante. A conta Caixa e a conta Bancos Conta Movimento são as que possuem maior grau de liquidez, pois representam disponibilidades imediatas. Por isso são as primeiras contas que aparecem no plano de contas (RIBEIRO, 2002, p.65).

- Passivo: representa as obrigações com terceiros, (tais como: contas a pagar, empréstimos a pagar, impostos a recolher etc.). O passivo são compromissos que ela tem contra seus recursos ou ativos. Segundo Ching (2003, p.28) “[...] podemos definir o passivo como o compromisso da organização relativo a eventos já ocorridos e que resultam em consumo de seus ativos”.

As contas do Passivo são agrupadas de acordo com o grau de exigibilidade, ou seja, as contas que encabeçam o plano de contas são as que o prazo de pagamento ocorrerá primeiro.

- Patrimônio Líquido, (diferença entre o ativo e o passivo) representa os compromissos contra os recursos ou ativos da organização. Seu valor representa o montante de recursos que os proprietários colocaram na empresa, bem como a parcela de lucros retidos (CHING, 2003).

É importante lembrar que o ativo será sempre igual ao somatório do passivo e do patrimônio líquido. Se os recursos aumentam (ativo), esse aumento corresponde a aumento de obrigações (passivo) ou de investimentos feitos pelos proprietários na empresa (patrimônio líquido). O mesmo acontece quando os recursos diminuem, significa que as obrigações com terceiros foram liquidadas ou o patrimônio líquido é reduzido. (CHING, 2003).

As origens de recursos ocorrem no passivo quando originarem de terceiros, o que significa que a empresa está usando o capital de terceiros para financiar o ativo, seja através de empréstimos ou obrigações assumidas para manter o ciclo financeiro da empresa. Essa situação deve ser analisada com cuidado, já que existe um nível razoável de capital de terceiros que a empresa deve utilizar para manter-se, é importante lembrar que este nível é variável para cada tipo de empresa. As origens de recursos ocorrem no patrimônio líquido quando provem de recursos próprios aplicados na empresa.

A soma dos recursos originados de terceiros e os de recursos próprios estão aplicados no ativo da empresa, seja através de dinheiro em caixa, aplicações em bancos, estoques disponíveis para a venda, investimentos de curto e longo prazo ou de imobilizações realizadas.

A administração financeira, baseando-se nas informações elaboradas e fornecidas pela contabilidade, toma decisões quanto a investimentos, financiamentos, pagamento das obrigações, momento de substituição de ativos obsoletos, nível ideal de estoques, entre outras tantas decisões. O administrador financeiro está preocupado em manter a solvência e maximizar a riqueza produzida pela empresa, pois isso significa sobrevivência, nesse mundo competitivo que as empresas se encontram (CHÈR, 1991).

Na pequena empresa torna-se necessário adaptar as contas de acordo com a necessidade de cada empresa.

O quadro 1 mostra um modelo simplificado de Balanço Patrimonial que pode ser usado pela pequena empresa:

CONTEÚDO DO BALANÇO – EXEMPLO DA CIA A (31/12/97) (Em R\$)			
Ativo		Passivo	
Circulante	166.169	Circulante	141.735
Caixa	13.000	Instituições Financeiras	78.903
Bancos	30.759	Impostos a Pagar	36.286
Contas a Receber	33.764	Fornecedores	14.021
Estoques	88.646	Diversos a pagar	12.165
<hr/>			
Não Circulante	6.654	Exigível de Longo Prazo	14.443
Contas a Receber de Longo Prazo	6.654	Instituições Financeiras	6.540
		Outras Exigibilidades	7.903
<hr/>			
Permanente	103.399	Patrimônio Líquido	120.404
Imóveis	20.163	Capital Social	37.608
Automóveis	1.500	Reservas de Lucros	69.903
Instalações	81.736	Lucros Acumulados	12.893
Total Ativo	276.222	Total Passivo	276.222

Quadro 1 - Conteúdo do Balanço

Fonte: (ASSEF, 1999, p.92).

Segundo Groppelli (2002, p.349) “Os valores que aparecem no balanço patrimonial da empresa representam o valor histórico do total dos ativos disponíveis

para gerar vendas e lucros". As contas que compõem o balanço patrimonial representam o total de recursos que a empresa possui, e que através desses recursos serão gerados os demais resultados que farão a empresa funcionar, ou seja, para que a empresa seja dinâmica e mantenha sua continuidade, ela deve trabalhar esses recursos.

1.3.4 Demonstração de Resultado Simplificado

Ao trabalhar seus recursos produtivos a empresa gera novos resultados, e neste período seu ciclo se renova. Nesse aspecto a empresa apresenta-se como uma organização mutável, em constante movimento, criando e produzindo riquezas a todo instante. Torna-se necessário que estes valores que surgem a todo instante sejam apresentados de uma forma organizada, desse modo, surge então, a Demonstração de Resultado.

Para Assef "(1999, p.93), a Demonstração de Resultado do Exercício, constitui-se no relatório sucinto das operações realizadas pela empresa, durante determinado período de tempo, no qual sobressai o resultado líquido do exercício, lucro ou Prejuízo".

A Demonstração do Resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado em determinado período de operações da Entidade (SILVA, 2002).

O valor do Lucro ou Prejuízo do exercício constitui toda a essência do Demonstrativo de Resultados, pois significa o retorno dos investidores, a compensação pelos riscos em participar de um negócio, ou seja, se apresentar lucro, este representará a remuneração pelo risco, entretanto se apresentar prejuízo, este será bancado pelas pessoas dispostas ao risco. (CHING, 3).

O quadro 2 mostra um exemplo simplificado de Demonstração de Resultado, com contas simplificadas que pode ser aplicado na pequena empresa:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DA CIA A, ENCERRADO EM 31/12/97. (em R\$)	
Receita Bruta de Vendas	486.134
Deduções da Receita Bruta	
Impostos sobre Vendas	(48.613)
Receita Líquida de Vendas	437.521
Custo das Mercadorias Vendidas	(292.759)
Lucro Bruto	144.762
Depreciação	(26.235)
Despesas de Vendas	(14.397)
Despesas Administrativas	(33.595)
Receitas Financeiras	2.310
Despesas Financeiras	(18.780)
Outras Rec. Operacionais	1.498
Resultado Operacional	55.563
Provisão para IR/CSLL	(19.447)
Lucro Líquido	36.116

Quadro 2 – Demonstração de Resultado

Fonte: Fonte: (ASSEF, 1999, p.92).

A Demonstração do Resultado assim como as demais demonstrações contábeis são elaboradas observando o princípio de competência, que vem a ser o reconhecimento das despesas, custos e receitas no momento que aconteceram independente do seu pagamento ou recebimento. (SILVA, 2002).

A Demonstração de Resultado evidenciará a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas, e os correspondentes custos e despesas (SILVA, 2002). De acordo com essa definição o resultado final significa o confronto das receitas com as despesas no momento em que ocorreram.

Os exemplos de Demonstrações Financeiras apresentados possuem contas simplificadas que podem ser adaptadas no caso da pequena empresa de comércio varejista.

Segundo Groppelli (2002, p.352) “Um importante uso dos demonstrativos financeiros é na determinação da eficiência da empresa no controle dos seus custos e na geração de seus lucros”.

Através das demonstrações contábeis e financeiras podemos elaborar várias análises, dentre elas a análise por índices ou indicadores financeiros.

1.4 Índices Financeiros e econômicos

A administração financeira e a contabilidade estão completamente interligadas. No que diz respeito à análise financeira, os índices financeiros são de fundamental importância, pois fornecem informações essenciais ao empresário, que fará uso desses indicadores para melhorar a gestão e a administração da empresa (Chér, 1991).

Esses índices permitem medir a posição econômica e financeira e avaliar níveis de desempenho em diversos aspectos, devendo ser elaborados periodicamente e comparados ao longo do tempo, permitindo a visualização de tendências (Assef, 1999, p.96). Os índices podem ser classificados em:

- Índices Financeiros: Liquidez e Endividamento
- Índices Econômicos: Rentabilidade

1.4.1 Índices de Liquidez

Os índices de liquidez medem a capacidade da empresa de honrar compromissos de curto prazo registrados no passivo circulante. Groppelli (2002, p.357) define que “o grau de liquidez de um ativo depende da rapidez com que ele é transformado em caixa, sem incorrer em perda substancial”.

Esses índices indicam o grau de solvência da empresa. Valores superiores a 1 indicam que os recursos disponíveis são suficientes para cobrir obrigações; valores inferiores a 1 sinalizam possíveis dificuldades. Entretanto, a interpretação pode ser afetada por estoques elevados, que ainda não se converteram em caixa.

- Índice de Liquidez Corrente (ILC)

$$\text{ILC} = \text{AC}/\text{PC}$$

Relação entre ativo circulante e passivo circulante, indica a margem de segurança para pagamento de dívidas de curto prazo (Groppelli, 2002).

- Índice de Liquidez Seca (ILS)

$$\text{ILS} = (\text{AC} - \text{Estoques})/\text{PC}$$

Exclui os estoques do cálculo, focando em ativos rapidamente conversíveis em caixa (Groppelli, 2002; Marion, 2005).

- Índice de Liquidez Geral (ILG)

$$\text{ILG} = \text{AC} + \text{ARLP}/\text{PC} + \text{PELG}$$

Considera ativo circulante e ativo realizável a longo prazo em relação ao passivo circulante e exigível a longo prazo, medindo a capacidade de pagamento de longo prazo (Marion, 2005).

- Índice de Liquidez Imediata (ILI)

$$\text{ILI} = \text{Disponível}/\text{PC}$$

Considera Disponível (caixa, contas bancárias e outras aplicações que podem ser resgatadas imediatamente). Mede a disponibilidade imediata de recursos para saldar obrigações de curto prazo (Marion, 2005).

1.4.2 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade avaliam a capacidade da empresa de gerar recursos a partir de suas operações (Assef, 1999, p.97).

- Taxa de Retorno sobre os Investimentos (TRI)

$$\text{TRI} = \text{LL/AT}$$

Relação entre lucro líquido e ativo total, indica o retorno obtido pelos ativos e o tempo necessário para recuperar investimentos (Marion, 2005).

- Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (TRPL)

$$\text{TRPL} = (\text{LL/PL}) \times 100$$

Relação entre lucro líquido e capital próprio, indica o poder de ganho dos proprietários (Marion, 2005).

- Margem Líquida (ML)

$$\text{ML} = (\text{LL/Vendas Liquidadas}) \times 100$$

Mede a participação das vendas no lucro líquido, refletindo eficiência administrativa e desempenho da empresa (Groppelli, 2002).

- Giro do Ativo (GA)

$$\text{GA} = (\text{Vendas Liquidadas}/\text{Ativo}) \times 100$$

Representa o quanto o ativo é utilizado para gerar resultado, ou seja, o ciclo financeiro da empresa (Assef, 1999, p.98).

1.4.3 Índices de Endividamento

Os índices de endividamento medem a participação do capital de terceiros no total do ativo da empresa, indicando vulnerabilidade a oscilações de juros e a alavancagem financeira (Assef, 1999).

- Quantidade da Dívida (QTD)

$$\text{EG} = \frac{\text{Capital de Terceiros (CT)}}{\text{Ativo Total (AT)}} \times 100$$

Relação entre capital de terceiros e total de recursos, indicando se a empresa depende excessivamente de dívida (Marion, 2005).

- Qualidade da Dívida (QLD)

$$\text{CE} = \frac{\text{Passivo Circulante (PC)}}{\text{Passivo Circulante (PC)} + \text{Passivo Não Circulante (PNC)}} \times 100$$

Relação entre dívidas de curto e longo prazo, permitindo avaliar a flexibilidade financeira da empresa (Marion, 2005).

- Grau de Endividamento (GE)

$$\text{EG} = \frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Relação entre total de dívidas e patrimônio líquido, indicando a proporção de capital de terceiros em relação ao próprio (Assef, 1999, p.99).

Segundo Longenecker (1999, p.520), “o sistema contábil eficaz é vital para o sucesso da empresa. Sem as informações fornecidas pelo sistema contábil, o administrador não pode tomar decisões bem informadas”. Portanto, todo empresário, independentemente do porte, deve acompanhar esses índices periodicamente para projetar mudanças estratégicas e garantir a sustentabilidade do negócio.

1.4.4 Análise das Demonstrações Contábeis

A análise das demonstrações contábeis é uma técnica que avalia o desempenho econômico-financeiro da entidade, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão (Bortoluzzi, Lyrio & Ensslin, 2008).

Indicadores e índices financeiros, econômicos e operacionais permitem ao gestor compreender a situação da empresa, garantindo que diferentes aspectos sejam analisados de forma integrada. Santos, Rengel, Paterno e Beuren (2009) afirmam que é possível extrair informações relevantes para decisões estratégicas e operacionais.

Exemplos de índices comumente utilizados incluem:

- Liquidez e Solvência: Imediata, Seca, Corrente, Geral
- Rentabilidade: Margem Bruta, Margem Operacional, Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo, Rentabilidade do Patrimônio Líquido, Giro do Ativo

- Estrutura de Capital: Endividamento Geral, Garantia do Capital de Terceiros, Composição do Endividamento, Imobilização do Patrimônio Líquido
- Ciclo Operacional e Financeiro: PMP, PME, PMR, Quociente do Posicionamento Relativo, Ciclo Operacional, Ciclo Financeiro

Quando utilizados corretamente, esses índices fornecem informações críticas para a sobrevivência das pequenas empresas, permitindo decisões fundamentadas sobre liquidez, rentabilidade, endividamento e eficiência operacional.

1.3.3 Controle de Custos

Segundo Eliseu Martins (2003), custo é um gasto que só é reconhecido no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), seja para fabricação ou para execução de um serviço. O tratamento e reconhecimento desses custos pode ser realizado de várias formas, levando em conta custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, entre outros critérios de análise. A escolha do método dependerá da técnica adotada para cada caso.

Quando falamos de custos, inevitavelmente abordamos a contabilidade de custos. Para calcular estoques, essa contabilidade é essencial, porque, conforme Martins, com a Revolução Industrial surgiram complexidades: o valor de compra das matérias-primas passou a ser substituído por uma série de valores pagos pelos fatores de produção utilizados, dificultando atribuir valor a estoques de forma direta. Martins resume que “a Contabilidade de Custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisão gerenciais”.

Assim, os custos dialogam com vários setores da empresa: seja na mensuração propriamente dita, seja no impacto sobre os lucros. Na Demonstração de Resultado (DRE), por exemplo, a gestão de custos influencia diretamente o resultado final. Em empresas de pequeno porte, onde o horizonte de atuação é o curto prazo, manter o controle de custos torna-se ainda mais vital: sem lucro, não há continuidade.

1.3.4 Orçamento

A revisão teórica de Cremonezzi, Barreira, Candido e Silva define o orçamento como um instrumento estratégico de grande importância para qualquer empresa, independentemente do ramo: é um plano que estabelece metas para um determinado período e orienta a entidade em direção a seus objetivos.

Iudícibus (1998, p. 251) afirma que “o processo orçamentário dentro de uma empresa é a fase mais dinâmica e relevante, no que se refere a instrumentos da gerência, para estimular um melhor desempenho e alcançar as metas previstas”. Para Santos, Rengel, Paterno e Beuren (2009), “a elaboração de um orçamento permite traçar as metas almejadas, tecer estratégias para o alcance delas, ou seja, determinar previamente o que se pretende realizar”.

Para micro e pequenas empresas, é essencial desenvolver o orçamento: o porte ou a atividade não isentam a necessidade de planejamento. O orçamento materializa as metas do empreendedor, tornando-as consultáveis e controláveis.

1.4 Tomada de Decisão

A tomada de decisão é tema central em gestão, presente nas esferas estratégica, tática e operacional, pois todos os integrantes da organização tomam decisões diariamente. Essas decisões variam em impacto — algumas mínimas, outras capazes de alterar o posicionamento da empresa no mercado.

Decisões são feitas por pessoas, e indivíduos são influenciados por múltiplas variáveis, o que torna o processo decisório delicado. O desafio contemporâneo é tomar decisões acertadas com agilidade.

Chavenato (2003) defende que toda organização é um sistema de decisões: cada pessoa participa, consciente e racionalmente, optando entre alternativas com base em suas percepções, motivações e atitudes. Ele propõe que “a organização é um sistema de decisões” em que “o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja”.

Existem vários modelos de decisão; destacam-se o modelo racional e o modelo comportamental. Essencialmente, quanto mais informação bem estruturada o tomador de decisão possui, maior sua capacidade de considerar cenários e escolher alternativas mais adequadas.

Para Maximiano (2009, p. 58), decisões servem para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo decisório inicia-se com uma insatisfação ou desvio entre a situação atual e a desejada, e envolve seis elementos:

1. Tomador de decisão – quem decide;
2. Objetivos – o que se almeja;
3. Preferências – critérios usados na escolha;
4. Estratégia – curso de ação selecionado com recursos disponíveis;
5. Situação – fatores ambientais, internos e externos que influenciam a decisão;
6. Resultado – consequência da ação selecionada.

Esse processo pode ser desdoblado em sete etapas:

1. Percepção da situação-problema;
2. Definição do problema;
3. Estabelecimento de objetivos;
4. Geração de alternativas;

5. Escolha da alternativa mais adequada;
6. Avaliação das alternativas comparativamente;
7. Implementação da alternativa escolhida.

Cada situação pode demandar modelo distinto de decisão, dependendo da complexidade, urgência, disponibilidade de dados e perfil do tomador.

1.5 Percepção dos Empresários acerca da Contabilidade Gerencial

1.5.1 O que é percepção?

Percepção refere-se ao processo pelo qual indivíduos organizam e interpretam impressões sensoriais para dar sentido ao ambiente em que estão inseridos. Essas percepções muitas vezes divergem da realidade objetiva. Robbins, Judge e Sobral (2014) afirmam que “o mundo que importa para o comportamento é o mundo na forma em que é percebido”.

1.5.2 Fatores que influenciam a percepção: percepção, situação, alvo

Na psicologia, três fatores influenciam a percepção:

- Percepção pessoal: atitudes, personalidade, motivações, interesses, experiências, expectativas;
- Alvo: novidade, movimento, sons, tamanho, contexto, proximidade, semelhança;
- Situação: momento, ambiente de trabalho, ambiente social.

Esses fatores interagem e modulam o que percebemos. Por exemplo, nossas expectativas moldam o que vemos; o ambiente ao nosso redor influencia como interpretamos.

1.5.3 Teoria da atribuição aplicada à tomada de decisão

A teoria da atribuição busca explicar por que julgamos comportamentos como internos (da pessoa) ou externos (do ambiente). Ao observar alguém, buscamos determinar se a causa do comportamento é interna ou externa, com base em três fatores: diferenciação, consenso e consistência.

- Diferença (diferenciação): se o comportamento é incomum para o indivíduo em contextos diversos.
- Consenso: se outras pessoas diante da mesma situação agiriam de modo semelhante.
- Consistência: se o indivíduo responde da mesma forma em situações repetidas.

Esses três elementos ajudam a atribuir causas internas ou externas ao comportamento observado.

1.5.4 Efeito halo aplicado ao tema

O efeito halo ocorre quando formamos uma impressão geral de alguém baseada em uma única característica (inteligência, aparência etc.). No contexto da contabilidade, muitas pessoas têm a percepção reduzida de que o contador serve apenas para cálculos e obrigações fiscais. Na realidade, a contabilidade pode oferecer apoio estratégico, gerencial e decisório.

1.5.5 Outras pesquisas (Apolinário, 2017)

A pesquisa de Apolinário indica que a maioria das micro e pequenas empresas vê o contador principalmente como alguém que cuida de tributos e obrigações

trabalhistas, e não como fonte de informação contábil gerencial. Os resultados mostram que muitos empresários não baseiam suas decisões em dados contábeis — um indicativo de que os contadores muitas vezes não exploram o potencial estratégico de suas funções.

2. Análise da Aplicação de Demonstrações Financeiras na Gestão

2.1 Procedimentos usados na tomada de decisão

Entre os instrumentos usados estão demonstrações contábeis convencionais (balanço, DRE), métodos de custeio e sistemas integrados. Observou-se:

- 43,24% das empresas não utilizam relatórios contábeis convencionais;
- O balancete é usado por 35%;
- 30% e 70% não utilizam métodos de custeio;
- Entre os que usam, o custeio variável é o mais comum 17% das empresas utilizarem contra 83% que utilizam o Custo por Absorção.
- O Excel é a ferramenta eletrônica mais usada (67,57%); 16,22% não possuem sistema eletrônico.

Esses dados revelam que muitas empresas não têm visão ampla dos riscos nem acesso a informações gerenciais completas.

2.2 Usos da contabilidade e participação dos contadores

Apesar de muitos empresários consultarem seus contadores (86% e 90%) grande parte limita essa consulta a temas tributários e societários (43,24%). Poucos usam a contabilidade para decisões estratégicas, de investimento ou operacionais.

Há uma lacuna entre o potencial da contabilidade como ferramenta gerencial e seu uso efetivo.

2.3 Ferramentas de planejamento e importância percebida

- 69% usam o orçamento como ferramenta principal de planejamento;
- 30% e 50% mencionam retorno sobre investimento;
- O ponto de equilíbrio aparece com menos frequência, mas é citado como importante técnica para pequenas empresas.

3. Considerações Finais

Este estudo investigou a percepção dos administradores de micro e pequenas empresas de São Paulo sobre a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão e apoio à tomada de decisão. As conclusões principais:

- A contabilidade gerencial é instrumental na tomada de decisão, mas está subutilizada.
- Apesar dos respondentes terem nível educacional alto, muitos não aplicam conhecimentos em gestão e decisões de negócio.
- A adoção de instrumentos como orçamento, fluxo de caixa e controle de custos é baixa, o que prejudica decisões mais seguras e sustentáveis.
- Gestores devem exigir mais envolvimento dos contadores como parceiros estratégicos, não apenas como operadores de obrigações tributárias.
- Em um ambiente competitivo e incerto, decisões baseadas em dados confiáveis são essenciais para a sobrevivência e o crescimento.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, R. Contabilidade Gerencial e Tomada de Decisão. s.d.
- APOLINÁRIO, F. Pesquisa sobre percepções empresariais e uso da contabilidade gerencial. 2017.
- ASSEF, R. Contabilidade Básica. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARBOSA, J.; TEIXEIRA, A. Estratégias Empresariais para PMEs. 2003.
- BITTENCOURT, C. Histórico das Microempresas no Brasil. 1995.
- BORTOLUZZI, S.; LYRIO, A.; ENSSLIN, E. Análise das Demonstrações Contábeis. 2008.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.
- CAMPOS, L.; SANTOS, P.; CERQUEIRA JÚNIOR, J. Gestão e Custos em Micro e Pequenas Empresas. 2005.
- CHÉR, R. Contabilidade e Controle Gerencial nas Pequenas Empresas. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CHAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 2003.
- CHING, H. Y. Contabilidade Gerencial: Uma Abordagem Introdutória. São Paulo: Atlas, 2003.
- DIAS, R. Contabilidade Gerencial e Planejamento Estratégico. 2006.
- DRUCKER, P. Administração: Tarefas, Responsabilidades e Práticas. São Paulo: Pioneira, 2010.
- ELISEU MARTINS. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2003.
- FABRETTI, L. Contabilidade Introdutória. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GARRISON, R. H. Contabilidade Gerencial. 2003.
- GOMES, A. Pequenas Empresas: Características e Gestão. 2004.
- GONÇALVES, C. Tomada de Decisão nas Pequenas Empresas. 1987.
- GROPPELLI, A. Análise Financeira. 2002.
- HAYASI; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO. Estratégia Empresarial. 1995.

- HORNGREN, C. Managerial Accounting. 2004.
- IUDÍCIBUS, S. de. Contabilidade Introdutória. São Paulo: Atlas, 1986.
- IUDÍCIBUS, S. de. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 1994.
- IUDÍCIBUS, S. de. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 1998.
- LONGENECKER, J. Small Business Management. 1997.
- LONGENECKER, J. Small Business Management and Entrepreneurship. 1999.
- MARION, J. C. Contabilidade Básica. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS, E. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 2009.
- MORAES, A. Histórico da Legislação Empresarial no Brasil. 1986.
- OLIVEIRA, D. P. R. Contabilidade como Ferramenta Gerencial. São Paulo: Atlas, 2005.
- PADOVEZE, C. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2005.
- PIZZOLATO, N. Informações Gerenciais para Tomada de Decisão. 2000.
- RASA, A. Contabilidade Gerencial e Riscos nas Pequenas Empresas. 2008.
- RIBEIRO, O. Contabilidade Básica. 2002.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional. 2014.
- ROSÁRIO, E. Estratégias para Pequenas Empresas. 1999.
- SANTIAGO, L. Contabilidade Gerencial e Análise Econômica. 2006.
- SANTOS, A.; DOROW, P.; BEUREN, I. Contabilidade Gerencial em PMEs. 2016.
- SANTOS; RENGEL; PATERNO; BEUREN. Ferramentas de Análise Financeira. 2009.
- SEBRAE. Relatório de Sobrevivência das Empresas. 2018.
- SILVA, R. Contabilidade Gerencial Aplicada. 2002.