

## A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA LOJA ELETROLAR LTDA DE PIUM/TO

Uziel Silva Gonçalves<sup>1</sup>

Mônica de Souza Lima<sup>2</sup>

Giliarde Benavinto Albuquerque Calvalcante Virgulino Ribeiro Nascimento e Gama<sup>3</sup>

Arlan Marcos Lima Sousa<sup>4</sup>

Elisânia Arndt<sup>5</sup>

Eliane Maria Alves Pereira Almeida Silva<sup>6</sup>

**RESUMO:** Na atualidade, destaca-se a relevância da contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão, ao demonstrar a importância dos instrumentos contábeis nos processos gerenciais das micro e pequenas da cidade. É importante, pois, compreender como as informações foram geradas, bem como evidenciar a visão gerencial, em relação aos instrumentos contábeis na tomada de decisões. Nesse contexto, este artigo tem por objetivo demonstrar a necessidade e relevância da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão em uma pequena empresa comercial de eletroeletrônicos e móveis, localizada em Pium (TO). Para melhor desenvolver essa temática, a metodologia utilizada na pesquisa foi de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, por meio de levantamentos bibliográficos e pesquisa de campo. Os resultados apontam que o gestor possui, em suas mãos, dados contábeis e financeiros fidedignos, para o gerenciamento de decisões. Esta pesquisa destaca, ainda, que a contabilidade gerencial fornece dados de natureza econômica para que o gestor possa decidir com base em informações contabilmente fundamentadas. Ao desenvolver esta pesquisa, verificou-se, também, que a contabilidade gerencial constituiu um instrumento empresarial primordial para o processo de tomada de decisões na Eletrolar (empresa campo desta pesquisa). Conclui-se que o gestor vê a necessidade de utilizar os demonstrativos e instrumentos contábeis com maior domínio, para aprimorar a tomada de decisões e consolidar a empresa no mercado comercial.

**Palavras-chave:** Contabilidade. Ferramentas Contábeis. Tomada de Decisão.

<sup>1</sup>Graduando em Ciências Contábeis, Instituição: Universidade Estadual do Tocantins – UNITINS.

<sup>2</sup>Doutoranda em Economia – FGV. Mestra em Ciências Contábeis – FUCAPE. MBA em Controladoria e Planejamento Tributário – UFT. Coordenadora da especialização em MBA Gestão e Finanças do Agronegócio-UNITINS. Professora da Universidade do Estado do Tocantins-UNITINS. Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Serra do Carmo – FASEC e professora na mesma instituição. Membro da Academia Tocantinense de Contadores do Estado do Tocantins (ATOCON) e Diretora de Ensino e Pesquisa. Pesquisadora.

<sup>3</sup>Doutorando (PPGDR/UFT). Mestre (PPGDCOMS/UFT). Especialista em Direito e Processo Tributário, em Direito e Processo Penal, em Criminologia, em Direito e Processo do Trabalho. Graduado em Direito (UFT). Professor da Faculdade de Ciências Jurídicas de Paraíso do Tocantins (FCJP) e da Universidade Estadual do Tocantins. Pesquisador. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8146-6811>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4525837393612907>.

<sup>4</sup>Auditor do Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins – TCE/TO. Mestrando em Direito Internacional pela Universidad Autónoma de Asunción-PY. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Tocantins, Graduado em Direito pela Faculdade Serra do Carmo – FASEC. Professor do Curso de Ciências Contábeis e Administração da FASEC. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7883821720710833>.

<sup>5</sup>Mestre em Educação pela Universidade Federal do Tocantins. Pós-graduação com ênfase em Ciências Exatas, especificamente na área de Metodologia do Ensino e Pesquisa em Matemática e Física. Especialização em Orientação Educacional. Licenciatura em Formação Pedagógica destinada às séries finais, obtida na Universidade do Tocantins (Unitins).Lattes:[https://www.cnpq.br/cvlattesweb/PKG\\_MENU.menu?f\\_cod=5C86FA4D61rFEFE7245D29B529105FB](https://www.cnpq.br/cvlattesweb/PKG_MENU.menu?f_cod=5C86FA4D61rFEFE7245D29B529105FB) D#

<sup>6</sup>Especialista MBA em Controladoria e Planejamento Tributário (UFT), graduada em Ciências Contábeis pelo Instituto de Ensino e Pesquisa Objetivo (OBJETIVO). Atualmente Professora dos cursos de Administração e Ciências Contábeis na Faculdade Serra do Carmo (FASEC), Analista em Licitações (Vianna Consultores).Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3621350120490044>.

**ABSTRACT:** Currently, the relevance of management accounting as a tool for decision-making stands out, demonstrating the importance of accounting instruments in the management processes of micro and small businesses in the city. It is important, therefore, to understand how the information was generated, as well as to highlight the management vision, in relation to accounting instruments in decision making. In this context, this article aims to demonstrate the need and relevance of management accounting for the decision-making process in a small electronics and furniture commercial company, located in Pium (TO). To better develop this theme, the methodology used in the research was exploratory in nature, with a qualitative approach, through bibliographical surveys and field research. The results indicate that the manager has, in his hands, reliable accounting and financial data for managing decisions. This research also highlights that management accounting provides data of an economic nature so that the manager can make decisions based on accounting-based information. When developing this research, it was also verified that management accounting constitutes a primary business instrument for the decision-making process at Eletrolar (the field company of this research). It is concluded that the manager sees the need to use statements and accounting instruments with greater control, to improve decision-making and consolidate it in commercial market.

**Keywords:** Accounting. Accounting Tools. Decision Making.

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial desempenha um papel importante nas decisões estratégicas das empresas em diferentes setores está ênfase está na capacidade de fornecer informações financeiras e operacionais relevantes torna mais fácil para os gerentes analisar e avaliar o desempenho organizacional em um ambiente de mercado altamente competitivo e em constante mudança, é importante que as empresas utilizam todas as ferramentas disponíveis para consolidar a sua posição e manter a sua competitividade.

Nesse contexto, autores como Costa; Feitosa Filho (2019) defendem que a contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental para a tomada de decisão nas organizações, inclusive nas empresas de eletrodomésticos. Tal ferramenta fornece aos gerentes informações financeiras e quantitativas relevantes para tomar decisões estratégicas e financeiramente fundamentadas.

Em consonância com esses autores Marion (2008) explica que a contabilidade gerencial fornece informações financeiras relevantes e confiáveis que auxiliam os gestores na tomada de decisões com base em informações registradas, que ajuda a melhorar o desempenho financeiro da empresa, aperfeiçoar recursos e alcançar os objetivos estratégicos.

Este estudo tem como objetivo demonstrar a necessidade e a relevância da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão em uma pequena empresa comercial de eletroeletrônicos e móveis, localizada em Pium (TO).

Com base nessas considerações, este estudo busca compreender: como a contabilidade gerencial é aplicada na efetividade e gestão da Eletrolar Ltda., para melhor usufruir de seus benefícios e superar os desafios enfrentados no cotidiano da empresa? Destaca-se a importância da contabilidade gerencial como instrumento de gestão para o processo de decisão, o que permite que os administradores identifiquem possíveis lacunas, para tomarem medidas corretivas ou estratégicas para alcançar os objetivos organizacionais.

Para tanto, esta pesquisa se justifica ao abordar a tomada de decisões por meio de ferramentas contábeis, em uma empresa com representatividade no mercado local e regional. Este estudo tem sua relevância acadêmica, ao analisar os documentos contábeis e sua importância na empresa varejista de móveis e eletrodomésticos. Ao examinar como a contabilidade gerencial é utilizada nessa organização, torna-se possível compreender como essa ferramenta pode contribuir para a tomada de decisões estratégicas em um ambiente de negócios dinâmico.

No desenvolvimento desse estudo, a estrutura dissertativa foi dividida em cinco partes: (1) contextualização do estudo com seu objetivo e justificativa; (2) a revisão de literatura da contabilidade gerencial, conceitos e validação; (3) metodologia e o processo de pesquisa; (4) resultados, análise e discussão; (5) considerações finais, seguidas fontes bibliográficas referenciadas neste estudo.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No contexto empresarial, a contabilidade gerencial permite uma análise detalhada dos custos envolvidos em diferentes atividades e processos da empresa, facilitando a identificação de áreas com desperdícios ou ineficiências, para a tomada de decisões fundamentadas em demonstrativos e registros diversos (CREPALDI; CREPALDI, 2018). Nessa visão, é importante compreender os fundamentos da contabilidade gerencial, seus instrumentos, aplicabilidade em micro e pequenas empresas, assim como os demonstrativos contábeis no processo decisório.

### 1.1 Contabilidade Gerencial

No processo de tomada de decisão empresarial, a geração de informações sobre ações nas empresas, com fins de instrumentalizar gestores, administradores e gerentes é de suma importância. Um sistema gerencial para obtenção de informações (dados), segundo Laudon; Laudon (2011) é um conjunto de componentes interrelacionados para coletar, recuperar,

armazenar e distribuir informações com a finalidade de auxiliar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório das organizações.

De acordo com O'Brien (2011) um sistema de informações gerenciais gera informações que subsidiam os administradores na tomada de decisão. Assim sendo, esses sistemas corroboram auxiliando o gestor/administrador na busca de soluções, que venham melhorar, de forma continuada, os processos internos da organização como produtos e serviços, que são remetidos à gerencia com as informações para processo decisório da demanda necessária.

Nas palavras de Ribeiro (2013, p. 12): “A Contabilidade é uma ciência que permite, através de suas técnicas, manter um controle permanente do patrimônio da

empresa. Vale ressaltar que a contabilidade pode ser definida de diversas formas. Em uma visão geral, contabilidade é um ramo do conhecimento humano, uma ciência, uma profissão que tem por objeto estudo dos fenômenos patrimoniais (ATKINSON et al, 2011).

Nessa linha de pensamento, o objeto da contabilidade é o patrimônio. Conforme definição de Jiambalvo (2009), o patrimônio é controlado mediante o registro, ou seja, os fatos contábeis são registrados através de lançamentos, possibilitando, dessa forma, a demonstração expositiva por meio de balanços e sua consequente análise, obtendo-se assim, informações sobre a variação da composição de bens, direitos e deveres, inclusive detalhes sobre a formação.

Convém salientar que a relevância da contabilidade gerencial refere-se à necessidade de manter uma gestão eficaz das organizações, independentemente de seu porte, sendo indispensável para uma gestão de excelência. Por meio desta ferramenta da contabilidade, os gestores buscam analisar como a contabilidade gerencial pode contribuir para a tomada de decisões com base em registros e demonstrativos para tais fins (SOUTES; ZEN, 2005). Para tanto é importante conhecer e reconhecer os principais instrumentos gerenciais.

### **1.1 Instrumentos Gerenciais**

Em se tratando da contabilidade gerencial, o planejamento, o controle das operações e a tomada de decisão são atribuições do gestor. Nesse sentido, a meta da contabilidade gerencial é dar suporte, fornecendo informações, para que essas funções sejam executadas (JIAMBALVO, 2009).

Para Lima; Rodrigues (2015, p. 73):

A tomada de decisão pode ser vista como um conjunto de ações e fatores que têm início a partir da identificação de um estímulo para a ação e que se finaliza com um compromisso específico privilegiando dada linha de ação.

Nesse cenário, os instrumentos analisados neste estudo estão vinculados ao gerenciamento contábil específico de uma pequena empresa do ramo de comércio de móveis e eletrodomésticos.

Atores como Padoveze (2010) nomeia como gerenciamento contábil específico as “informações que descem a um grau maior de detalhamento, em nível operacional”.

Sendo assim, o gerenciamento contábil específico trata as técnicas de custeamento dos produtos, contabilização e controle dos custos e informações rotineiras e gerenciais, para a tomada de decisão com os dados detalhados sobre seus produtos/serviços (PADOVEZE, 2010).

Para Ricardino (2005,p.69) o uso da expressão “contabilidade gerencial teve seu início por volta de 1951, sinalizando a preocupação, especialmente por parte da academia americana, em caracterizar essa vertente da contabilidade”. Atkinson et al. (2011) salientam que os estágios iniciais da revolução industrial marcaram a demanda por informações contábeis gerenciais.

Ao responder se empresas brasileiras utilizam artefatos modernos de contabilidade gerencial, Soutes; Zen (2006, p. 9) conceitua a expressão artefatos como “atividades, ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, filosofias de produção, modelos de gestão e sistemas que possam ser utilizados pelos profissionais da contabilidade gerencial no exercício de suas funções”. Em manifestação similar, ao recorrer à expressão “práticas de contabilidade gerencial”, Souza; Lisboa; Rocha (2003) definem práticas contábeis gerenciais como instrumentos utilizados pela contabilidade gerencial na consecução de seus objetivos.

### **1.1 A Contabilidade em Micro e Pequenas Empresas**

No segmento das micro e pequenas empresas, para Silva (2002, p.23): “uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento”. Desse modo, a contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável a qualquer tipo de negócio, ou seja, um suporte sobre o qual se apoiará o micro e o pequeno empresário em suas decisões gerenciais.

Frequentemente, os micros e pequenas empresas são desprovidos de apoio contábil em sua administração, já que os contadores, em sua maioria, apenas cumprem as obrigações fiscais e assessórias que a legislação impõe, mas pouco ou nada fazem para auxiliar a

administração dessas empresas com informações úteis ao seu planejamento (HENRIQUE, 2008).

Ao utilizar a informação gerencial, o micro e pequenas empresas passaram a serem organizações bem sucedidas, uma vez que essa informação reduz incertezas, riscos e contribui para atingir os objetivos da empresa (LAURENTINO et al, 2008). Nota-se que a informação, a exemplo dos dados contábeis, passou a ter uma função decisiva para a sobrevivência e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

### 1.1.1 Micro e Pequenas Empresas

No Brasil, para Albuquerque (2011, p. 37): “não existe um conceito único para classificar o micro e/ou pequenas empresas. Ocorrem divergências tanto em nível legal, quanto em órgãos de apoio como o SEBRAE, BNDES e IBGE”. Dentre os critérios para classificações estão a receita bruta anual e a quantidade de funcionários. Existe, assim, a Lei 9.841 de 05/10/1999, conhecida como Lei Geral Simplificada, procura classificar as organizações em conformidade com o porte (tamanho) das micro e pequenas empresas, embasadas na receita bruta anual. Conforme a Lei Geral simplificada Brasil (1999), define-se e adota-se a seguinte classificação: Microempreendedor Individual (MEI): receita total anual de até R\$ 81 mil; Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil; Empresa de Pequeno Porte, com receita total anual superior a R\$ 360 mil ou igual e inferior a R\$ 4,8 milhões.

O Simples Nacional, em todas em suas com suas funções econômicas, excetos as vedadas, que podem e devem optar na condição de Simples Nacional, relevando apenas o critério único, com relação ao faturamento (R\$ 4,8 milhões). Para as Micros e Pequenas Empresas, o Simples Nacional envolve o recolhimento de oito impostos em apenas uma guia: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, CPP, ICMS e ISS. Portanto o faturamento pode variar na faixa de R\$ 3,6 milhões a R\$ 4,8 milhões, sendo que o ISS e o ICMS que são recolhidos e outras guias.

Para o Microempreendedor individual (MEI), o Simples Nacional envolve três impostos em apenas uma única guia, a saber: CPP, ICMS e ISS, sendo os valores mensais, que são fixos, indiferente de sua receita total. O MEI é isento dos demais impostos e essa guia única tem o valor definido de 5% sobre o salário mínimo, direcionado à Previdência Social (INSS), cinco reais fixos (R\$5,00) de imposto municipal em relação a prestação de serviços e apenas um real fixo (R\$1,00) para imposto estadual (comércio e indústria).

Ademais o MEI é classificado como empresário, caso opte pelo Simples Nacional, porém suas atividades de empresário devem estar inseridas na lista de atividades econômicas legalmente instituídas.

Cabe lembrar que a fiscalização de Micro e Pequenas Empresas e do MEI estão relacionados aos aspectos ambientais, trabalhistas, sanitários, metrológicos, de segurança e com relação ao uso e ocupação do solo, são prioritariamente orientadoras (educativa e não punitiva), se a situação empresarial não for compatível com esse procedimento. (SEBRAE, 2022).

No âmbito gerencial, as ferramentas contábeis utilizadas pelas empresas para proporcionar excelência na administração são: análise das demonstrações contábeis; orçamento; fluxo de caixa; gestão de estoque; controle de contas a pagar e controle de contas a receber (PAIVA; GOMES, 2000, p. 85). Sendo assim, é imprescindível conhecer os demonstrativos contábeis no processo decisório.

### **1.1 Demonstrativos Contábeis no Processo Decisório**

Por meio do balanço Patrimonial (BP) – uma das mais importantes e conhecidas demonstrações contábeis – pode-se apurar a situação patrimonial e financeira de uma organização empresarial em um determinado momento. O BP pode ser descrito como o retrato da empresa, pois por pode-se registrar o que a empresa possui (ativos), bem como o que a empresa deve, ou seja, os exigíveis VIEIRA (2010) Logo, o resultado do exercício de uma empresa, de acordo com a visão de Ribeiro (2013), pode ser a diferença entre as receitas auferidas durante o período e as despesas incorridas, que contribuíram para a formação de tais receitas, ao longo do mesmo período. Assim, o demonstrativo do fluxo de caixa é o conjunto de ingressos

e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado.

Em seus aspectos gerenciais, o fluxo de caixa consiste na representação da situação financeira da uma empresa. Para Lacerda (2006), o fluxo de caixa é um relatório mediante o qual se obtém as entradas e saídas de caixa, a qual a empresa terá capacidade de verificar os pagamentos.

Por sua vez, o orçamento é uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa. Para Marion (2023 p.13) o orçamento é também uma ferramenta que:

- a) comunica a estratégia em todos os níveis gerenciais, pormenorizando os planos de cada centro de responsabilidades;
- b) coordena as várias atividades da organização, evitando duplicidade de trabalhos;
- c) define responsabilidade, autoriza limites de gastos e informa o desempenho que se espera;
- d) instrumento de avaliação, um contrato ou acordo com os gestores visando que os planos sirvam como base para avaliação de desempenho desses e da empresa.

Nesse caso, as contas a receber é gerada quando uma empresa vende bens e serviços, ao requisitar o pagamento na data da venda, um pagamento antecipado, ou fornecer crédito aos seus clientes, concedendo um prazo para pagamento (ROSS et al., 2015). Conceder crédito é uma forma de realizar um investimento em um cliente, ligado à venda de um bem ou serviço.

Em contrapartida, as contas a pagar, conforme SEBRAE (2017), é o controle de contas a pagar e fornece informações sobre todos os compromissos da empresa, que são o desembolso de recursos, para a tomada de decisões. Essas contas podem ser representadas pela compra de produtos, insumos para a produção, máquinas, salários, impostos, serviços, aluguel, entre outros. Esse controle deve ser feito regularmente, pois engloba grande montante de dinheiro.

De acordo com Souza (2012), o gerenciamento de contas a pagar tem o objetivo de controlar os compromissos assumidos pela empresa com os fornecedores de outros bens e serviços que não sejam apenas mercadorias, mas os de energia elétrica, materiais de escritório, água, entre outros. Percebe-se que todos os demonstrativos acima descritos são indispensáveis para a tomada de decisões em uma pequena empresa.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizadas diferentes abordagens metodológicas. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica para embasar o estudo, a fim de compreender conceitos, teorias e práticas relacionadas à contabilidade gerencial e sua aplicação na tomada de decisão. Em seguida, foi conduzido um estudo de caso na Loja Eletrolar Ltda, envolvendo a análise de informações contábeis, entrevistas com os gestores e observações diretas do ambiente organizacional.

No desenvolvimento e coleta de dados desta pesquisa, foi aplicada um questionário, na pesquisa de campo, para aquisição de informações, por meio de perguntas fechadas. Esse questionário foi aplicado junto ao gestor da empresa Loja Eletrolar, no município de Pium/TO. Pela pesquisa de campo foi possível efetuar um

levantamento de dados específicos tanto as características profissionais do gestor, como informações sobre os demonstrativos contábeis, incluindo o perfil da empresa.

No tocante à pesquisa bibliográfica e às fontes secundárias, buscou-se coletar as informações necessárias, por meio de materiais já publicados e a legislação já promulgada (Lei Geral Simplificada). Por meio destas fontes bibliográficas e documentais, procurou-se verificar o tratamento do Princípio da Entidade, pelo empresário e como a informação contábil é por este percebida. Nesta pesquisa somente o gestor da referida empresa foi entrevistado, o qual respondeu o questionário, preferencialmente, dentro do prazo solicitado pelo pesquisador.

Durante a análise qualitativa dos dados coletados, pode-se identificar as principais informações contábeis, utilizadas para a tomada de decisão na empresa, bem como avaliar a eficácia da contabilidade gerencial e seu impacto nas decisões estratégicas. Com base nos resultados, foram propostas as sugestões de melhoria para a utilização da contabilidade gerencial na gestão da loja Eletrolar Ltda.

Com estes procedimentos metodológicos, espera-se contribuir para a compreensão da importância da contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão e sua aplicação prática em um contexto empresarial específico. Além disso, pretende-se fornecer insights e recomendações relevantes para aprimorar a utilização da contabilidade gerencial na gestão de empresas varejistas, promovendo a eficiência e a competitividade no mercado.

#### 4 RESULTADOS

Com base na coleta dos dados, foi possível levantar as seguintes características do gestor: gênero, idade, escolaridade e tempo de desempenho da função na empresa:

- **Gestor:** Gilvan Menezes Carvalho (41 anos)
- **Escolaridade:** Ensino médio completo.
- **Profissão atual:** gerentes administrativo da empresa Menezes & Menezes Ltda (EPP), cujo nome fantasia é Loja Eletrolar Ltda.

Com experiência em administração de empresa adquirido em serviço, o gestor analisa os documentos contábeis, toma decisões e gerencia toda a loja, para melhor atender a comunidade e se consolidar no mercado comercial.

No que se refere ao grau de conhecimento e uso dos instrumentos contábeis e gerenciais, o gerente utiliza o controle de custos, conhece e tem o domínio sobre os documentos contábeis que analisa no cotidiano da empresa, assim como detém o controle de

despesas e estoques, o que se alinha com as concepções práticas de Martins (2008). Com relação ao controle de Investimentos, utiliza-se apenas quando necessário: investir, comprar mercadorias com potencial de lucro e para acompanhar o mercado tecnológico atual.

Quanto à empresa, trata-se de uma pequena empresa, com atuação há 15 anos no mercado de eletroeletrônicos e móveis, situada no centro da cidade de Pium (TO). Destaca-se que a Eletrolar possui em seu quadro de funcionários quatro colaboradores: gerente, caixa, vendedor, montador. É importante relatar que a referida empresa terceiriza toda a execução contábil, não tendo departamento de contabilidade. Nesse sentido, o gerente orienta o caixa a separar e encaminhar os documentos para o escritório terceirizado para tal fim.

Com relação ao planejamento da empresa, o gestor utiliza o planejamento estratégico e tributário. Porém, não faz uso constante de todos os relatórios contábeis encaminhados pelo contador terceirizados, mas apenas e usualmente quando há necessidade de apresentação.

Destaca-se que o gestor possui conhecimentos sobre os documentos contábeis que são produzidos pela terceirizada e sabe a finalidade do balanço patrimonial, utilizando suas informações, constantemente, sobretudo o fluxo de caixa e a demonstração de resultados.

Existem outros instrumentos complementares na tomada de decisões, conforme relatos do gestor, tais como indicadores financeiros, monetários e bancários. Quanto ao documento “ponto de equilíbrio”, este é amplamente utilizado, assim como os custos como critério para formação do preço de venda. Pode-se acrescentar que o gestor conhece e compara, constantemente, o preço do concorrente como parâmetros para formação do preço de venda na Eletrolar, sempre se atualizando com os preços da concorrência na cidade e em outros municípios.

Nesta pesquisa, o gestor apresentou e demonstrou utilizar grande parte das ferramentas da contabilidade apresentadas no referencial teórico, incluindo os indicadores não financeiros. Ressalta-se que o instrumento contábil mais utilizado foi o controle de caixa da empresa.

Com relação aos demais relatórios contábeis, é muito raro o gestor utilizá-los, porém são conferidos e arquivados para consultas sempre que forem necessárias, mas as ferramentas contábeis par tomada de decisão e as ferramentas de controle foram considerados muito importantes pelo gestor da Eletrolar.

## 5 DISCUSSÃO

Com base nos instrumentos contábeis, para o planejamento estratégico da empresa, este são muitos utilizados, sobretudo para elaborar os orçamentos da Eletrolar. Percebe-se, pela pesquisa de campo, que o gestor utiliza, também, a demonstração do fluxo de caixa, apesar de não ser obrigatória para as microempresas. Nessa perspectiva, conforme Oliveira (2016), a maior utilização pelos gestores são o fluxo de caixa e o balanço patrimonial.

Como complemento de informações para a tomada de decisões empresariais, o gestor analisa a demonstração do resultado do exercício. Pode-se acrescentar que há uma relação profissional entre o gestor e o contador terceirizado, ao identificar o tipo de informação contábil fornecida, a capacidade de interpretação e a utilização pelo gestor das informações fornecidas pela empresa terceirizada de contabilidade.

No que se refere à importância da contabilidade na atividade empresarial, conforme informações coletadas do gerente da empresa, este enfatiza a relevância dos demonstrativos para melhor gerenciar a Eletrolar, sendo os demonstrativos uma importante ferramenta de gestão. Em outro quesito, sobre a utilização da contabilidade como ferramenta de gestão, o gestor expressou conhecer a Contabilidade de Custos, apesar de não utilizar efetivamente.

Percebe que o gestor reconhece a representatividade das informações colhidas e sua relação com os custos na formação de preços, durante a gestão dos negócios da referida empresa. Sendo empresário, o gerente assinalou a importância de todos os instrumentos contábeis, porém na Eletrolar quem define a formação de preços é o administrador em consonância com o mercado local e regional e a concorrência.

Sobre a importância dos custos da produção para a gestão da empresa, constatou-se que o entrevistado teve orientação quanto à forma calcular os custos, podendo aplicar diretamente nos negócios da Eletrolar, porém não o faz em sua totalidade, apenas o que é necessário para decisões pertinente e seguras, ou seja, que proporciona rentabilidade. Além disso, o gerente conhece todos os custos edespesas da empresa campo desta pesquisa.

Na forma de calcular os custos da produção, observou-se que o gestor utiliza, para tanto, planilhas construídas com as informações contábeis e preços de mercado. Com relação à organização das informações de custos da empresa, o gestor utiliza os que tem conhecimento e sabe manejar para que a empresa se mantenha no mercado. Para isso, utiliza-se as informações de custos de forma a verificar e identificar o lucro líquido, após a venda os produtos, que são lançados no controle e gestão dos custos, comparando, constantemente, os preços de venda de sua empresa com os concorrentes da cidade de Pium e dos municípios

vizinhos.

No gerenciamento da empresa Eletrolar, o gestor aponta que os custos podem ser um gargalo para a empresa, ou seja, podem reduzir a capacidade de lucro e, conseqüentemente, representa um custo maior para o comércio de eletroeletrônicos que são atualizados tecnologicamente com maior frequência. Infere-se que não há cliente que goste de adquirir produtos ultrapassados, tendo como alternativa lançar promoções, reduzindo o lucro e impactar a rentabilidade.

Nesse cenário, o custo da produção como um possível gargalo/falha para que a empresa alcance um bom desempenho, segundo o entrevistado: o resultado (lucro ou prejuízo) do seu empreendimento, no final de cada ano, é analisado por meio do balanço patrimonial, que evidencia os custos e o faturamento. Pode-se, então, verificar, pelo balanço anual, se os gastos foram maiores ou menores que o faturamento, podendo, assim, comparar e melhor projetar/planejar os negócios futuros da Eletrolar. Trata-se de identificar, contabilmente, o desempenho da sua empresa, após o fim de cada ciclo anual, a fim de tomar decisões que consolida a empresa no mercado comercial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

196

Na atualidade, o micro e pequenas empresas têm um papel de relevância na economia brasileira, sendo que no município de Pium (Tocantins), esse fato se comprova. Nesse contexto, cada empresa possui suas características e gestão diferenciada, pois o gestor tem suas particularidades, domínios e carências de conhecimento sobre a contabilidade gerencial que muito auxilia na tomada de decisões.

Em se tratando desta pesquisa de campo, tais deficiências e a falta de domínio/uso de todas as ferramentas contábeis podem impactar nos custos e no faturamento, sendo necessário uma gestão com base sólida nas informações contábeis. Com base nessas informações buscou compreender como a contabilidade gerencial atende às necessidades da Eletrolar, porém o gestor não utiliza todos os demonstrativos contábeis na tomada de decisões.

Neste estudo, buscaram-se evidenciar o quanto as ferramentas utilizadas pelo gestor e seu suporte contábil proporcionam maior compreensão e interpretação das informações necessárias para uma tomada de decisão segura e em conformidade com os dados financeiros contabilizados. Portanto, sugere-se que o gestor busque maior conhecimento técnico-administrativo quanto ao uso dos demonstrativos contábeis no gerenciamento de sua

empresa.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, E. N. et al. **O uso de indicadores e relatórios contábeis para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas em Manaus(AM)**. Manaus: UFAM, 2011.

ATKINSON, A. A. et al., **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. **Lei 9.841 de 05/10/1999**: Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Brasília: Presidência da República, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, M. L.; FEITOSA FILHO, R. I. A importância da contabilidade no processo de desenvolvimento do microempreendedor individual (MEI). **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 154-163, 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HENRIQUE, Marco Antônio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2008

LAUDON, K. C.; LAUDON J. P. **Sistemas de informação**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

JIAMBALVO, J. **Contabilidade gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

LAURENTINO, A. J. et.al. **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil.2008**. Curitiba: FAE, 2008.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade básica geral**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005  
SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro Pequenas Empresas, 2013.

SEBRAE. **Controle de contas a receber**. Amapá: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2017.

SILVA, D. S. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**, 5.ed. Brasília: CFC/Sebrae, 2002.

SOUTES, D. O.; ZEN, M. J. C. M. **Estágios evolutivos da contabilidade gerencial nas empresas brasileiras**. Disponível em <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos52005/351.pdf>. Acesso em 01/11/2023.