

ANA CLAUDIA MASSI
MAYCON DE JESUS PEREIRA

**A INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NOS
RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI - MG

2018

ANA CLAUDIA MASSI
MAYCON DE JESUS PEREIRA

**A INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NOS
RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.
Área de Concentração: Contabilidade Gerencial.
Orientador: Prof. Francisco Costa Junior.

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI - MG

2018



FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
NÚCLEO DE TCC / CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Reconhecido pela Portaria 14 de 22/11/2011 – MEC

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Artigo Científico intitulado: *A influência da Contabilidade Gerencial nos resultados das Organizações,*

elaborado pelos alunos Ana Cláudia Massi
Maycon de Jesus Pereira,

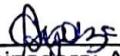
foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de Ciências Contábeis das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

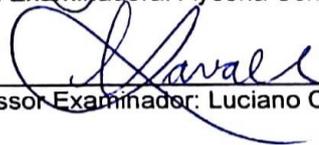
Teófilo Otoni, 4 de julho 2018



Professor Orientador: Francisco Costa Júnior



Professora Examinadora: Ayesha Schwartez Souza



Professor Examinador: Luciano Campos Lavall

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 CONTABILIDADE GERENCIAL	6
1.1 Origem da Contabilidade Gerencial.....	6
1.2 Evolução da Contabilidade Gerencial	7
1.3 Características da Contabilidade Gerencial.....	9
2. CONTABILIDADE GERENCIAL VERSUS CONTABILIDADE FINANCEIRA	10
3. PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL	10
3.1 Orçamento	11
3.2 Fluxo de Caixa	11
3.3 Controle de Estoque	12
3.4 Formação de Preço de Venda	13
3.5 Planejamento Estratégico.....	13
3.6 Controle de Contas a pagar e receber.....	14
3.7 Análise das Demonstrações Contábeis	14
3.8 Técnicas de Análise de Investimento	15
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	16
4.1 Local de estudo	17
4.3 Coleta de dados.....	19
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
5.1 Perfil dos entrevistados.....	20
5.2 Características das empresas.....	21
5.3 Instrumentos da contabilidade gerencial.....	23
CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	27

A INFLUÊNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Ana Claudia Massi¹

Maycon de Jesus Pereira²

RESUMO

O presente trabalho objetivou verificar a influência da contabilidade gerencial nos resultados das organizações, expondo o surgimento, a evolução, suas principais características e os principais instrumentos desta disciplina, que é de suma importância para a evolução do gerenciamento das empresas. Os métodos utilizados na realização deste trabalho foram estudo bibliográfico, no qual foi pesquisado os principais pensadores referentes a este tema para fundamentação teórica e pesquisa de campo, realizado no município de Teófilo Otoni, nas empresas de pequeno, médio e grande porte do ramo de comércio varejista, para constatar a teoria aplicada na prática. Para a pesquisa de campo foram aplicados questionários em 62 empresas, representando pouco mais de 35% do universo das 173 empresas do ramo de comércio varejista. Com isso, pode-se constatar que a contabilidade gerencial pode influenciar nos resultados das organizações, independente do seu porte e que a falta dos instrumentos do gerenciamento contábil pode comprometer o controle do negócio. Visto que esses instrumentos se baseiam na coleta de dados dos processos operacionais das organizações, com intuito de transformá-los em informações relevantes para o desenvolvimento dos processos gerenciais e na tomada de decisão por parte dos gestores.

Palavras-chaves: Contabilidade gerencial; instrumentos da contabilidade gerencial; tomadas de decisões.

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis (FUTO), área de concentração: Contabilidade Gerencial. Rua Alaor Lins, nº 220, Bairro Grão-Pará, Teófilo Otoni-MG. E-mail: anna_massi04@hotmail.com

² Bacharelado em Ciências Contábeis (FUTO), área de concentração: Contabilidade Gerencial. Rua Alberto Schirmer, nº 20 A, Bairro Itaguaçu, Teófilo Otoni-MG. E-mail: maycon.pereira1@outlook.com

INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é responsável por coletar dados dos processos operacionais das organizações e transformá-los em informações relevantes que serão analisadas e aplicadas ações para o desenvolvimento e evolução do gerenciamento da mesma, demonstrando assim sua grande influência nos resultados das empresas. Para isso, ela conta com instrumentos que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões.

Tendo em vista o grau de competitividade do mercado, as empresas estão cada vez mais buscando meios de conseguir informações necessárias para o desenvolvimento dos negócios, sendo assim, o conjunto de técnicas dispostas pela contabilidade gerencial é o melhor método para este fim, pois apresenta em sua estrutura métodos capazes de realizar uma análise precisa nos demais setores de um empreendimento e assim transmitir um diagnóstico detalhado referente a quais serão as medidas necessárias para alavancar os processos.

Desta forma, o presente artigo pretendeu responder a seguinte questão: De que modo a contabilidade gerencial e seus instrumentos poderiam influenciar nos resultados das organizações?

Para isto foram levantadas as seguintes hipóteses:

H0: A contabilidade gerencial juntamente com seus métodos de análises e estratégias não contribuiriam nos resultados das empresas;

H1: Os métodos que compõem a gestão contábil contribuiriam significativamente nos resultados apenas das grandes empresas;

H2: A contabilidade gerencial e suas técnicas contribuiriam com eficiência nos resultados das organizações independente do porte da empresa;

H3: A falta de instrumentos da contabilidade gerencial seria um dos fatores da causa do índice de mortalidade das organizações.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar de que maneira a contabilidade gerencial pode contribuir nos resultados das empresas, caracterizando e descrevendo a aplicação dos principais instrumentos e estratégias utilizadas para orientar e alavancar os processos das organizações. Para se atingir o objetivo proposto, foi realizado uma pesquisa de campo com aplicação de um questionário em empresas de pequeno, médio e grande porte do ramo de comércio varejista do município de Teófilo Otoni, com intuito de levantar dados para verificar a influência da contabilidade

gerencial nos resultados das organizações.

O artigo está dividido da seguinte forma: O primeiro capítulo aborda a contabilidade gerencial, onde constam em seus subcapítulos a origem da contabilidade gerencial, a sua evolução e as suas principais características. O segundo capítulo apresenta as características que diferenciam a contabilidade gerencial da contabilidade financeira. No terceiro capítulo encontram-se os instrumentos da contabilidade gerencial. O quarto capítulo descreve sobre a metodologia utilizada para delineamento da pesquisa. E o quinto capítulo exhibe a análise dos resultados da pesquisa, seguido das considerações finais dos pesquisadores.

1 CONTABILIDADE GERENCIAL

1.1 Origem da Contabilidade Gerencial

Há fortes indícios que relacionam o surgimento da contabilidade gerencial, aos primeiros anos do período conhecido como Revolução Industrial (ATKINSON *et. al.* 2008), período este que ficou conhecido pelas grandes transformações nos processos de produção, que antes eram artesanais e passaram a ser mecanizados, que pode ser destacado também pelo aumento da produção e dos negócios econômicos, o que impulsionou a necessidade das empresas obterem informações precisas sobre os seus resultados, tendo em vista o consumo dos recursos absorvidos pelo processo produtivo até a geração de valores por parte destes (PAMPLONA, 1998, p. 2 *apud* MARTINS; LINHARES 2013).

Com o crescimento das empresas de produção industrial, foi necessário inserir novas técnicas de controle dos resultados operacionais dos empreendimentos (GRZESZESZYN, 2005), uma vez que a contabilidade de custos não era suficiente para a demanda de informações gerenciais contábeis. Este crescimento desencadeou também uma nova estrutura organizacional.

Segundo Souza *et al.* (2008, p.3) “surgiu a possibilidade de produção em grande escala, empregados assalariados para longos prazos, empresas com vários níveis hierárquicos e sistemas operacionais mais complexos.” Assim as empresas começavam a entender que necessitavam de informações internas de seus desempenhos para desenvolver suas atividades com mais eficiência, o que levariam

a estar à frente dos seus concorrentes.

Taylor foi um dos engenheiros da administração científica a desenvolver métodos para mensurar em grau analítico, quanto era necessário de material, trabalhadores e tempo de uso de máquinas para concluir um produto (ATKINSON *et al*, 2008). Essas informações poderiam mostrar com clareza possíveis estratégias para se chegar ao objetivo da organização, como por exemplo, poderia destacar qual setor estaria mais deficiente em nível de produtividade ou também ser utilizada para a criação do preço de venda, tendo em vista o custo da produção.

1.2 Evolução da Contabilidade Gerencial

Percebe-se que com o passar do tempo, a contabilidade gerencial sofreu transformações que proporcionaram um maior desempenho na transmissão de informações, isto pode ser visto com mais nitidez através dos quatro estágios apresentado pelo IFAC (International Federation of Accountants), (1998, p. 4):

estágio 1 – antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso das tecnologias de orçamento e contabilidade de custos;

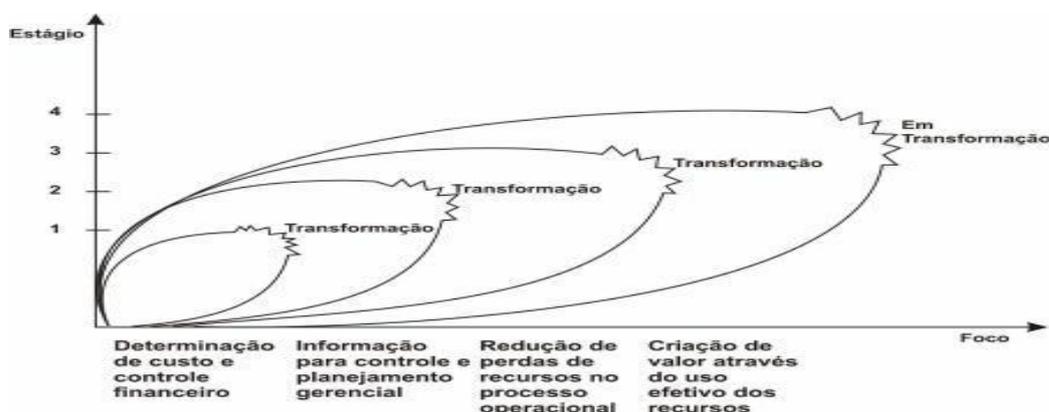
estágio 2 – por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informações para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

estágio 3 – por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através do uso das tecnologias de análise do processo e administração estratégica de custos;

estágio 4 – por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo dos recursos, através do uso de tecnologias tais como exame dos direcionadores de valor do cliente, valor para acionista e inovação organizacional.

A figura a seguir ilustra de maneira sintética os estágios percorridos pela contabilidade gerencial ao longo dos períodos:

Figura 1 – Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial.



Fonte: Padoveze, 2004, p. 37.

Neste contexto, os estágios apontados mostram os objetivos da contabilidade gerencial em determinado período. Estes períodos podem ser melhor compreendidos por meio das dissertações contidas no Relatório do IFAC (1998, p. 4):

Cada estágio da evolução representa adaptação para um novo conjunto de condições que as organizações enfrentam, pela absorção, reforma e adição aos focos e tecnologias utilizadas anteriormente. Cada estágio é uma combinação do velho e do novo, com o velho sendo reformado para ajustar-se com o novo em combinação a um novo conjunto de condições para o ambiente gerencial. A contabilidade Gerencial atual refere-se ao produto do processo de evolução cobrindo os quatro estágios. (IFAC, parágrafos 9 e 15). Nos estágios 3 e 4, ela a (a contabilidade gerencial) é vista como parte integral do processo de gestão, com informações sendo disponibilizadas em tempo real diretamente para a administração, e com a distinção entre a administração de apoio e linha sendo progressivamente embraçada. O foco do uso dos recursos (incluindo a informação) para criar valor uma parte integral do processo gerencial das organizações. (IFAC, parágrafo 19). Nos estágios 3 e 4 a informação é vista como um recurso organizacional, juntamente com outros recursos organizacionais; foco, agora, contudo é na redução das perdas e desperdícios desses recursos (tanto em termos reais como financeiros) e em conservar ou alavancar seu uso na geração ou criação de valor. (IFAC, parágrafo 17).

A Contabilidade Gerencial, como parte integral do processo de gestão, adiciona valor definitivamente pela investigação contínua sobre a efetividade da utilização dos recursos pelas organizações – na criação de valor para acionistas, clientes e outros credores. (IFAC, parágrafo 29).

De acordo com o relatório do IFAC, pode-se observar que a contabilidade gerencial foi se adaptando às necessidades das organizações, reinventando seus processos, reformando os velhos paradigmas e combinando-os com os novos, tendo como objetivo a utilização dos recursos, de maneira que estes possam ser absorvidos de modo efetivo, evitando perdas e alavancando os processos.

1.3 Características da Contabilidade Gerencial

De acordo com Iudícibus (1998), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada como uma disciplina que utiliza várias técnicas e procedimentos semelhantes as utilizadas na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, a diferença está no seu grau analítico que transmite dados com riqueza de detalhes para auxiliar os gestores das organizações no processo de tomada de decisões.

Nesse sentido o autor ainda complementa que:

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. (IUDÍCIBUS, 1998, p. 21).

Com isso, entende-se a importância da contabilidade gerencial nas organizações, pois ela está voltada a transmitir informações relevantes aos seus usuários que traduzam com clareza a real situação da empresa, levando em consideração dados passados e presentes para mostrar o caminho futuro do empreendimento, tornando as decisões por parte dos gestores mais seguras, baseadas em dados confiáveis.

Crepaldi caracteriza a contabilidade gerencial no mesmo sentido de Iudícibus, “Contabilidade Gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que auxiliem em suas funções gerenciais” (CREPALDI, 2004, p. 20).

Para Atkinson *et al* (2008, p. 36):

A contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização. [...] A informação contábil gerencial é uma das principais fontes para tomada de decisão e controle nas organizações. Os sistemas de contabilidade gerencial produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e o desempenho organização.

Diante do exposto, pode-se dizer que a característica mais marcante da contabilidade gerencial é o uso das suas técnicas e métodos para auxiliar os gestores nos processos decisórios da organização (planejamento, avaliação e controle), métodos e técnicas estes que se assemelham as utilizadas na contabilidade financeira e disciplinas correlatas.

2. CONTABILIDADE GERENCIAL VERSUS CONTABILIDADE FINANCEIRA

Apesar das similaridades dos métodos e técnicas utilizadas pelas duas disciplinas, existem fatos que possam diferenciá-las. Uma das características capaz de colocar um ponto de ruptura é que ambas foram criadas para diferentes objetivos e diferentes usuários.

Contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão fora das organizações (PADOVEZE, 2004, p. 39).

No mesmo sentido, Atkinson *et al* (2008) definem a contabilidade financeira como responsável pela elaboração e a transmissão de informações econômicas referentes a uma organização ao público externo (acionista, credores, bancos, financeiras e fornecedores), órgãos governamentais tributários e autoridades reguladoras. A informação contábil financeira mostra ao público externo as consequências das decisões e as melhorias de processos feitas pela organização. A contabilidade gerencial fornece informações ao público interno.

Portanto, a contabilidade gerencial visa fornecer informações para os agentes internos da organização, proporcionando-os a utilizar os recursos da melhor maneira possível para criação de valores que possam suprir as necessidades da empresa. Já a contabilidade financeira tem como meta transmitir informações aos agentes externos com intuito que estes conheçam a confiabilidade da empresa em gerar recursos para desenvolvimento das suas atividades e proporcionar um retorno satisfatório.

3. PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Os instrumentos da contabilidade gerencial geram informações precisas e relevantes para os gerentes das empresas: ajudar os engenheiros a desenhar os produtos que podem ser fabricados com eficiência; sinalizar quanto melhoria em qualidade, eficiência e velocidade forem necessárias nas operações de manufatura; orientar decisões de mix de produtos; orientar na escolha de fornecedores alternativos; negociar com clientes sobre preço, prazo de pagamento, prazo de entrega e características do produto (ATKINSON *et al*, 2008).

A contabilidade gerencial gera e direciona as informações de acordo com a necessidade dos indivíduos internos da empresa, aos funcionários e gestores, para orientar nas decisões operacionais e de investimentos financeiros (ATKINSON *et al*, 2008). Para fins deste trabalho serão utilizados os instrumentos que melhor se adequam às necessidades das empresas, conforme Souza e Rios (2011) no artigo “contabilidade gerencial como ferramenta para gestão financeira nas empresas”. Instrumentos também utilizadas por Machado; Machado e Barreto (2010) para realização de pesquisa com empresas de João Pessoa na Paraíba.

3.1 Orçamento

O orçamento envolve o estabelecimento de metas específicas para futuras operações (planejamento), e uma execução de planos para atingir tais metas (direção), com isso deve ser feita uma comparação periódica dos resultados encontrados em comparação com as metas (controle), este processo orçamentário pode revelar oportunidades ou ameaças que eram desconhecidas até o momento da elaboração (WARREN; REEVE; FESS, 2008). O orçamento é uma importante ferramenta de planejamento, execução e controle, com a função de transformar os objetivos estratégicos em metas e valores operacionais, criando procedimentos para as operações e decisões dos gestores (SUAVE *et al*. 2013).

E de acordo com Frezatti (2007, p. 84) “Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”. E ainda segundo o autor “deve proporcionar condições de acompanhamento não só de variáveis monetárias, mas também daquelas não monetárias”.

3.2 Fluxo de Caixa

De acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 03 (2010) fluxo de caixa são entradas e saídas de caixas e equivalentes de caixa. Compreendendo caixa como numerário em espécie e depósitos bancários disponíveis, e equivalentes de caixa como sendo aplicações financeiras de curto prazo, de alta liquidez, que podem ser sacados e tenham insignificante risco de mudança de valor.

Uma empresa deve fazer gestão de seu caixa com a finalidade de ter saldo

suficiente para pagar suas contas e todas as exigibilidades imediatas (WARREN; REEVE; FESS, 2008). Segundo SEBRAE (2008) em pesquisas realizadas com 10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas, o controle de fluxo de caixa como item de gestão empresarial apresentou o mesmo nível de deficiência em todo período pesquisado.

O fluxo de caixa realizado é o produto da integração das entradas e das saídas de caixas havidas em um determinado período. Fluxo de caixa projetado é o produto da integração das entradas e saídas de caixa que se imagina que ocorrerão no período projetado. E a definição de fluxo de caixa como o método de captura e registros de fatos e valores que promovem alterações do saldo de caixa e equivalentes de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados de maneira a permitir sua análise e interpretação (SÁ, 2009). E de acordo com Silva (2006) uma das atribuições do gestor é fazer a comparação entre o fluxo de caixa previsto e o projetado, com o objetivo de identificar eventuais variações e suas ocorrências.

3.3 Controle de Estoque

A importância de um controle de estoque eficiente é que ele influencia diretamente a precisão do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado, a superestimação do estoque final provoca a superestimação do lucro na mesma importância e vice-versa, um estoque superavaliado em um ano provoca a superestimação do lucro naquele ano, mas uma subestimação no lucro no ano seguinte (IUDÍCIBUS *et al*, 2010).

Segundo Gonçalves e Baptista (2007) um eficiente controle de estoque se justifica pelo fato do estoque ser um elemento Patrimonial de alta rotatividade e expressivo valor monetário, que constitui peça básica na formação dos custos e na realização do objeto social da empresa, subsidiando a gerência administrativa com informações fundamentais ao processo decisório.

Em termos de avaliação, baixo nível de estoques e conseqüente alta rotação dos mesmos faz com que os valores no fechamento do Balanço Patrimonial fiquem próximos dos preços de reposição, com isso basta o tratamento adequado dos valores das mercadorias para-se obter uma correta mensuração do lucro nas vendas (PADOVEZE, 2010).

3.4 Formação de Preço de Venda

A grande influência dos consumidores em estabelecer o valor pelo qual está disposto a desembolsar pela aquisição de bens e serviços e a consequente perda de poder das empresas em estabelecer o preço pelo qual desejam vender seus produtos, faz com que elas se voltem mais acentuadamente à gestão de sua eficiência operacional, no que se refere ao planejamento e controle dos valores gastos para a realização de suas operações, fazendo assim, uma gestão mais eficiente do preço de vendas (MACHADO; SOUZA, 2006).

O cálculo do custo variável a valor presente de reposição do estoque de mercadorias e à vista representa uma ferramenta de extremamente importante no processo de determinação do preço de venda (CORONADO, 2006). Bruni (2010) apresenta quatro componentes para a formação do preço de venda, são: os custos (gastos incorporados ao estoque do produto), as despesas (representados por gastos de vendas e administrativo), os impostos (todos os tributos incidentes sobre o preço) e o lucro (representa o valor da remuneração do empresário).

3.5 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o desenvolvimento de procedimentos, técnicas e atitudes administrativas, que facilita ao administrador avaliar os impactos futuros provocados por decisões no presente em função dos objetivos empresariais traçados que tornará mais fácil a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (PEREIRA, 2002).

Segundo Padoveze (2009, p. 100) “o planejamento estratégico emerge de um processo de tradução das informações existentes em planos para atender as metas e objetivos organizacionais”, a estratégia da empresa decorre de seus objetivos corporativos, que dependem de suas metas, e estão em linha com a missão da corporação. E ainda deve englobar todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa, em um processo integrado e interativo.

A estratégia é vista como caminho que a empresa define para cumprir a sua missão e assegurar a sua continuidade, esta procura responder questões qualitativas sobre o negócio (PARISI; MEGLIORINI, 2011). Na visão de Oliveira, Perez Jr e Silva (2009, 104) “pode-se conceituar planejamento estratégico como o conjunto de

objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planas para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela deseja ser”.

3.6 Controle de Contas a pagar e receber

As contas a receber são importâncias a receber oriundas de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, e/ou originadas de outras transações que não representam objeto principal da empresa, mas são normais em suas atividades (IUDÍCIBUS, 2007). De acordo com o Comitê de Pronunciamentos Contábeis em seu pronunciamento técnico o CPC 25 (2009, p. 5) “as contas a pagar são passivos a pagar por conta de bens ou serviços fornecidos ou recebidos em que tenham sido faturados ou formalmente acordados com o fornecedor”.

Uma boa gestão no controle de contas a pagar e receber facilita o planejamento de fluxos de caixa, a estimação de recebimentos e desembolsos será consideravelmente simples, o principal enfoque para enfrentar o problema de recebimento de contas, baseia-se na experiência passada de cobrança. O gestor deve promover análises frequentes para determinar a eficiência do processo de cobrança, dados como porcentagens de vendas a prazo pagos com trinta dias, possibilita o planejamento de pagamentos das contas a pagar no referido período (WELSCH, 2007).

De acordo com Santos (2010, p. 65) “a cobrança é a principal função operacional de contas a receber. A formulação da política de crédito e o acompanhamento de seus resultados são as funções típicas de planejamento e controle de contas a receber.” E ainda segundo o autor a política de crédito impacta diretamente sobre lucratividade da empresa, que será afetada pelo custo do financiamento do capital de giro, pela rentabilidade das vendas e pelo percentual de perda com devedores incobráveis.

3.7 Análise das Demonstrações Contábeis

Os gestores analisam as demonstrações contábeis por várias razões, dentre as quais estão o controle de operações, que verificam se seus objetivos foram alcançados e seus planos foram implementados com sucesso; a avaliação dos

parceiros de negócio para conhecer a sua estabilidade financeira; para avaliar como suas empresas são vistas por credores e investidores, os gerentes devem prever como suas informações financeiras serão vistas por essas importantes partes interessadas para prever e responder satisfatoriamente a futuras e possíveis questões (JIAMBALVO, 2009).

A análise de Balanço tem como objetivo uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros, com a finalidade de detectar pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, para propor metas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa. O analista vale-se de uma série de cálculos matemáticos, traduzindo os demonstrativos contábeis em indicadores de análise de balanço. Tais indicadores evidenciam as características das principais integrações existentes entre a situação patrimonial do balanço e o comportamento da empresa na demonstração de resultados (PADOVEZE, 2004).

A análise do fluxo de caixa proporciona aos gestores um melhor entendimento da proveniência e da utilização dos recursos da empresa e poderá levá-los a tomar decisões administrativas de correção da direção a seguir no gerenciamento dos negócios da entidade (SILVA, 2006). De acordo com Marion (2005) os índices importantes para análise da demonstração do fluxo de caixa (DFC) seriam: cobertura de juros que indica qual valor gerado com cada real gasto de juros; capacidade de quitar dívidas que mostra quanto a empresa gerou de recursos para pagar dívidas; taxa de retorno do caixa que demonstra quanto ativo da empresa recupera de caixa no ano; nível de recebimentos de vendas que indica quanto das vendas foi recebido no período e por último capacidade de novos investimentos que mede a capacidade de gerar recursos, após o pagamento dos dividendos, financiando com recursos próprios novos imobilizados.

3.8 Técnicas de Análise de Investimento

Um investimento, para empresa, é um desembolso realizado para gerar um fluxo de benefícios futuros, e só se justifica um sacrifício presente se houver uma perspectiva de recebimentos de vantagens futuras. O escopo das técnicas de análises de investimentos, na maioria das vezes está interligado com o processo de geração de indicadores utilizados na seleção de alternativas de investimentos e na avaliação

dos impactos gerados através destes investimentos no valor adicionado das unidades de negócio (SOUZA; CLEMENTE, 2006).

Para Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999, p. 15), “fazer um investimento consiste, para uma empresa, em comprometer capital, sob diversas formas, de modo durável, na esperança de manter ou melhorar sua situação econômica”. Diante disto, os autores afirmam que a decisão de investir deve ser tomada após uma série de estudos, porque nenhum dirigente da empresa consegue eliminar o risco de um investimento, o melhor que ele consegue fazer é reduzir o campo de incertezas do projeto de investimento através destes estudos.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foi utilizado como procedimento metodológico a pesquisa descritiva. Tal pesquisa utiliza métodos de observação, registro, análise e ordenação de dados sem a interferência do pesquisador. Deste modo, para a coleta destes dados, aplica-se técnicas específicas como: entrevista, formulário, questionário e observação, leitura analítica (ALMEIDA, 1996, p. 104).

Com relação aos meios utilizados para a realização da pesquisa, foi feita uma pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica, pois segundo Cervo e Bervian (1976, p. 69),

permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto e ainda afirmam que a pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação e juntamente com a técnica de resumo de assunto ou revisão de literatura é o melhor começo de se fazer uma pesquisa científica.

Em seguida, foi realizado uma pesquisa de campo com o intuito de confrontar a teoria com a prática das empresas no desenvolvimento das suas atividades, em relação ao reflexo da contabilidade gerencial nos seus resultados.

Quanto a coleta de dados, foi feito por meio de aplicação de questionário contendo questões abertas e fechadas de múltipla escolha.

O questionário foi formulado, fundamentalmente com base no referencial teórico. De acordo com Vergara (2009) um questionário, quando adequadamente construído, seja com questões abertas, ou fechadas, tem grande possibilidade de facilitar a interpretação de seus resultados.

Por fim, a abordagem e tratamento de dados em se tratando de uma pesquisa

bibliográfica e pesquisa de campo foi feita de modo quali-quantitativo, pois a teoria abordada e os resultados obtidos em forma estatística contribuirão para a conclusão do resultado da mesma. Este método foi escolhido pelo fato da possibilidade de poder fundamentar com base na teoria exposta e mensurar as empresas que utilizam os instrumentos da contabilidade gerencial e qual a influência que esta tem sobre os resultados obtidos com esta prática.

4.1 Local de estudo

O estudo foi realizado nas empresas de porte pequeno, médio e grande, do município de Teófilo Otoni localizado no nordeste de Minas Gerais, com a mesorregião do Vale do Mucuri e microrregião de Teófilo Otoni.

De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2010) a população do município era de 134.745 habitantes em 2010, distribuídos em uma área de 3255,43 km², resultando em uma densidade demográfica de 41,39 habitantes/km². O município apresentava o IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano) de 0,701 em 2010, onde de 853 municípios, ocupa a 218^o posição no *ranking* de desenvolvimento humano de Minas Gerais (PNUD, 2010). Informações atualizadas do último censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que é feito a cada 10 anos.

Conforme dados do DEP (Departamento de Economia e Pesquisas), no estudo sobre o perfil socioeconômico 2018 realizado pelo Sindcomércio de Teófilo Otoni, baseado nas informações da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de 2016, foi possível verificar que o município possui 2411 empresas ativas no ramo de comércio varejista, composto por 157 empresas de pequeno porte, 8 de médio porte e 8 de grande porte. Destacando nesta composição do mercado de trabalho o comércio de bens e serviços que detém 79,7% dos estabelecimentos que são responsáveis pela geração de 71,7% do total de postos de trabalho (DEP, 2018).

Para a seleção da amostra de empresas a compor o estudo, foi utilizado o método estatístico de amostragem probabilística, pois de acordo com Beuren *et al*, (2006 p. 122):

A técnica de amostragem probabilística garante o acaso na escolha. Cada elemento da população tem a mesma chance de ser escolhido, o que atribui à amostragem o caráter de representatividade e ressalta sua importância, uma vez que as conclusões da pesquisa estão vinculadas exatamente a essas amostras. [...] usaremos a amostragem aleatória simples, uma vez que o processo equivale a um sorteio lotérico. Nessa técnica, a unidade da população de pesquisa possui a mesma probabilidade de ser selecionada. Trata-se essencialmente de um sorteio, de tal modo que os números podem ser escolhidos várias vezes, de forma que o tamanho da população permaneça constante durante o processo de seleção.

4.2 Tamanho da amostra

Foi escolhido para aplicação dos questionários o sistema de amostra, dado que o município de Teófilo Otoni, objeto de estudo, é um município grande em área territorial.

Para cálculo das amostras foram utilizadas as fórmulas a seguir, visto que, segundo Triola (2013) o nível de confiança ou intervalo de confiança, é considerado a probabilidade de que o intervalo de confiança realmente contenha o parâmetro populacional, supondo que o processo de estimação seja repetido muitas vezes. A margem de erro é a diferença máxima provável entre a proporção amostral observada e o verdadeiro valor da proporção populacional. A margem de erro é também chamada de erro máximo da estimativa.

Um valor crítico, representado por $Z_{\alpha/2}$, é um número que divide estatísticas amostrais que têm chance de ocorrer daquelas que não tem (TRIOLA, 2013). A tabela 1 apresenta alguns valores de Z e os graus de confiança a eles associados.

Tabela 1: Valores críticos associados ao grau de confiança.

Grau de Confiança	A	Valor Crítico $Z_{\alpha/2}$
90%	0,10	1,645
95%	0,05	1,96
99%	0,01	2,575

Fonte: Adaptado de TRIOLA (2013).

Quando se tem uma população finita, usa-se como estimativa confiável a fórmula (TRIOLA, 2013):

$$n = \frac{N \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (z_{\alpha/2})^2}{\hat{p} \cdot \hat{q} \cdot (Z_{\alpha/2})^2 + (N - 1) \cdot E^2}$$

Onde:

N é tamanho da população;

n é o número de indivíduos na amostra, é o que se deseja;

$Z_{\alpha/2}$ é o valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado;

p , a proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que se deseja estudar. Quando o valor de p é desconhecido, atribui-se 50% ou 0,5;

q , a proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence a categoria que estamos interessados em estudos. Quando o valor de q é desconhecido, atribui-se 50% ou 0,5;

E é a margem de erro ou erro máximo da estimativa, que é de 10%.

Neste trabalho, optou-se por usar o nível de confiança de 95%, pois Triola (2013) define esse como um dos valores mais comuns utilizados em cálculo de amostras finitas. A margem de erro, representada por E , aceita na pesquisa será de 10%. O tamanho da população (empresas) a ser analisado, que inclui empresas de pequeno, médio e grande porte, que no total é de 173 (157 empresas de pequeno porte, 8 de médio porte e 8 de grande porte) onde todas por opção de estudo são do ramo de comércio varejista.

É desse universo que foi calculado o tamanho da amostra para aplicação dos questionários, para obter dados que reflitam diante do universo da população (empresas).

O resultado obtido com o cálculo da fórmula de amostra finita é de 62 empresas, que corresponde a 35,83% das 173 empresas.

4.3 Coleta de dados

Antes da aplicação do questionário, foi aplicado um pré-teste em alguns indivíduos para se ter certeza que o questionário estava apontado para o tema proposto a ser estudado, ou seja, um pré-diagnóstico.

Os questionários foram aplicados entre os dias 23 de abril a 12 de maio de 2018. O procedimento de escolha das empresas entrevistadas para compor a amostra, foi pelo método de sorteio, onde se colocou uma numeração para cada uma em ordem alfabética, assim foram selecionadas 62 empresas para responderem os questionários.

Após isto, foi efetuado a tabulação dos dados obtidos através das respostas dos questionários aplicados utilizando o programa *Microsoft Excel 2016*, onde se realizaram análises estatísticas, como frequência, média, mínimo e máximo e

posteriormente a elaboração de tabelas e gráficos para melhor interpretação dos resultados.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa amostral. Foram levados em consideração para este feito, os aspectos referentes ao perfil dos entrevistados, a caracterização das empresas e por fim o nível de conhecimento e a utilização dos instrumentos da contabilidade gerencial e a influência na evolução no gerenciamento das organizações.

5.1 Perfil dos entrevistados

Os respondentes estão divididos em: 69,35% exercem a função de gerentes e 30,65 são proprietários das empresas. Optou-se por aplicar o questionário aos indivíduos exercem essas funções, por motivo destes conhecerem melhor a rotina das empresas e o seu funcionamento, sendo capazes de fornecerem informações confiáveis em prol da pesquisa (Tabela 2).

Tabela 2 - Cargo/função dos respondentes do questionário.

Cargo/Função	Frequência	Porcentagem %
Gerente	43	69,35%
Proprietário	19	30,65%
Total Geral	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

Os dados do questionário revelam que 58,06% dos entrevistados são do sexo feminino e 41,94% são do sexo masculino, nota-se que a participação das mulheres em cargo de liderança tem aumentado consideravelmente no ramo de comércio varejista (Tabela 3).

Tabela 3: Gênero dos respondentes do questionário.

Sexo	Frequência	Porcentagem %
Feminino	36	58,06%
Masculino	26	41,94%
Total Geral	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

A maior frequência das idades está no grupo de 30 a 39 anos, o que corresponde a 35,48% dos respondentes do questionário, seguido pelo grupo de 18 a 29 anos, que corresponde a 30,65% e pode-se observar que os gestores com 40 a 49 anos correspondem a 25,81% (Tabela 4).

Tabela 4: Faixa etária dos respondentes do questionário.

Idade	Frequência	Porcentagem %
18 a 29 anos	19	30,65%
30 a 39 anos	22	35,48%
40 a 49 anos	16	25,81%
50 a 59 anos	5	8,06%
Total Geral	62	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa, abril/2018.

O grau de instrução que predomina é o nível médio/técnico com 38,71% dos respondentes, 35,48% dos respondentes possuem nível superior completo, 12,90% estão cursando e apenas 4,84% dos gestores possuem especialização (Tabela 5).

Tabela 5: Grau de instrução dos respondentes do questionário.

Grau de Instrução	Frequência	Porcentagem %
Sem escolaridade	0	0,00%
Nível fundamental	5	8,06%
Nível médio/técnico	24	38,71%
Nível superior incompleto	8	12,90%
Nível superior completo	22	35,48%
Especialização	3	4,84%
Total Geral	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

5.2 Características das empresas

Quanto ao porte das empresas, 80,65% correspondem as empresas de pequeno porte, 9,68% são empresas de médio porte e 9,68% são empresas de grande porte (Tabela 6).

Tabela 6: Porte das empresas de comércio varejista.

Porte da empresa	Frequência	Porcentagem %
Pequeno	50	80,65%
Médio	6	9,68%
Grande	6	9,68%
Total Geral	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

O ramo de atividade das empresas está assim dividido: 22,58% são de Vestuário/calçados/cosméticos, 8,06% são de Bar/lanchonete/pizzaria, 8,06% são de material de construção, supermercado/mercearia respondem por 6,45%, seguido por farmácia com 4,84%, loja de móveis com 4,84%, papelaria e presentes com 3,23% peças/automotivo com 3,23% cada um e as demais atividades correspondem conjuntamente por 22,58% dos ramos de atuação das empresas (Tabela 7).

Tabela 7: Ramo de atividade das empresas.

Ramo de atividade	Frequência	Porcentagem %
Bar/lanchonete/pizzaria	5	8,06%
Farmácia	3	4,84%
Loja de móveis	3	4,84%
Material de construção	5	8,06%
Demais atividades	24	38,71%
Papelaria e presentes	2	3,23%
Peças /automotivo	2	3,23%
Supermercado/mercearia	4	6,45%
Vestuário/Calçados/cosméticos	14	22,58%
Total Geral	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

O tempo médio que as empresas atuam no ramo é de 19,96 anos, a empresa com maior tempo de atuação tem 80 anos de mercado e a de menor tempo tem apenas 8 meses (Tabela 8).

Tabela 8: Tempo de atuação no ramo.

Tempo de atuação no ramo	Tempo de atuação no ramo		
	Máximo	Mínimo	Média
Tempo que atua no ramo (em anos)	80	0,7	19,96

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

Em 90,32% das empresas do município de Teófilo Otoni, os serviços de contabilidade são feitos externamente. Apenas 9,68% das empresas responderam que a contabilidade é feita interna, ou seja, dentro das dependências da organização (Tabela 9).

Tabela 9: Contabilidade da empresa.

A contabilidade é feita		
	Frequência	Porcentagem %
Externa (Fora das dependências da empresa)	56	90,32%
Interna (Nas dependências da empresa)	6	9,68%
Total	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

Em relação as informações contábeis transmitidas para as empresas pelos escritórios contábeis, a grande maioria, 53,23% fornecem apenas informações fiscais, 25,81% transmitem informações fiscais e gerenciais e 20,97% responderam que os escritórios fornecem informações de maior parte fiscal e um pouco gerencial (Tabela 10).

Tabela 10: A Contabilidade fornece informações.

A contabilidade fornece informações	Frequência	Porcentagem %
Fiscal e gerencial	16	25,81%
Maior parte fiscal e um pouco gerencial	13	20,97%
Só fiscais	33	53,23%
Total	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

5.3 Instrumentos da contabilidade gerencial

Quanto aos instrumentos da contabilidade gerencial, os mais utilizados pelas empresas são: controle de contas a pagar e receber com 82,26% dos respondentes, seguido do fluxo de caixa utilizada por 74,19%, controle de estoques utilizada por 59,68% e orçamento com 53,23%. Os instrumentos menos utilizados pelas empresas são: técnicas de análises de investimento com 80,65%, seguido por planejamento estratégico sendo menos utilizada por 75,81% das empresas, formação do preço de venda com 56,45% e análise das demonstrações contábeis com 51,61% (Tabela 11).

Tabela 11: Utilização dos instrumentos da contabilidade gerencial.

Instrumentos	Utiliza	%	Não utiliza	%	Total
Orçamento	33	53,23%	29	46,77%	62
Fluxo de caixa	46	74,19%	16	25,81%	62
Controle de estoque	37	59,68%	25	40,32%	62
Formação do preço de venda	27	43,55%	35	56,45%	62
Planejamento estratégico	15	24,19%	47	75,81%	62
Controle de contas a pagar e receber	51	82,26%	11	17,74%	62
Análise das demonstrações contábeis	30	48,39%	32	51,61%	62
Técnicas de análise de investimentos	12	19,35%	50	80,65%	62

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

Em relação a periodicidade do gerenciamento das informações transmitidas pelos instrumentos da contabilidade gerencial, 66,13% das empresas acompanham essas informações mensalmente e 32,26% responderam que acompanham diariamente (Tabela 12).

Tabela 12: Periodicidade do gerenciamento das informações.

Periodicidade do gerenciamento das informações		
Periodicidade	Frequência	Porcentagem%
Diário	20	32,26%
Mensal	41	66,13%
Anual	0	0,00%
Outros	1	1,61%
Total	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

Por fim, foi perguntado aos respondentes se de alguma maneira a utilização dos instrumentos da contabilidade gerencial influenciam na evolução do gerenciamento das organizações, 93,55% dos gestores responderam que sim e apenas 6,45% responderam que não influenciam na evolução das empresas (Tabela 13).

Tabela 13: Influência na evolução do gerenciamento.

A influência na evolução do gerenciamento		
	Frequência	Porcentagem %
Sim	58	93,55%
Não	4	6,45%
Total Geral	62	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa, abril/2018.

CONCLUSÃO

Conforme relatado, o estudo tinha o intuito de responder a seguinte questão “De que modo a contabilidade gerencial e seus instrumentos poderiam influenciar nos resultados das organizações?”.

Sendo assim, foram levantadas algumas hipóteses, que com desenvolvimento do trabalho, pode-se perceber que a hipótese nula (H0) que evidenciava que “a contabilidade gerencial juntamente com seus métodos de análises e estratégias, não contribuiriam nos resultados das empresas” e a hipótese 1 (H1) que “os métodos que compõem a gestão contábil contribuiriam significativamente nos resultados apenas das grandes empresas”, não se encaixam nos resultados da investigação deste tema, sendo consideradas como descartadas, pois, de acordo com a fundamentação teórica e os dados das empresas levantados na pesquisa de campo, pode-se constatar a presença dos instrumentos da contabilidade gerencial nas empresas independente do seu porte, visto que as empresas que responderam o questionário eram de pequeno, médio e grande porte e 93,55% dos respondentes alegaram que a contabilidade gerencial e seus instrumentos influenciam na evolução do gerenciamento das organizações.

Deste modo, pode-se constar como conclusiva, também com esses dados, a hipótese 2, que evidenciavam que “A contabilidade gerencial e suas técnicas, contribuiriam com eficiência nos resultados das organizações independente do porte da empresa” e a seguinte que “A falta de instrumentos da contabilidade gerencial, seria um dos fatores do índice de mortalidade das empresas”, podem ser comprovadas com os dados da pesquisa do SEBRAE (2016) sobre os fatores contribuintes para a sobrevivência e mortalidade das organizações, onde 65% das empresas pesquisadas estão inativas por falta de um acompanhamento rigoroso na evolução das despesas e receitas ao longo do tempo de atividade, fator que é possível ser gerenciado com os instrumentos da contabilidade gerencial.

O objetivo principal deste trabalho foi verificar a influência da contabilidade gerencial nos resultados das organizações, caracterizando e descrevendo a aplicação dos principais instrumentos e estratégias utilizadas para orientar e alavancar os processos das organizações, que foi atingido com sucesso, já que foi proposto pra isso, uma pesquisa bibliográfica com os principais pensadores do tema e feito uma pesquisa de campo para verificar se a teoria estava sendo aplicada na prática.

Com a pesquisa bibliográfica, pode-se perceber que a característica mais marcante da contabilidade gerencial é auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, isso pode ser visto também na descrição dos principais instrumentos gerenciais contábeis por parte dos autores citados neste trabalho, o que remete a concluir que a influência desta disciplina está na intermediação das ações dos processos organizacionais decisórios antes que esta ação seja tomada, o que influenciará diretamente no resultado obtido.

Com a aplicação da pesquisa de campo, ficou evidente que as empresas do município de Teófilo Otoni, utilizam pelo menos os instrumentos básicos da contabilidade gerencial para seu gerenciamento, as quais são controle de contas a pagar e receber, fluxo de caixa, controle de estoque e orçamento. Sem esses instrumentos básicos, o gerenciamento do negócio estaria comprometido tendo em vista que esses instrumentos são responsáveis pelo desenvolvimento das atividades operacionais da instituição. Já os instrumentos estratégicos como análise das demonstrações contábeis, formação do preço de venda, planejamento estratégico e técnicas de análises de investimento tem sua utilização limitada por parte das empresas respondentes, o que pode prejudicar o crescimento, dado que esses instrumentos fornecem informações importantes para a tomada de decisões.

No entanto, esta limitação pode estar relacionada a falta de participação do contador na transmissão de informações gerenciais contábeis, pois, 90,32% dos respondentes alegaram que os serviços contábeis das organizações são feitos fora das dependências da empresa, e que 53,23% destes escritórios oferecem somente serviços fiscais, ou seja, as empresas estão se gerenciando sozinhas, tendo em vista que os gestores 38,71% (a maioria) tem apenas o ensino médio como grau de instrução, o que não garante um bom desempenho na utilização de tais instrumentos como seria desempenhado por um profissional da área. Estes dados são alarmantes pois o contador poderia contribuir para melhores resultados das empresas auxiliando os gestores nas tomadas de decisões.

Analisando que a contabilidade gerencial pode influenciar nos resultados das organizações, demonstra para as organizações e para os acadêmicos, como a gestão contábil pode auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, além disso, os temas abordados neste estudo podem contribuir para uma ampliação do conhecimento sobre o tema, proporcionando aos acadêmicos resoluções de dúvidas, pesquisas e auxílio na construção de argumentos relevantes que enriqueçam as discussões sobre o tema,

beneficiando assim a comunidade acadêmica, empresarial e profissionais da área.

Como sugestão para investigação futura, vislumbramos investigar acerca da baixa participação dos contadores no auxílio de tomada de decisões, o que poderá alavancar nosso desenvolvimento profissional e certamente encontrar um novo nicho de mercado visto a baixa oferta desses serviços no ramo empresarial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 4. Ed. Ver. E atual. Belém: Cejup, 1996.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamento técnico CPC 03(R2) 2010**. Disponível em: <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/183_CPC_03_R2_rev%2004.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006 (p.:91, 122).

BRUNI Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Atlas, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: editora McGraw-Hill, 1976.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PESQUISA. **Balanço do Mercado de Trabalho**. Teófilo Otoni: Sindcomércio, maio 2018. Disponível em: <<https://sites.google.com/sindcomerciototo.com.br/dep/pesquisas/fecom%C3%A9rcio/balan%C3%A7o-do-mercado-de-trabalho>>. Acessado em: 08 maio 2018.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LAMB, Roberto. **Decisões de Investimentos da Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antonio Eustáquio. **Contabilidade Geral**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRZESZEZESZYN, G. Contabilidade gerencial estratégica: conceito e caracterização. **Revista Capital Científico (Unicentro)**, v. 3, p. 9-28, 2005.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Manual de Contabilidade das Sociedade por Ações: Aplicável às demais Sociedades**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INTERNATIONAL FEDERATIONS OF ACCOUNTANTS. INTERNATIONAL MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE. Management.acounting concept. Relatório revisado de março de 1998, p.4.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

MACHADO, Débora Gomes; SOUZA, Marcos Antonio da. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 2, n. 1, p. 42-60, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://gorila.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/109/68>>. Acesso em: 13 out. 2017.

MACHADO, M. A. V.; MACHADO, M. R.; BARRETO, K. N. B. Políticas e Instrumentos Gerenciais Utilizados na Gestão do Capital de Giro das Pequenas e Médias Empresas: Um Estudo Exploratório. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, jan/jun 2010.

MARION, José Carlos. **Análises das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, M. A. C.; LINHARES, F. **Contabilidade Gerencial: A Aplicação da Contabilidade Gerencial nas Microempresas Prestadoras de Serviço na Cidade de Barreiras-BA**. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_marcos_aurelio_c_0.pdf>. Acessado em: 27 fev. 2018.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011

PEREIRA, Fábio Henrique. Formação do preço de vendas para micros e pequenas empresas. **Revista Catarinense de Ciência Contábil**, v.1, n.2, p.13-15, 2002. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33590/formacao-do-preco-de-venda-para-micros-e-pequenas-empresas/i/pt-br>>. Acessado em 12 out. 2017.

PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento). Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/teofilo-otoni_mg>. Acessado em: 08 maio 2018.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: A Visão da Tesouraria e da Controladoria**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acessado em: 09 maio 2018.

_____. **10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf>. Acessado em: 17 out. 2017.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões Financeiras e Análises de Investimentos: Fundamentos, Técnicas e Aplicações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, L. P. B. Estudo comparativo na área da Contabilidade Gerencial entre Brasil, México e Espanha. **Revista iberoamericana de contabilidad de gestión**, ISSN 1696-294X, n.12, 2008.

SOUZA, Regiane Aparecida Rosa de; RIOS, Ricardo Pereira. Contabilidade Gerencial como ferramenta para gestão financeira nas Microempresas: Uma pesquisa no

município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão de Negócios**. v. 2, n. 1, 2011. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos>>. Acesso em: 12 out. 2017.

SUAVE, R. *et al.* Orçamento: análise das publicações nas revistas de contabilidade do Brasil. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 2, p. 641-676, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37575/orcamento--analise-das-publicacoes-nas-revistas-de-contabilidade-do-brasil/i/pt-br>>. Acesso em: 12 out. 2017.

TRIOLA, Mario F. **Introdução a Estatística: atualização da tecnologia**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013, p. 266.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FEES, Philip E. **Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.