

CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA REVISÃO SOBRE O USO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS PARA TOMADA DE DECISÕES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

MANAGEMENT ACCOUNTING: A REVIEW ON THE USE OF MANAGEMENT TOOLS FOR DECISION MAKING IN MICRO AND SMALL COMPANIES

**BIANCA PEREIRA DOS SANTOS¹; ROGÉRIO MAGALHÃES MACEDO
DE PAULA²; TALITA RODRIGUES DOS REIS³; MARCOS HENRIQUE
RIBEIRO ARAÚJO⁴**

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar de que forma a contabilidade gerencial integra o cotidiano de micro e pequenas empresas auxiliando os gestores nas tomadas de decisões. Desde o surgimento da humanidade, a contabilidade tem sido um importante instrumento para o controle do patrimônio das pessoas, e ao passo que a sociedade evoluiu, evoluem também as técnicas e controles dos patrimônios, e ao mesmo tempo, surgiram novas áreas relacionadas com a contabilidade, que permite aos usuários da contabilidade a visualização de diferentes aspectos das empresas. Para fundamentar e realizar a construção metodológica do presente trabalho, foi usada a pesquisa bibliográfica como método de pesquisa. Os resultados foram construídos a partir de 13 publicações (2008 - 2020) que foram levantados na plataforma do Google Acadêmico®, que permitiram responder como a Contabilidade Gerencial e as suas ferramentas de gestão podem auxiliar tomada de decisões em micro e pequenas empresas? Os estudos evidenciaram que, a contabilidade gerencial tem um papel crucial como ferramenta de apoio à gestão, quando usada da forma correta pelos gestores, como base para a tomada de decisões.

Palavras-chave: Contabilidade. Ferramentas. Gestão. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT:

The present work aims, analyze how management accounting integrates everyday micro and small businesses assisting managers in decision-making. Since the rise of humanity, accounting has been an important tool for controlling people's wealth, and as society has evolved, techniques and heritage control have also evolved, and at the same time, new areas related to accounting have emerged, which allows accounting users to view different aspects of companies. To substantiate and carry out the methodological construction of the present work, bibliographic research was used as a research method. The results were constructed from 13 publications (2008 = 02; 2010 = 01; 2017 = 01; 2018 = 02; 2019 = 04; 2020 = 03) that were collected on the Scholar Google® platform that allowed us to answer how Management Accounting and its management tools can assist decision making in micro and small businesses. Studies have shown that, managerial accounting has a crucial role as a tool to support management, when used correctly by managers, as a basis for decision-making.

Keywords: Accounting. Tools. Management. Micro and Small Companies.

¹ Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas – E-mail: biancasantosp8@gmail.com

² Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas – E-mail: rogeriomagalhaes.cnt@outlook.com

³ Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Unida de Campinas – E-mail: talitareiscnt@gmail.com

⁴ Mestre em Administração pela FEAD. Professor da Faculdade Unida de Campinas – E-mail: marcoshenrique.25@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade é tão antiga quanto a história da humanidade, as civilizações antigas já faziam uso da contabilidade, mesmo que de forma rudimentar, e ao longo dos tempos, as técnicas contábeis foram sendo aprimoradas. A contabilidade se trata de relacionar os conhecimentos sobre o acúmulo de riquezas e as utilidades dos homens.

Com o avanço da humanidade, com o aprimoramento das técnicas contábeis e o processo de globalização entre os mercados, as empresas passaram a ter uma nova demanda, que foi a busca contínua pela melhoria em seu desempenho de modo que fosse possível aproveitar melhor os seus recursos para a geração de melhores produtos, fazendo surgir então a contabilidade gerencial.

Conforme Marion (2014), a contabilidade se trata de um conjunto completo e ordenado de conhecimentos com o objetivo de controlar e observar o patrimônio de entidades nos aspectos quantitativos e qualitativos, ou seja, são as normas e as regras que regem as entidades econômica e financeiramente.

Como ferramenta de gestão, a contabilidade gerencial, engloba em si, outras áreas do conhecimento que são afins à contabilidade, como a gestão de produção, administração da estrutura organizacional, financeira, e áreas mais abrangentes que situam a contabilidade empresarial, uma vez que, ela coleta os dados econômicos, mede, registra e os transforma em relatórios que irão auxiliar na tomada de decisões.

Desse modo, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar de que forma a contabilidade gerencial integra o cotidiano das pequenas empresas, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões. E para atingir a esse objetivo, foram delineados os objetivos específicos: verificar as finalidades e os campos de ação da contabilidade; descrever os objetivos da contabilidade gerencial; verificar as ferramentas de gestão da contabilidade gerencial de importância para as pequenas empresas.

A contabilidade é uma área que tem ganhado bastante espaço junto às empresas, vem se desenvolvendo e se destacando no mercado como nunca antes vista, e uma das suas áreas de maior relevância tem sido a contabilidade gerencial, pois, ela tem se mostrado como um grande diferencial para as empresas que buscam o seu lugar no mercado. Nesse contexto, é importante saber, como a Contabilidade Gerencial e as suas ferramentas de gestão podem auxiliar tomada de decisões em micro e pequenas empresas?

O trabalho se justifica por reconhecer o papel da contabilidade como uma parte essencial das micro e pequenas empresas, uma vez que, o cenário econômico mundial exige que as

empresas cada vez mais gerenciem os seus recursos de forma mais satisfatória, para a redução de custos e a melhoria da qualidade, e as ferramentas gerenciais, garantem uma melhor saúde financeira para as empresas

Uma vez que, a contabilidade não é usada apenas para fins fiscais, ao longo dos tempos ela se consolidou também como uma importante ferramenta de gestão, auxiliando as entidades nas tomadas de decisão. Isso porque, as organizações, para que possam melhorar o seu desempenho e aproveitar seus recursos com qualidade, precisam ter em suas mãos as respostas certas, no tempo correto e essas informações precisam ser de qualidade.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo são apresentados os temas que servem de suporte a pesquisa, destacando apontamentos sobre as empresas, contabilidade nas empresas, contabilidade gerencial e contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas.

2.1 Apontamentos Sobre as Empresas

Cotidianamente, para que as pessoas possam comprar, adquirir bens, elas fazem transações constantes com as empresas, ou seja, as empresas são parte essenciais da sociedade, uma vez que, as atividades, para o atendimento das necessidades humanas, dependem dos bens de produção, das vendas, do trabalho, das informações fornecidas pelas empresas, assim, as pessoas vivem uma relação de dependência com as empresas.

Desse modo, Henrique (2008) reconhece a empresa como uma unidade econômica que objetiva o lucro, e para isso, é necessário um conjunto de estratégias articuladas para a tomada de decisões seguras, ou seja, a empresa é organizada a partir da combinação capital e trabalho, produzindo ou promovendo a circulação de bens com a finalidade de lucro.

É possível compreender uma empresa como, a junção do capital humano, físico, intelectual e financeiro para a realização da extração, da transformação, produção, transporte e distribuição de serviços. As empresas podem ser compreendidas como um conjunto de atividades que proporcionam a prestação de serviços e a produção de bens para a satisfação das necessidades humanas, ao mesmo tempo que obtém lucro com isso.

Nesse sentido, Sales (2007) afirma que o termo empresa assume três significados

jurídicos, o subjetivo, o funcional e o objetivo, em que, o perfil subjetivo refere-se ao empresário, ou seja, à pessoa que exerce a atividade econômica da empresa. O perfil funcional, refere-se à atividade econômica que a empresa executa, e o perfil objetivo, refere-se ao patrimônio da empresa.

De acordo com Fabretti (2003), as empresas adquirem personalidade jurídica a partir da subscrição da sua constituição nos registros de órgãos próprios, adquirindo a capacidade jurídica para assumir os seus direitos e suas obrigações. Henrique (2008) completa ainda que, para que as empresas sejam capazes de atingir aos seus objetivos, elas devem contratar a força de trabalho para combinar ao seu capital, adotando métodos e tecnologias para a gestão e organização da sua atividade econômica.

As empresas são um conjunto de bens, e o termo tem significado a partir dos estabelecimentos comerciais, onde, os bens são unidos com a finalidade do exercício da atividade econômica. Existem grandes, médias, pequenas e microempresas, e, por serem menores, ou seja, por possuir um capital menor, as micro e pequenas empresas precisam ser protegidas.

A Lei Complementar nº 155 de 2016, classifica as micro e pequenas empresas de acordo com o seu faturamento anual, em que, as microempresas, são as que possuem o faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e, as pequenas empresas, àquelas com o faturamento acima de R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

De acordo com o Dieese (2012), as micro e pequenas empresas, no ano de 2012, eram responsáveis por 99% dos estabelecimentos comerciais registrados em todo o país, 51,7% dos empregos privados e quase 40% da massa de salários, sendo possível observar que a grande maioria das empresas do Brasil correspondem à micro e pequenas empresas.

A partir disso, é possível observar que são de grande importância para a economia e para o crescimento de empregos no país, entretanto, a falta de controle e planejamento dessas empresas, pode resultar na mortalidade dessas empresas. Nesse sentido, Chiavenato (2008) aponta que, existem alguns motivos que podem levar as empresas à mortalidade precoce, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: As causas mais comuns da mortalidade das empresas

Razões para o fechamento	Motivações
Inexperiência- 72 %	Incompetência do empreendedor Falta de Experiência de campo Despesas operacionais Falta de experiência profissional Experiência desequilibrada
	Lucros insuficientes

Fatores econômicos - 20 %	Juros elevados Perda de mercado Mercado consumidor restrito Nenhuma viabilidade futura
Vendas Insuficientes - 11 %	Fraca competitividade Recessão econômica Vendas Insuficientes Dificuldade de estoques
Despesas excessivas - 8 %	Dívidas e cargas demasiadas Despesas operacionais
Outras causas - 3 %	Negligência Capital insuficiente Clientes insatisfeitos Fraudes Ativos insuficientes

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

A partir do Quadro 1, é possível perceber que, existem muitos motivos que levam as micro e pequenas empresas ao fracasso, talvez isso se dê pelo fato de que, em geral, essas empresas são geridas por seus proprietários ou sócios principais, e na grande maioria das vezes, estes não possuem capacitação contábil, tampouco gerencial. De acordo com o Sebrae (2017), a taxa de mortalidade das empresas com até dois anos é de cerca de 49,4%, as empresas com até três anos de existência é de 56,4% e das empresas com até quatro anos de existência é de 59,9%. Nesse aspecto, é possível verificar que, o sucesso das empresas pode não ser contínuo.

A partir disso, Drucker (1984) afirma que na grande maioria das vezes, o sucesso das empresas depende principalmente das concepções humanas, em que o espírito empreendedor é quem determinará a perpetuação das mesmas, ou seja, pela capacidade de alcançar os objetivos a que a administração se propõe.

Nesse sentido, Chiavenato (2008) destaca que, em geral, as micro e pequenas empresas resultam em fracasso em decorrência da falta de habilidades administrativas, a ausência de planejamento e o descontrole financeiro. Henrique (2008) aponta que os pequenos e microempresários, com frequência não dão o devido apoio para a contabilidade como um instrumento de gestão.

Então, pode-se apontar que a falta de conhecimentos e habilidades dos sócios e proprietários, a fragilidade das empresas e a falta de informações contábeis e financeiras, as colocam em uma situação de maior risco, remetendo a uma maior necessidade de controle para a obtenção de melhores resultados.

Correia (2013) aponta que a maioria das micro e pequenas empresas são carentes de apoio contábil e financeiro em sua gestão, quando há a figura do contador, este só se encarrega de cumprir com as obrigações fiscais e acessórias impostas pela legislação e em geral, as informações contábeis geradas não são usadas para o planejamento e para a tomada de decisões.

A contabilidade é capaz de formar uma base mais segura para a administração, e por isso, nas empresas de todo porte, sobretudo nas micro e pequenas, diante da importância que as micro e pequenas empresas atuam para a economia do país e do mundo, assim, é essencial o uso das ferramentas e informações contábeis, para que a taxa de sobrevivência dessas empresas aumente de forma significativa.

O incentivo às micro e pequenas empresas é fundamental para a economia. Desse modo, para que elas se adaptem aos novos paradigmas do mercado, precisam constantemente inovar, sendo flexíveis, rápidas, produzindo com qualidade e atendendo a outros requisitos que agregam valor ao cliente e colocam a empresa no mercado competitivo (LAURENTINO et al., 2008).

Desse modo, para que a empresa tenha êxito e sucesso no mercado, deve assumir sobretudo o papel de administrador financeiro, para que ele possa ser capaz de identificar o desempenho da empresa, tomar as decisões adequadas e obter informações claras e seguras sobre o seu patrimônio, tendo como alicerce, os relatórios contábeis.

2.2 A Contabilidade nas Empresas

Todas as empresas, independente do seu porte e da quantidade de capital da qual elas dispõem, precisam de pessoas para realizar as atividades, que ela se propõe a fazer, desse modo, reflete-se que, para que os negócios sejam conduzidos, as pessoas precisam ter em suas mãos as informações necessárias para que isso ocorra de forma correta, ou seja, as pessoas precisam das informações econômicas, sociais, ambientais, de mercado, jurídicas e fiscais, dentre outras.

As necessidades dessas informações, geram a necessidade de que as pessoas que atuam nas empresas, construam um conjunto de informações, que servirão para nortear as tomadas de decisões, e nesse contexto, se destaca a contabilidade no fornecimento desse conjunto de informações.

De acordo com Marion e Ribeiro (2014), a Contabilidade é uma ciência social que tem como objetivo controlar o patrimônio através da contabilização de valores, gerando relatórios que expressem informações, que irão demonstrar a situação econômica e financeira da empresa em determinado período, e são estes relatórios que dão subsídios para a análise gerencial, auxiliando os administradores na tomada de decisões.

O surgimento da contabilidade é tão antigo quanto a história da civilização e está ligado à necessidade de o homem fazer o registro das transações comerciais. Ainda na sociedade

antiga, o ser humano já fazia uso das ferramentas contábeis para controlar seus bens.

Para Crepaldi (2012), a sua evolução vem acompanhando as transformações que ocorrem na sociedade, tornando-se cada vez mais importante. Isso porque, constantemente, a contabilidade, passa por transformações, principalmente no que diz respeito às empresas, porque, para que uma empresa se estruture de forma adequada, é preciso o uso adequado e constante de planejamento e de estratégias, desse modo, as empresas passam a ter informações mais confiáveis e transparentes por meio de um sistema de informações contábeis organizado.

Para compreender a Contabilidade, é preciso em primeiro lugar compreender como ela evoluiu para se tornar essa ferramenta tão essencial para a gestão das entidades. Nesse sentido, é possível perceber que, desde o início das civilizações, a contabilidade já tinha como finalidade avaliar as entradas e as saídas dos bens e riquezas dos homens, medindo, controlando e preservando o patrimônio.

De acordo com Marion (2010), a Contabilidade foi criada na antiguidade, existem registros de pinturas antigas em cavernas com o objetivo de monitorar o patrimônio, e com o passar do tempo, os registros que eram rudimentares, foram se tornando mais complexos e interpretando os resultados relacionados ao patrimônio de maneira mais clara.

Iudícibus (2010) teoriza que a contabilidade pode ser mais antiga até que o homo sapiens, uma vez que os primeiros sinais da existência da contabilidade, datam com estimativa de 4.000 a.C., mas os homens primitivos já possuíam patrimônio (animais) e praticavam a contabilidade de forma rudimentar antes mesmo da escrita.

Da Silva (2008) aponta que, foram encontrados na Itália registros que comprovam que o método de escrituração por Partidas Dobradas surgiu entre os séculos XIII e XIV, por meio de um registro completo desse método encontrado nos arquivos da cidade de Genova que datavam de 1340. Em 1494, foi publicado em Veneza o livro “*Summa de Arithmetica, Geometrica, Proportioni et proportionalita*”. Este livro, possui um capítulo inteiro destinado ao método de escrituração por Partidas Dobradas, sendo este, o primeiro registro oficial do mesmo.

Desse modo, a Contabilidade controla e faz a interpretação dos fatos ocorridos no patrimônio das organizações, e é a revelação desses fatos que oferecem as informações sobre o patrimônio, se preocupando com a realidade, as evidências e como se comporta o mesmo (BASSO, 2005).

Com o passar dos séculos e com as modificações ocorridas nas sociedades, a Contabilidade, ao passo que as necessidades da sociedade se modificavam, foi se adaptando a elas. Entre os séculos XIX e XX, a Revolução Industrial lhe causou um intenso impacto, pois,

junto às fábricas, surgiu a necessidade de calcular tudo que estava relacionado com a produção e seus custos, gerando então, cada vez mais a necessidade de informações gerenciais.

Neste ponto, a Contabilidade passa a ter como principal finalidade o patrimônio, gerando em detrimento deste, as informações físicas, econômicas e financeiras, para que seja possível realizar o controle e o planejamento das entidades (BASSO, 2005). Assim, as informações geradas, configuram-se como essências para o processo de tomada de decisões.

Neste contexto, Sá (2002) considera a Contabilidade como a ciência que contribui para a prosperidade social. Basso (2005) completa que o campo profissional da Contabilidade é muito amplo, pois, onde existe patrimônio, existe Contabilidade. Ou seja, tanto nos âmbitos públicos ou privados, seja de personalidade física ou jurídica, propriedades rurais ou nos setores industriais e de serviços.

Desse modo, os ramos da Contabilidade englobam: “contabilidade comercial, industrial, pública, bancária, rural, cooperativas, seguradoras, fundações, construtoras, hospitalar, condomínios entre outras” (ROCKENBACH, 2010, p. 22).

Kovalski, Ribeiro e Lepchak (2018) apontam que, as empresas passam constantemente por processos de mudanças, uma vez que, todos os dias surgem novas necessidades de consumos, de uma forma cada vez mais globalizada e acelerada, surgem as novas tecnologias e por isso, elas precisam cada vez mais se lançar em busca de se tornarem mais flexíveis, para garantir a sua sobrevivência no mercado.

Neste contexto, Crepaldi (2012) destaca que as empresas necessitam de informações gerenciais, para que assim, possam se direcionar no mercado em busca de atingir seus objetivos organizacionais, respondendo de forma eficiente e eficaz as novas exigências do mercado competitivo das organizações.

Por meio dessas informações, os gestores poderão ter os subsídios necessários para as tomadas de decisões e para a formulação das suas ações estratégicas com o uso de dados quantitativos fornecidos pela contabilidade. Para Hall (2010), na medida que os cenários econômicos e as sociedades se modificam, a Contabilidade deve encontrar novos meios para organizar e gerenciar os fatos econômicos, a partir disso, surgiu a contabilidade gerencial, que controla as atividades internas das organizações.

Uma vez que, todas as decisões que precisam ser tomadas, sejam as de curto, médio ou longo prazo, devem ser avaliados de forma cuidadosa e criteriosa, principalmente em relação aos riscos e às oportunidades do negócio. Coelho e Lins (2010) apontam que, o cenário em que as empresas se encontram inseridas atualmente, é cada vez mais complexo e cheio de incertezas.

Para Bourscheid (2019), é extremamente importante que a Contabilidade seja capaz de

evidenciar de forma clara e transparente todas as transações que irão possibilitar que ela ofereça os resultados atuais e também as previsões futuras que terão impactos diretos na direção que organização irá seguir.

De acordo com Caneca (2008), quando se avalia a estrutura contábil das empresas, é possível ter acesso a diversas informações, que são de essencial importância para a mesma. Dessa forma, essas informações podem ser apontadas como a previsão de vendas, os controles de ativos e passivos, as informações sobre clientes e fornecedores, a gestão do capital, o controle de estoque, dentre outros.

É possível perceber que a Contabilidade engloba diversas informações relacionadas aos setores das empresas, mas, estas informações só podem ser úteis para a tomadas de decisões, se forem capazes de proteger os ativos e o patrimônio das empresas. De acordo com Camelo, Camelo, Paulino (2006), por meio das medidas de desempenho é possível elaborar as informações de forma confiável para os usuários da Contabilidade.

Fernandes, Karlan e Figueiredo (2011) apontam que, essas informações dizem respeito às informações gerenciais, e são fundamentais para fornecer para os gestores uma base sólida para a tomada de decisões, tendo como escopo, os gestores das organizações, fornecendo para a administração, o conhecimento necessário para a efetivação do processo decisório.

Sendo assim, a contabilidade passa a ser uma importante fonte de informações sobre o patrimônio, permitindo que seja possível conhecer todos os fatos que ocorrem na empresa, servindo de direção para a gestão e para o alcance dos objetivos da empresa, somente com o uso da contabilidade os empresários podem ter os parâmetros necessários para a tomada de decisões.

Desse modo, Atkinson et al., (2008) destacam que a contabilidade gerencial tem como finalidade a identificação, a mensuração, a análise e o relato das informações econômicas e também financeiras das organizações. Crepaldi (2011) completa que, o principal objetivo da contabilidade gerencial é auxiliar os gestores para o exercício das suas funções.

Assim sendo, as decisões e ações estratégias de uma empresa são cada vez mais relevantes, e a contabilidade gerencial neste ponto, assume um papel de confiabilidade plena, mostrando ao gestor de que forma ele pode enfrentar com astúcia os desafios que lhes são colocados no mercado competitivo e acirrado das empresas.

2.3 A Contabilidade Gerencial

É possível afirmar que a contabilidade, ao passo que se desenvolveu, passou a dar subsídios cada vez mais confiáveis para o controle dos fatos e informações que ocorrem nas empresas. Ou seja, os clientes internos e externos das empresas, precisam vê-la com bons olhos, e para isso, os gestores precisam conhecer seus pontos fortes e seus pontos fracos, bem como suas oportunidades e ameaças, de modo que, seja possível traçar as estratégias de atuação no mercado.

Nesse sentido, Coelho e Lins (2010) apontam que, a contabilidade gerencial nasceu a partir da demanda de auxiliar os gestores a gerirem as informações que interessam, para atingir os objetivos das empresas e para a garantia da sua sobrevivência, sucesso e lucratividade.

Com o surgimento da contabilidade gerencial, as empresas começaram a ter subsídios de informações não apenas de caráter monetário, mas também gerencial, operacional, de qualidade, de desempenho, dentre outros. Isso porque, por muito tempo, as empresas precisavam de informações que fossem importantes apenas para os processos de produção, e até esse ponto.

Coelho e Lins (2010) destacam que, Contabilidade de Custos era capaz de atender a essas expectativas, mas, o processo de globalização promoveu o aumento da produção e também das relações comerciais, obrigando as empresas a criarem novos mecanismos para garantir não apenas a sua produção, mas também, o seu desempenho diante do mercado, clientes e fornecedores.

De acordo com Iudícibus (2010), a Contabilidade Gerencial trata as técnicas e os procedimentos contábeis de forma diferenciada. Na qual, ela é capaz de fornecer um conjunto de informações não apenas da produção, mas da empresa de uma forma global, para aqueles que estão dentro das organizações (PADOVEZE, 2010). Assim, para Crepaldi (2011, p. 6),

A Contabilidade Gerencial é um ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Desse modo, é possível afirmar que a Contabilidade Gerencial é focada no presente e no futuro das organizações, permitindo por meio das informações que são geradas, índices mais corretos de previsões e também de avaliações nos processos internos das empresas.

2.4 Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas

Uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem as mínimas condições de sobreviver ou de planejar o seu crescimento. A contabilidade gerencial surge como uma ferramenta indispensável a qualquer tipo de negócio, um suporte sobre o qual se apoiará o micro e pequeno empresário em suas decisões gerenciais.

De acordo com Caneca et al., (2009), a contabilidade tem como principal objetivo, produzir informações sobre a empresa, seu patrimônio e suas economias de modo confiável para que o administrador tenha subsídios para tomar as suas decisões gerenciais com segurança.

Desse modo, com o uso da contabilidade o administrador pode planejar o futuro da empresa com base em informações seguras e confiáveis. Para Marion e Ribeiro (2011), a contabilidade gerencial se torna uma valiosa ferramenta para o processo de tomada de decisões, uma vez que, ela vai muito além de apenas uma contabilidade que supre as necessidades ou as exigências fiscais, isso porque, a contabilidade gerencial permite que o gestor conheça melhor a sua empresa.

Marion e Ribeiro (2011) completam ainda que, a contabilidade gerencial se trata de uma ciência social que tem como objetivo controlar o patrimônio das empresas pelo registro de informações em relatórios obrigatórios, que são elaborados pela contabilidade, fundamentada em leis, apresentando as informações necessárias para os usuários externos de natureza econômica, patrimonial e financeira.

A contabilidade gerencial tem como papel fundamental, auxiliar no controle do movimento do patrimônio da empresa, ou seja, trata-se de um controle para o movimento do patrimônio da organização, serve também como um sistema de informações sobre a produtividade da mesma, e é a operacionalização dos fatos econômicos, que auxiliam os gestores nas suas funções gerenciais.

De acordo com Bruni (2011), a contabilidade gerencial, tem como principal objetivo, suprir o gestor com as informações necessárias para a tomada de decisões, diferenciando-se da contabilidade financeira, enquanto a contabilidade financeira analisa as informações passadas, a contabilidade gerencial preocupa-se com o futuro da empresa em razão das decisões que são tomadas.

Dessa forma, além de se basear nos dados passados, a contabilidade gerencial os usa em benefício para as tomadas de decisões futuras da empresa, pois, as informações geradas serão o suporte para as decisões, permitindo que seja possível planejar o futuro usando os fatos já vivenciados pela empresa.

Para Cia e Smith (2001), a contabilidade gerencial se destina para o ambiente interno

das empresas, e ela é capaz de atender as necessidades de cada organização, ou seja, independente do seu porte, sendo importante também para as micro e pequenas empresas, mas de acordo com os autores, o que se evidencia com frequência é que, usualmente, os gestores dessas empresas não costumam dar a devida atenção para a importância da contabilidade gerencial para a administração das empresas.

Nesse sentido, Marques, Cavazzana e Bastos (2018), destacam a contabilidade gerencial como uma importante ferramenta para as micro e pequenas empresas, os autores enfatizam que, as informações da contabilidade gerencial podem ser usadas para a tomada de decisões seguras.

De acordo com Atkinson et al., (2011), o ambiente das micro e pequenas empresas sofrem mudanças, o que deixa ainda mais complexo o processo de gerenciamento, fazendo-se necessário ter informações que possibilitem o auxílio aos gestores, nesse contexto, a contabilidade gerencial permite a visão financeira e econômica das empresas.

Conforme Padoveze (2010), faz-se uso de diversas informações disponíveis pelo próprio sistema de informações das empresas, e para isso, ela deve interagir com toda a empresa. Nesse sentido, o controle empresarial compreende um conjunto de instrumentos, que proporcionam monitorar e avaliar o desempenho das empresas.

Vaassen et al., (2013) dividem esses instrumentos em controle de tarefas e controle gerencial, os controles de tarefas também são conhecidos como controles operacionais, e o controle gerencial, agregam as estratégias para os controles operacionais na busca por atingir os objetivos das empresas.

Santos (2020, p. 13) define as relações entre o controle e o planejamento da seguinte forma,

Figura 1: Relação entre o controle e o planejamento



Fonte: Santos (2020, p. 13).

Neste caso, os controles operacionais atuam na garantia das atividades desenvolvidas pela empresa, de forma que, seja possível atender às expectativas dos gestores (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Desse modo, é possível apontar que, a contabilidade gerencial deve ajudar os empresários em seus negócios por meio do controle interno. Uma vez que, o controle interno possui características que promovem o processo de gerenciamento, de avaliação e procedimentos para as micro e pequenas empresas que, de acordo com o autor, o crescimento das pequenas empresas resulta em uma maior necessidade de controles internos, permitindo que as empresas tenham uma fonte segura para as decisões.

3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos de um estudo, compreendem a avaliação de uma série de métodos disponíveis para a realização de pesquisas, são esses procedimentos que, possibilitam que o estudo se desenvolva, possibilitando a coleta de dados e informações relevantes para o tema tratado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A metodologia é caminho escolhido para o direcionamento do estudo (FONSECA, 2002). Desse modo, a metodologia usada para a realização do presente estudo, foi a pesquisa bibliográfica, trata-se da busca a partir de materiais já publicados, que se constituem principalmente de livros, revistas, periódicos dentre outros meios, que colocam o pesquisador em contato com o maior número possível de material já escrito sobre o tema da pesquisa.

A partir disso, o estudo se focou em uma revisão sistemática da literatura, constituída a partir da leitura e da aplicação dos conhecimentos já constituídos, onde, por meio do estudo, buscou-se analisar de que forma a contabilidade gerencial integra o cotidiano das pequenas empresas, auxiliando os gestores nas tomadas de decisões.

Para isso, foi realizada uma busca em publicações indexadas na plataforma do *Google Acadêmico®*, com o propósito de chegar ao resultado do objetivo proposto. Para a busca das publicações, não foi considerado o ano de publicação, mas sim, o ano em que as publicações foram indexadas na plataforma, isso porque, a busca se limita a uma quantidade menor de publicações para serem analisadas.

Foi usado como descritor de busca: “Contabilidade Gerencial + Pequena Empresa”, para encontrar as publicações relacionadas do tema, indexadas na plataforma entre os anos 2019 a 2020, foram encontradas 49 publicações, a partir disso, o refinamento da busca objetivou

selecionar apenas os estudos que foram publicados na íntegra, que usaram como abordagem metodológica, o estudo de caso em pequenas empresas.

Desse modo, restaram para a análise de bibliografia 13 publicações (2008 = 02; 2010 = 01; 2017 = 01; 2018 = 02; 2019 = 04; 2020 = 03). Na Tabela 1 apresenta-se o resumo das publicações selecionadas para a análise bibliográfica do estudo.

Tabela 1: Publicações para análise

Ano de Publicação	Autor (es)	Título
2008	DE SOUZA, Susana Maria	Plano de capacitação gerencial para micro e pequenas empresas utilizando a contabilidade como ferramenta na gestão de negócios
2008	DA SILVA, Bruna Clarindo	A importância da contabilidade gerencial para o processo de gestão e tomada de decisão nas micro e pequenas empresas
2010	CONSTANTE, Fabrício.	A contabilidade como ferramenta gerencial aplicada em uma empresa do ramo industrial-comercial.
2017	MOREIRA, Josicleide de Amorim Pereira; DA SILVA, Márcia Félix; DE SOUSA LACERDA, Cícero.	Micro e Pequenas Empresas: O Uso da Contabilidade Gerencial nos Processos de Tomada de Decisões.
2018	WITT, Cleonice et al	Utilização de informações contábeis e gerenciais por parte dos empresários de micros e pequenas empresas.
2018	KOVALSKI, Andressa; RIBEIRO, Flávio; LEPCHAK, Alessandro.	Controles gerenciais e os ciclos de vida organizacional: evidências em pequenas empresas comerciais do interior do Paraná
2019	TRENTIN, Viviane	Contabilidade gerencial e suas ferramentas de gestão financeira: estudo de caso em uma microempresa de comércio de atacado e varejo de produtos alimentícios.
2019	PEREIRA, Iasmim Fonseca	Contabilidade gerencial: um estudo da utilização de artefatos tradicionais e modernos.
2019	FREITAS, Mayara Rodrigues de	Uso da contabilidade gerencial por micro e pequenas empresas: um estudo de caso em um centro comercial varejista.
2019	VON MUHLEN, Alonso et al.	Isomorfismo institucional na contabilidade: uma pesquisa em um escritório contábil.
2020	DA COSTA, Wênyka Preston Leite Batista et al.	Utilização da Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas.
2020	SANTOS, Bruna Batista de Souza.	Instrumentos de contabilidade gerencial: um estudo sobre a utilização em Micro e Pequenas Empresas.
2020	FLORENCIO, Juvenil; SAMPAIO, Vanderlei.	Gestão estratégica em pequenas e microempresas: uma abordagem gerencial.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da busca, foi possível identificar 12 publicações de interesse que foram selecionadas a partir da leitura de seus resumos e objetivos, evidenciando que se tratavam de estudos relacionados com a contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas.

Tabela 2: Publicações para análise

Obras	Objetivo geral
DE SOUZA, 2008.	Propor um plano de formação, que visa ampliar os conhecimentos de informações contábeis que auxilie na capacitação empresarial do Micro e Pequeno Empresário.
DA SILVA, 2008.	Verificar, a importância das informações contábeis para o processo de gestão e tomada de decisão nas micro e pequenas empresas.
CONSTANTE, 2010.	Elaborar um modelo de análise dos dados em nível gerencial para uma pequena empresa industrial e comercial.
MOREIRA; DA SILVA; LACERDA, 2017.	Apresentar quais foram as principais mudanças introduzidas a partir da promulgação da Lei Complementar nº 147/2014 para as micro e pequenas empresas.
WITT, et al., 2018.	Analisar as informações contábeis e gerenciais utilizadas pelos gestores de micros e pequenas empresas.
KOVALSKI; RIBEIRO; LEPCHAK, 2018.	Investigar a relação entre os controles gerenciais e os estágios de ciclo de vida das empresas comerciais estabelecidas no município de Rio Azul/PR.
TRENTIN, 2019.	Identificar como as ferramentas de fluxo de caixa e gestão de custos auxiliam uma microempresa na sua gestão financeira e na tomada de decisão.
PEREIRA, 2019.	Identificar quais são os ACG tradicionais e modernos utilizados pelos gestores das indústrias de micro e pequeno porte abrangidas pela FIEMG - Regional Pontal do Triângulo, para a tomada de decisão.
FREITAS, 2019.	Verificar o uso da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas brasileiras.
VON MUHLEN, 2019.	Compreender as pressões sociais sofridas por contadores terceirizados, seja por parte dos clientes, governo ou classe profissional, que levam a quadros isomórficos, os quais resultam na não prestação de serviços voltados a informações gerenciais.
DA COSTA et al., 2020.	Examinar a aplicação da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas e a compreensão dos dirigentes quanto a essa aplicação.
SANTOS, 2020.	Evidenciar os instrumentos de contabilidade gerencial utilizados na tomada de decisão dos micro e pequenos empresários do comércio varejista.
FLORENCIO; SAMPAIO, 2020.	Analisar a gestão estratégica em pequenas e microempresas, por meio de uma abordagem gerencial.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O maior problema para a gestão das empresas, para a melhoria dos seus processos, produtos e/ou serviços não está na sua composição física, nem na melhoria dos seus produtos ou serviços, mas sim, no comportamento das pessoas que integram as mesmas, ou seja, o fator comportamental tem sido um problema bastante relevante para a gestão e o processo de tomada de decisões nas empresas.

Nesse sentido, em seu estudo, Kovalski, Ribeiro e Lepchak (2018) afirmam que as empresas precisam de informações para o gerenciamento de seus negócios, uma vez que, existem diversos fatores que afetam de forma considerável as empresas e a atuação das pessoas nos seus processos internos, e por isso, elas precisam das informações para a elaboração de estratégias que garantam a sua sobrevivência, crescimento e consolidação no mercado.

A maioria dos micro e pequenos empresários não atribuem a importância devida para a contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à gestão, pois, é compreendida mais como uma ferramenta para atendimento burocrático e fiscal de uma ferramenta de gerenciamento e apoio à decisão.

Mas, Santos e Silva (2019) destacam que, não basta apenas que as informações sejam produzidas, elas precisam sobretudo chegar à pessoa certa, da forma adequada e no momento oportuno, isso porque, os gestores não podem tomar decisões apenas com base na intuição ou em experiências. Nesse contexto, a contabilidade gerencial é capaz de fornecer para os gestores, as informações necessárias para o processo decisório.

Costa et al., (2020) apontam as micro e pequenas empresas como impulsionadoras da economia, ou seja, as principais responsáveis pela redução das desigualdades sociais no país em decorrência da sua capacidade de geração de renda e empregos e estas lutam constantemente pela sobrevivência no mercado para se manterem competitivas em meio aos cenários econômicos, políticos e sociais.

Partindo desse ponto, os gestores dessas empresas precisam estar sempre atentos e dispostos a usar a contabilidade gerencial como apoio para a sua gestão, isso porque, o mercado está constantemente em mudança, se transformando, e para vencer a concorrência é essencial a adoção de estratégias eficazes de gestão.

Nesse sentido, a contabilidade gerencial é capaz de ajudar os empresários na sua gestão através dos seus instrumentos e ferramentas, que permitem a análise e o confronto das operações, que são realizadas no ambiente interno e externo das empresas, como por exemplo, as projeções de estoque, de compras, de vendas, fluxo de caixa, dentre outros.

Ou seja, a contabilidade gerencial fornece uma série de instrumentos e ferramentas que irão dar apoio à gestão de uma maneira sistêmica, e serve para todos os gestores, de empresas de todos os portes, assim, podem ser aplicadas desde as micros e às grandes empresas.

Von Muhlen et al., (2019) associam o conceito de isomorfismo, com a prática institucional da profissão contábil, na aplicação dos controles gerenciais, onde, verificou que as práticas de gestão das micro e pequenas empresas se distanciam da teoria e que a adesão de controles gerenciais para a gestão, ainda é baixa. Isso porque, se os gestores não conhecem a importância da contabilidade para a administração, os relatórios financeiros e contábeis serão apenas meros cumprimentos legais e jurídicos (VON MUHLEN, et al., 2019).

Os gestores das micro e pequenas empresas precisam ter habilidades para realizar diversas tarefas para a coordenação e organização das empresas e dos recursos das mesmas, em geral, a ideia de possuir ou gerir uma empresa baseia-se apenas nessa concepção. E isso, atenta

que as micro e pequenas empresas tenham como característica em sua gestão, a ausência do uso de ferramentas gerenciais, em que as decisões são tomadas com base na intuição, na experiência e no improviso.

Freitas (2019) ao buscar o grau de conhecimento e uso dos instrumentos gerenciais por micro e pequenas empresas, evidenciou que, das 11 microempresas que participaram do estudo, todas tem o serviço de contabilidade terceirizado, para a prestação dos serviços como escrituração contábil, emissão de guias de impostos e taxas e para emissão da folha de pagamento. Dessas, apenas 27% declaram que as informações contábeis são úteis para as decisões gerenciais da empresa.

Constante (2010), Moreira, Silva e Lacerda (2017) e Freitas (2019), buscaram informações sobre o uso das ferramentas da contabilidade gerencial por micro e pequenas empresas, evidenciaram que um pequeno número de gestores, consideram a contabilidade gerencial para a tomada de decisões.

Pereira (2019) corroborou com esses resultados quando averiguou a importância das ferramentas gerenciais para a tomada de decisão dos micro e pequenos empresários, evidenciando que, a maior parte das empresas não usam as ferramentas gerenciais ou nem mesmo conhecem estas ferramentas.

É importante buscar compreender os fatores internos e externos que possam contribuir para o sucesso ou para o fracasso das micro e pequenas empresas, a partir do entendimento das suas práticas de gestão, pois, como ficou evidenciado, os gestores dessas empresas, em geral, baseiam suas decisões sem qualquer subsídio dos instrumentos e ferramentas da contabilidade gerencial.

Sousa (2008) evidenciou que, pela falta de capacidade de gerenciar as suas informações, 80% das micro e pequenas empresas têm dificuldades de se manterem no mercado, evidenciando assim, a importância que a contabilidade possui para o gerenciamento dos negócios da empresa.

Constante (2010) demonstrou que, quando os empresários tomam as suas decisões sem o aproveitamento das informações geradas pela contabilidade, conduzem as empresas para o fracasso, uma vez que, aproveitar essas informações permite um maior nível de segurança com decisões fundamentadas.

Desse modo, é importante enfatizar que todas as empresas, independente do seu porte, devem criar estratégias eficientes para o gerenciamento dos seus recursos e das suas atividades, com foco em atingir os objetivos, alcançando lucros e se mantendo no mercado e competindo com os demais, e a contabilidade gerencial é capaz de atender a esse papel.

Assim, a contabilidade gerencial permite que as empresas conheçam seus pontos positivos e negativos. Constante (2010) propôs um modelo de gestão com o uso da contabilidade gerencial, capaz de medir o desempenho das empresas na formulação das suas estratégias a nível gerencial e operacional (CONSTANTE, 2010).

Santos e Silva (2019) também evidenciam que as micro e pequenas empresas não usam as informações contábeis como apoio para a tomada de decisões, e esses achados corroboram com os demais estudos levantados de Constante (2010), Sousa (2008), Pereira (2019), Moreira, Silva e Lacerda (2017) e Freitas (2019), evidenciando que os micro e pequenos gestores apresentam um baixíssimo uso das ferramentas gerenciais.

De acordo com Florencio e Sampaio (2020), as ferramentas e instrumentos da contabilidade gerencial possuem uma influência inferior para os controles gerenciais e operacionais das empresas, prejudicando o seu planejamento estratégico e as tomadas de decisões seguras.

Em geral, os proprietários e os gestores de micro e pequenas empresas veem a contabilidade apenas como uma barreira burocrática e tributária a ser enfrentada, não usando as informações contábeis para auxiliar na gerência e na tomada de decisões, informações essas, que podem ser fornecidas pela contabilidade gerencial, ou seja, não adianta ter contabilidade se não a usa para o processo de gestão, o fato de existirem as informações contábeis, não caracteriza que a contabilidade gerencial esteja presente na empresa.

Desse modo, analisando os estudos, foi possível evidenciar que a contabilidade gerencial precisa ser compreendida como um instrumento de gestão fundamental para todas as organizações, mas também para as micro e pequenas empresas, sendo que, os empresários ou gestores precisam aproveitar ao máximo as informações que são, fornecidas pela contabilidade, pois, elas irão gerar conhecimento para os administradores.

Constatou-se que, a contabilidade gerencial possui uma importância social e econômica para as micro e pequenas empresas, ao passo que, implantar suas ferramentas pode contribuir com a permanência dessas empresas no mercado competitivo, e conseqüentemente, contribuir para a economia do país e a geração de empregos e renda.

5 CONCLUSÃO

As micro e pequenas empresas são de grande importância para o desenvolvimento social e econômico do país, isso porque, são as principais responsáveis pela geração de renda e de

empregos, conseqüentemente, contribuindo para a diminuição da desigualdade sociais. O estudo encontrou como relevância principal, reconhecer o papel que a contabilidade gerencial tem para a gestão das micro e pequenas empresas, analisando como a mesma contribui para auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões.

A pesquisa teve como objetivo geral, analisar de que forma a contabilidade gerencial integra o cotidiano micro e pequenas empresas auxiliando os gestores nas tomadas de decisões, mostrando que, a contabilidade gerencial é uma ferramenta de essencial importância para quaisquer empresas, independente do seu porte, mas, as micro e pequenas empresas se beneficiam de maneira significativa quando ela é usada como auxílio da gestão e da tomada de decisões.

Isso porque, quando as empresas fazem o planejamento financeiro, é possível que ela melhore em diversos aspectos, e se ela manter a contabilidade integrada à gestão, possibilitando que seja possível a qualquer tempo ter as informações contábeis necessárias, serão de grande utilidade para os processos decisórios e formará uma base para que a empresa tenha sucesso.

A medida que se construiu a revisão bibliográfica, foi possível verificar que, os gestores das pequenas empresas geralmente não integram a contabilidade gerencial como ferramenta nas suas funções ou como auxílio na tomada de decisões, prejudicando de maneira significativa a sobrevivência dessas empresas.

É possível afirmar que, a revisão bibliográfica realizada para esse estudo, permitiu responder ao problema, de reconhecer como a Contabilidade Gerencial e as suas ferramentas de gestão podem auxiliar na tomada de decisões em micro e pequenas empresas. Uma vez que, os estudos apontaram a contabilidade gerencial como uma importante ferramenta de gestão e que o uso dela de forma eficiente, gera impactos positivos para o patrimônio e para as atividades de controle, operacionais e de gerenciamento, contribuindo para a obtenção de resultados significativos para as empresas em âmbito econômico, financeiro e social.

Esse estudo se deparou com limitações em relação a quantidade de trabalhos encontradas, que tratam o tema abordado, para serem usadas como fontes de pesquisa. Para futuras pesquisas, sugere-se que seja realizada uma pesquisa de campo no âmbito de micro e pequenas empresas, a fim de, conhecer a percepção dos gestores sobre a contabilidade gerencial e a sua contribuição para o processo de tomada de decisões nas empresas.

Sendo assim, o presente trabalho não teve como intenção exaurir todas as informações sobre as micro e pequenas empresas, tampouco sobre a contabilidade gerencial, mas sim, de contribuir para disseminar o tema com vista na importância que a mesma possui para a sobrevivência e sucesso dessas empresas.

Conclui-se apontando a importância que as micro e pequenas empresas tem para o contexto social e econômico do país, e para que elas continuem atendendo a essa expectativa, os gestores precisam se capacitar e conhecer mais a importância do uso das ferramentas que ele tem a seu dispor para facilitar a sua tomada de decisões, com base em informações confiáveis.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Karini Zilli de, **Contabilidade rural: ferramentas estratégicas de apoio a gestão do agronegócio**. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma - SC. 2012. 99 p.

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

BASSO, Irani Paulo. **Contabilidade Geral Básica**, 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005.

BOURSCHEID, Marieli. **A utilização da contabilidade gerencial em Micro e Pequenas Empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso. 2019. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/2433/1/2018MarieliBourscheid.pdf>> Acesso em: 12 maio 2020.

BRUNI, A. L. **A Análise Contábil e Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMELO, Augusto César Oliveira; CAMELO, Érika Patrícia S. Martins; DE BRITO PAULINO, Tatiana Cristina. A importância do gerenciamento contábil para as organizações do terceiro setor. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 2, p. 41-54, 2006.

CANECA, Roberta Lira. **Oferta e Procura de Serviços Contábeis para Micro, Pequenas e Médias Empresas: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores**. 2008.

CONSTANTE, Fabrício. **A contabilidade como ferramenta gerencial aplicada em uma empresa do ramo industrial-comercial**. Monografia. Centro Universitário Municipal de São José–USJ, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

CIA, Joanília Neide de Sales; SMITH, Marinês Santana Justo. O papel da contabilidade gerencial nas PMES (Pequenas e Média Empresas): Um estudo nas empresas de calçados de Franca-SP. In: Cruzando fronteiras: tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI: actas VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva. **Anais...** Servicio de Publicaciones, 2001.

CORREIA, J. J. A. **O Reflexo da Análise das Demonstrações Contábeis para a Gestão Empresarial: Um estudo de caso em uma empresa da atividade imobiliária nos períodos 2011 e 2012**. (Especialização em Gestão Empresarial), Crato, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural: Uma Abordagem Decisória**, 7ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DA COSTA, Wênkyta Preston Leite Batista et al. Utilização da Contabilidade Gerencial nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 49-58, 2020.

DA SILVA, Bruna Clarindo. **A importância da contabilidade gerencial para o processo de gestão e tomada de decisão nas micro e pequenas empresas**. Pós-Graduação (Monografia). Gestão de Negócios. Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, Paraná: 2008.

SOUZA, Susana Maria de. **Plano de capacitação gerencial para micro e pequenas empresas utilizando a contabilidade como ferramenta na gestão de negócios**. 2008. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/64489>> Acesso em: 10 jun. 2020.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2012/anuarioSebrae.html>> Acesso em: 12 jun. 2020.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo : Pioneira, 1984.

FABRETTI, Lúdio Camargo. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa**, São Paulo: Atlas, 2003.

FERNANDES, Francisco Carlos; KLANN, Roberto Carlos; FIGUEREDO, Marcelo Salmeron. A utilidade da informação contábil para a tomada de decisões: uma pesquisa com gestores alunos. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 3, p. 99-126, 2011.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FREITAS; PRODANOV. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed., Rio Grande do Sul. Feevale, 2013.

FREITAS, Mayara Rodrigues de. **Uso da contabilidade gerencial por micro e pequenas empresas: um estudo de caso em um centro comercial varejista**. 2019. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2019.

HENRIQUE, Marco Antonio. **A importância da contabilidade gerencial para micro e pequena empresa**. 2008. Monografia (Especialização em Gestão Contábil)- Universidade de Taubaté, 2008. 79f. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/43345845/Contabilidade-Gerencial-Micro-Pequena-Empresa>. Acesso em: 10 jun. 2020.

IUDICIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- HALL, Matthew. Accounting information and managerial work. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 3, p. 301-315, 2010.
- KOVALSKI, Andressa; RIBEIRO, Flávio; LEPCHAK, Alessandro. Controles gerenciais e os ciclos de vida organizacional. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 4, n. 2, p. 296-317, 2018.
- LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista brasileira de contabilidade**, n. 160, p. 38-53, 2006.
- LAURENTINO, et al. **A importância da Contabilidade Gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://www.leliscalil.adv.br/forum/pesquisa_academica/TCC_ANDERSON_DOUGLAS_JO_AO_THIAGO.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2020.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARION, J. C. **Contabilidade Rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária**, 14ª Edição. Atlas, 2014.
- MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARQUES, Tayrine Cristiane; CAVAZZANA, Airton; BASTOS, Matheus dos Santos. Contabilidade gerencial como ferramenta para a tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Management accounting as a tool for decision making in the micro and small enterprises. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 2, n. 2, 2018.
- MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; JÚNIOR, Agenor Campos Barreto. A Importância da Contabilidade Gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.
- MOREIRA, Josicleide de Amorim Pereira; DA SILVA, Márcia Félix; DE SOUSA LACERDA, Cícero. **Micro e pequenas empresas: o uso da contabilidade gerencial nos processos de tomada de decisões [recurso eletrônico]**. Cabedelo: Editora IESP, 2017.
- PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.
- PEREIRA, Iasmim Fonseca. **Contabilidade gerencial: um estudo da utilização de artefatos tradicionais e modernos**. 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28099&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb&ct=res&cd=0&d=13213200499735008851&ei=93_uXpvtBb6Sy9YPmdeh0Aw&scisig=AAGBfm1oOme2wmDS4qRdTNiEEAbL01U-oQ> Acesso em: 10 jun. 2020.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

ROCKENBACH, Mariana. **A aplicação da contabilidade Gerencial na Gestão de uma Farmácia Comercial.** 2012. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/673/TCC-A%20Aplica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Contabilidade%20Gerencial%20na%20Gest%C3%A3o%20de%20uma%20.pdf?sequence=1>> Acesso em: 10 jun. 2020.

SÁ, Antônio Lopes de. **História Geral da Contabilidade no Brasil.** Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2008.

SALES, Rodrigo. A questão da linguagem usada dentro das organizações: um levantamento bibliográfico. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 12, n. 1, p. 99-111, 2007.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiental Contábil**, Rio Grande do Sul, v. 8, n. 1, p. 153 – 186, jan./jun. 2016.

SANTOS, Bruna Batista de Souza. **Instrumentos de contabilidade gerencial: um estudo sobre a utilização em Micro e Pequenas Empresas.** 2020. Disponível em: <<http://repositorio.anhanguera.edu.br:8080/bitstream/123456789/291/1/TCC%20Bruna%20e%20Heloisa%20-%20vers%C3%A3o%20final.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2020.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília: Sebrae, 2017.

TRENTIN, Viviane. **Contabilidade gerencial e suas ferramentas de gestão financeira: estudo de caso em uma micro empresa de comércio de atacado e varejo de produtos alimentícios.** 2019. Disponível em: <<https://repositorio.uces.br/xmlui/handle/11338/5613>> Acesso em: 10 jun. 2020.

VAASSEN, Eddy; MEUWISSEN, Roger; SCHELLEMAN, Caren. **Controle Interno e sistemas de informação contábil.** São Paulo: Saraiva, 2013.

VON MUHLEN, Alonso et al. Isomorfismo institucional na contabilidade: uma pesquisa em um escritório contábil. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 3, 2019.

WITT, Cleonice et al. Utilização de informações contábeis e gerenciais por parte dos empresários de micros e pequenas empresas. **Ágora: R. Divulg. Cient.**, v. 23, n. 2, p. 73-94, jul./dez. 2018.