

Contabilidade Gerencial: Um Estudo de Caso em uma Indústria Moveleira da Serra Gaúcha

Aluno(a): Carlos Trentin Scortegagna
Orientador(a) no TCC II: Prof. Me. Eduardo Tomedi Leites
Orientador(a) no TCC I: Prof. Me. Eduardo Tomedi Leites
Semestre: 2024-4

Resumo

Em um ambiente econômico cada vez mais competitivo e desafiador, as empresas precisam de ferramentas eficazes para garantir uma tomada de decisões assertiva, a fim de manterem-se competitivas e resilientes no mercado. A contabilidade gerencial se destaca como um recurso significativo nesse processo, fornecendo dados valiosos para embasar as decisões estratégicas e operacionais. O objetivo deste estudo foi avaliar a importância da contabilidade gerencial no processo decisório de uma indústria moveleira da Serra Gaúcha, verificando se essa ferramenta pode realmente fazer a diferença em um cenário econômico tão exigente e dinâmico. Para isso, foi adotada uma metodologia que envolveu um estudo de caso, caracterizado como pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa do problema. Os resultados indicam que a contabilidade gerencial contribui significativamente para decisões mais embasadas e estratégicas, estando presente em vários setores da empresa. Ferramentas como indicadores, fluxo de caixa e planejamento tributário são amplamente utilizadas e reconhecidas como fundamentais para a manutenção da saúde financeira e a projeção de cenários futuros. Por outro lado, ferramentas como a gestão de custos e orçamento ainda são subutilizadas por alguns gestores, o que pode representar uma oportunidade de melhoria. Mesmo assim, o estudo revela que a contabilidade gerencial tem um papel importante na rotina empresarial, promovendo maior qualidade nas análises e leituras de cenários, impactando diretamente o processo de tomada de decisões e, conseqüentemente, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade da empresa no mercado.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Tomada de decisão. Indústria Moveleira. Ferramentas Gerenciais.

1 Introdução

O advento da Revolução Industrial, marco histórico que transformou profundamente o processo produtivo na segunda metade do século XVIII, provocou uma série de mudanças que impulsionaram um significativo crescimento socioeconômico. A invenção da primeira máquina a vapor deu início a uma sequência de eventos, como a produção em larga escala, o surgimento de novas fontes de energia, como a combustão e a eletricidade, culminando no desenvolvimento da tecnologia e da internet, o que, mais tarde, permitiu a automação dos processos industriais (Neves, 2016).

Embora esses avanços tenham contribuído para superar diversas barreiras no processo industrial, o setor ainda enfrenta desafios significativos na gestão. Paralelamente aos obstáculos já superados, o século XXI trouxe novas demandas decorrentes da globalização econômica. Segundo Guitarrara (2016), essas demandas incluem a expansão das empresas no cenário global, a intensificação dos fluxos de investimentos internacionais e, principalmente, o aumento da competitividade entre as empresas.

Dentro desse contexto, para manter um alto nível de eficiência, o mercado econômico

atual exige que as decisões empresariais sejam cuidadosamente planejadas, sem margem para erros. Nesse sentido, a contabilidade emerge como uma das principais ferramentas para auxiliar a gestão empresarial. Além de fornecer informações, a contabilidade desempenha um papel elementar no controle de custos, na elaboração de orçamentos, na apuração de impostos, e na análise da evolução patrimonial, entre outras funções.

Apesar de ainda ser amplamente utilizada, a contabilidade é uma ciência que teve sua origem por volta de 2000 a.C., sendo inicialmente empregada pelos povos sumérios para controle patrimonial (Calaça, 2022). Com o tempo, essa prática evoluiu e se adaptou, transformando-se em uma das principais ferramentas de apoio à gestão empresarial. Hoje, a contabilidade oferece uma série de técnicas que podem contribuir para a prosperidade dos negócios.

Nessa gama de opções, é relevante destacar a contabilidade gerencial, que se define como um método de análise e mensuração de informações financeiras e contábeis. Essas informações são utilizadas para aprimorar o planejamento e o controle das operações do empreendimento. Quando aplicada de forma adequada, a contabilidade gerencial pode se tornar um diferencial significativo no setor e proporcionar uma vantagem competitiva (Brandão, 2014).

Esta área tem ganhado relevância, pois sua aplicação pode ser um diferencial significativo na gestão de um negócio. O contador gerencial é o responsável por analisar os dados financeiros e produzir relatórios que auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão sobre a situação financeira da empresa. Além disso, os indicadores gerados pelo contador gerencial contribuem para aumentar a eficiência da gestão e evitar desperdícios (Torres, 2021).

A competitividade do mercado moveleiro destaca a importância da contabilidade gerencial como uma ferramenta básica para se sobressair no setor. De acordo com a Movergs (2021), o setor moveleiro possui grande representatividade no Rio Grande do Sul, que é o 2º maior produtor de móveis do Brasil, com mais de 2.400 indústrias moveleiras. Diante desse cenário, a contabilidade gerencial se torna um elemento básico para otimizar a tomada de decisões estratégicas e operacionais em uma indústria moveleira da Serra Gaúcha.

Dentro deste contexto, este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Qual é a contribuição da contabilidade gerencial na tomada de decisões em uma indústria moveleira localizada na Serra Gaúcha? A resposta a esta pergunta buscou explorar o impacto da contabilidade gerencial nas decisões estratégicas e operacionais, considerando a relevância crescente dessa prática no setor competitivo do mercado moveleiro.

O objetivo geral da pesquisa foi avaliar a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisões em uma indústria moveleira da Serra Gaúcha, verificando como suas ferramentas podem influenciar na eficiência operacional e no desenvolvimento estratégico da empresa. Ao examinar a aplicação prática dessas ferramentas, o estudo procurou verificar se a contabilidade gerencial realmente pode ser um diferencial significativo para a adaptação e crescimento das empresas no cenário econômico atual.

A contabilidade gerencial desempenha um papel importante na tomada de decisões estratégicas dentro das organizações. Nas indústrias moveleiras da Serra Gaúcha, esse papel é particularmente relevante devido às características específicas do setor, como alta competitividade, necessidade de inovação constante e a gestão eficiente de recursos. A aplicação eficaz da contabilidade gerencial pode oferecer insights valiosos para enfrentar esses desafios e otimizar o desempenho das empresas.

Sendo um dos pilares econômicos da região da Serra Gaúcha, a indústria moveleira é conhecida por sua tradição e qualidade na fabricação de móveis (Abimóvel, 2021). Estudar a utilização da contabilidade gerencial neste contexto pode revelar práticas eficazes de gestão que contribuem para a longevidade e o sucesso das empresas locais. Embora não seja uma

ferramenta obrigatória por lei, a contabilidade gerencial se mostra uma alternativa perspicaz para alcançar resultados desejados e garantir maior segurança na tomada de decisões.

A escolha desta temática se justifica pela importância de aprofundar o conhecimento sobre como as empresas do setor moveleiro utilizam a contabilidade gerencial para melhorar sua performance. Compreender como essas ferramentas são aplicadas na prática pode fornecer exemplos significativos que outras empresas do ramo podem seguir, promovendo o desenvolvimento sustentável do setor. Ao explorar esta área, pretendia-se preencher lacunas na literatura existente e oferecer subsídios que possam ser utilizados futuramente por pesquisadores, profissionais e gestores do setor moveleiro.

2 Referencial Teórico

2.1 Contabilidade Gerencial

Neste capítulo, foi feita uma exploração histórica e conceitual da contabilidade gerencial. Inicialmente, foi traçada sua evolução ao longo do tempo, desde as origens até o cenário atual, destacando os marcos e mudanças mais pertinentes. Em seguida, foi discutido seu conceito, evidenciando sua relevância e aplicação no ambiente empresarial contemporâneo.

2.1.1 História

Em 1840, após a publicação do livro *La contabilità applicata alle amministrazioni private e pubbliche*, de Francesco Villa, a função da contabilidade passou a ser vista de uma maneira significativamente mais ampla. A partir dessa obra, a contabilidade deixou de ser utilizada exclusivamente para fins de escrituração e controle patrimonial, passando a ser uma ferramenta estratégica na tomada de decisões. Esse avanço representou uma transformação no entendimento da contabilidade, iniciando-se uma abordagem mais dinâmica e abrangente dentro das organizações. Assim sendo, de acordo com Moura (2020), foi esse marco que deu origem à contabilidade gerencial.

Segundo Padoveze (2010, p. 34), a partir desse acontecimento o *International Federation of Accountants* (IFAC) classifica a evolução da contabilidade em quatro etapas:

- a) 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;
- b) Estágio 2 – Por volta de 1965, o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;
- c) 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;
- d) 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 ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

Essas fases não apenas refletem o progresso técnico da área, mas também mostram como a contabilidade se adaptou às novas necessidades das empresas ao longo do tempo. Atualmente, esses quatro estágios são atendidos pela contabilidade gerencial (Padoveze, 2010). Desde os primórdios, essa ciência serviu ao homem como fonte de informação, fornecendo dados pretéritos que possuem cunho valioso para planejar o futuro e definir modelos e ações preditivas. Dessa forma, pode-se concluir que a contabilidade se definia e continua sendo definida como um sistema de mensuração e informação, tendo como um de seus principais pilares a contabilidade gerencial (Iudícibus, 2020).

2.1.2 Conceito

Com a intenção de assegurar que os gestores responsáveis pela proteção do patrimônio da empresa tomem decisões perspicazes, se faz necessário a criação de um sistema de informação próprio e particular, baseado nas necessidades internas e específicas de cada empresa, ao qual se dá o nome de contabilidade gerencial. Esse sistema pode ser caracterizado como um adicional a inúmeros procedimentos e recursos contábeis já tratados na contabilidade de custos, contabilidade financeira, análises de balanços, entre outras ferramentas. Porém, existe um enfoque diferente, com um grau de especificidade mais analítico, de forma que venha a atender às necessidades que cada gestão demanda em sua tomada de decisão (Iudícibus, 2020).

Entretanto, é importante ressaltar que a condição de existência da contabilidade gerencial em uma entidade está atrelada à existência de pessoas que consigam traduzir seus conceitos em uma atuação prática, pois gerenciamento se trata de uma ação, e não do simples fato de existir. Ou seja, a existência da contabilidade gerencial significa o uso da mesma como instrumento de administração, pois mesmo que se tenha a informação contábil, caso ela não seja utilizada no processo administrativo, não existe gerenciamento contábil (Padoveze, 2010).

Iudícibus (2020, p. 4) destaca que “a contabilidade gerencial tem em seu cerne única e exclusivamente a finalidade interna de atender à administração da empresa, com informações úteis, tempestivas e confiáveis para um processo de decisão assertivo do gestor”. Ademais, seu foco consiste no processo de criação de valor através do uso eficiente dos recursos empresariais. Dessa forma, por meio da criação de valor, ocorre a geração de lucro para os acionistas (Padoveze, 2010).

Portanto, é possível garantir que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil que seja produzido com a finalidade de auxiliar a administração na tomada de decisões entre opções conflitantes, bem como na avaliação de desempenho das diversas atividades empresariais, são realizados e de responsabilidade da contabilidade gerencial. Essa área desempenha um papel elementar em assegurar que as decisões sejam baseadas em dados sólidos e criteriosos, o que promove um desempenho mais eficaz e sustentável dentro da organização (Iudícibus, 2020).

2.2 Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira

É de conhecimento geral que a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira foram criadas com propósitos e usuários diferentes, contudo, existem diversas semelhanças entre as duas (Padoveze, 2010). No Brasil, as duas possuem as mesmas normas de contabilidade, abrangidas pela Lei nº 11.638/2007, a qual aponta que a responsabilidade pelo estudo e divulgação de princípios, normas e padrões de contabilidade são do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Além disso, Iudícibus (2020, p. 5) destaca que “[...] os pronunciamentos relativos ao ativo imobilizado, redução ao valor recuperável de ativos, ajuste a valor presente, estoques e ajuste a valor justo, entre outros, como pontos de convergência e aproximação entre ambas”.

Em contrapartida, os pontos discordantes podem ser relacionados aos usuários da informação e aos procedimentos técnicos realizados (Padoveze, 2010). A contabilidade gerencial é voltada para os administradores responsáveis pelo controle das operações, com relatórios focados em orçamento, planejamento empresarial e informações contábeis para decisões entre cursos de ação alternativos. Já a contabilidade financeira atende a acionistas, credores e interessados externos, apresentando relatórios como balanço patrimonial, demonstração de resultados e fluxo de caixa (Iudícibus, 2020). No quadro 1, observa-se as principais diferenças entre ambas.

Quadro 1 Principais diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial

Pontos de comparação	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Tipo de usuário	Externos.	Internos.
Interessados na informação	Acionistas, bancos, fornecedores, clientes, outros.	Gestores, <i>controllers</i> e demais responsáveis pela administração da entidade.
Tipos de relatório	Abrange a entidade como um todo.	Abrange parte da entidade: unidades, filiais, departamentos (produção).
Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Em especial, facilitar planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente.
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração de Fluxo de Caixa e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamentos, Contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Obrigações legais podem exigir por trimestre, semestre e ano.	Não há qualquer restrição, de acordo com a necessidade da entidade. Pode ser por dia.
Regras/Normas	Normas e Princípios contábeis, IFRS, USGAAP e NBC (Brasileira).	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração da entidade.
Característica da informação fornecida	Objetiva (sem viés), verificável, relevante, comparável e tempestiva.	Relevante e tempestiva, subjetiva sob a ótica do julgamento da finalidade do interesse, sem rigores de verificabilidade e precisão.
Horizonte de tempo considerado	Informação e dados são retrospectivos e históricos.	Histórica e preditiva – orientada para o futuro.

Fonte: Iudícibus (2020)

2.3 Ferramentas Gerenciais

Em um mercado competitivo, se faz cada vez mais necessário a assertividade no processo de gerenciamento e administração de um negócio. Nesse contexto, surge a importância da informação como redutora da incerteza no processo de tomada de decisão. Por meio das ferramentas gerenciais, se torna possível compreender quais decisões a empresa deve tomar, estabelecer modelos decisórios e, assim, ter o maior número de acertos (Oliveira, 2014).

Esses instrumentos contábeis podem ser definidos como mecanismos capazes de auxiliar no atingimento de metas, tomada de decisões estratégicas e monitoramento de desempenho da empresa. Além disso, são utilizados para amparar situações internas e externas, podendo identificar tendências do setor, oportunidades de mercado, potenciais ameaças e também problemas nos processos da empresa. Sua utilização possibilita que seus usuários alcancem uma vantagem competitiva em detrimento de seus concorrentes de mercado (França, 2023).

Quando se tratando de um processo decisório, presume-se que por meio do uso das ferramentas gerenciais seja obtido um resultado econômico maior do que seria sem seu uso. Ou seja, essa informação tem valor, pois agrega resultado à empresa e permite que os gestores e usuários desse conjunto de dados gerados tomem decisões que possibilitem o crescimento da empresa (Oliveira, 2014).

2.3.1 Fluxo de Caixa

De acordo com Silva (2018, p. 461), “as projeções financeiras são ferramentas internas de gestão, que visam retratar a expectativa sobre resultados e situação financeira futura. As demonstrações financeiras projetadas possibilitam também o acompanhamento dos resultados alcançados para confrontá-los com as metas previamente estabelecidas”. Ao contrário do Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), essa projeção de fluxo de caixa não é um relatório obrigatório por lei, serve apenas como ferramenta de apoio administrativo.

A diferença entre os dois relatórios fica mais clara ao vincular-se a DFC a eventos relativos ao passado e o fluxo de caixa gerencial a eventos relativos ao futuro. Nesse cenário, cabe ao responsável financeiro confrontar o fluxo de caixa previsto e o realizado. Por meio dessa comparação, é possível constatar variações e os motivos para suas ocorrências, visando entender a proveniência do caixa e de seu uso. As distorções constatadas entre os relatórios podem levar a empresa a tomar medidas administrativas de correção e melhoria (Silva, 2018).

Em situações de expansão de empresa, implantação de projetos e reposição/renovação de ativos, se torna importante a elaboração de uma projeção de fluxo de caixa. Entretanto, as projeções podem ser realizadas mesmo que a empresa não esteja passando por nenhum desses projetos, pois seu uso objetiva principalmente uma boa gestão dos recursos da empresa (Silva, 2018).

2.3.2 Orçamento

O significado de orçamento consiste em uma programação financeira formalizada, que seja capaz de executar as estratégias da empresa para um certo exercício. Nele estão contidas as prioridades e metas da empresa, as quais são calculadas estatisticamente de acordo com as diretrizes da coordenação da empresa. Além do mais, possibilita que o desempenho de entidade seja avaliado em diferentes âmbitos, comparando-se os valores reais com os valores orçados (Frezatti, 2015).

Em termos gerais, Oliveira (2014, p. 48) define o orçamento como “a quantificação econômico-financeira do plano para o próximo exercício”. Contudo, algumas instituições realizam planos para mais de um ano, dependendo apenas dos projetos que estão no plano de implementação. Dessa forma, é possível afirmar que o orçamento depende do planejamento estratégico e subordina-se a ele, sendo utilizado como uma ferramenta de controle de desempenho econômico da gestão.

Dentre numerosos benefícios proporcionados pela elaboração do orçamento, Oliveira (2014, p. 48) destaca cinco pontos:

- a) Coordenação das atividades de maneira apropriada;
- b) Tomada de decisões antecipada sobre o curso de ações;
- c) Definição das funções e responsabilidades de cada área de resultado da empresa;
- d) Utilização dos recursos disponíveis de modo mais eficiente;
- e) Avaliação do progresso da realização dos objetivos e do desempenho das áreas e de seus gestores.

Para a montagem do orçamento, é necessário atrelar a etapa operacional do processo com a etapa financeira. A etapa operacional nada mais é do que os planos que condicionam a estruturação das atividades idealizadas pelos gestores, levando em conta todos processos e operações necessários para concretizá-las. Já a etapa financeira equivale-se à transformação de todas atividades e planejamentos em uma linguagem monetária. Desta forma, juntando os dois conceitos, se torna possível calcular o orçamento empresarial (Frezatti, 2015).

Para que funcione de maneira eficiente, os dados devem estar integrados no sistema contábil de modo que fique correto e evidente a separação dos centros de custo, a fim de que seja possível observar se cada área está cumprindo e respeitando seu limite de recursos

planejado. Através disso, torna-se possível restringir decisões gerenciais e controlar os gastos da empresa, com a finalidade de atender as estratégias operacionais (Oliveira, 2014).

2.3.3 Índices

Os índices são dados que funcionam como gatilhos, orientando e induzindo a uma determinada decisão. Oliveira (2014, p. 84) cita como exemplo que “uma bandeira vermelha na praia é um indicador de perigo, um aviso para que os banhistas não entrem no mar naquela área”, isso se traduz como um sinal para tomar ou não uma determinada decisão que envolve risco à empresa.

A finalidade da sua utilização se baseia em apoiar decisões operacionais, financeiras e econômicas, funcionando como alertas perante algumas situações e conduzindo o usuário a agir para evitar potenciais ameaças ao processo. Serve como apoio a investidores, bancos, governo, clientes, fornecedores, além dos usuários internos. O valor encontrado por cada variedade de índice pode trazer à tona a necessidade de repor estoques, repensar processos e também de se adequar ou remodelar com o intuito de aumentar seu grau de competitividade no mercado (Oliveira, 2014).

Segundo Oliveira (2014), os principais indicadores contábeis são os de endividamento, liquidez e rentabilidade. Fante (p. 3, 2016) os conceitua brevemente como sendo:

- a) Endividamento: possibilitam compreender a relação de dependência da empresa no que se refere ao capital de terceiros;
- b) Liquidez: apresentam a capacidade de pagamento de dívidas no curto e longo prazo, utilizando-se ou não de recursos próprios;
- c) Rentabilidade: mensuram o retorno do capital investido e identifica os fatores de tal situação.

Essas ferramentas de análise são de suma importância, pois possibilitam a compreensão do comportamento financeiro e da eficiência operacional de diversas áreas da empresa. De forma resumida, traduzem os dados e facilitam a leitura da situação da empresa em um determinado momento, com o intuito de trazer mais segurança na tomada de decisão dos gestores (Padoveze, 2010).

2.3.4 Gestão de custos

A gestão de custos é muito importante para a contabilidade gerencial, pois é capaz de comensurar o valor dos custos de variadas situações de interesse dos administradores da empresa. Através de diferentes métodos de custeio, é possível obter informações que facilitam o processo decisório dos gestores. Eliseu Martins (2015, p. 2) destaca algumas situações que podem ser subsidiadas pela informação gerada pela gestão de custos:

- a) Planejamento estratégico e operacional: as informações de custos fornecem suporte nessa fase do processo de gestão, auxiliando os administradores no processo decisório de curto e de longo prazo;
- b) Controle gerencial, incluindo a avaliação de desempenhos;
- c) Elaboração e acompanhamento de orçamentos;
- d) Gestão de produtos: lançamento de novos (desde a concepção, projeto e desenvolvimento), alteração do projeto, priorização dos produtos mais lucrativos (respeitadas as limitações do mercado), eliminação de produtos do portfólio etc.;
- e) Gestão da produção: composição ótima do mix de produção, melhoria de eficiência e produtividade etc.;
- f) Gestão de preços: formação (inclusive preços de transferência), aumento ou redução, política de descontos, estratégia de subsídios cruzados etc.;

Para avaliar o valor dos estoques e atender às exigências legais, é utilizado o custeio por absorção, o qual auxilia também na formação dos preços, planejamento operacional, análise do grau de eficiência, dentre outras utilizações. Em contrapartida, existem também outros métodos de custeio que não são permitidos pela legislação e são utilizados unicamente para fins gerenciais, tais como o custeio variável e custeio ABC, ambos apresentando suas especificidades e diferenciais que auxiliam na tomada de decisões (Martins, 2015).

Através da aplicação de um método de custeio de forma eficiente, é possível também definir para cada produto a taxa de marcação (markup) e, posteriormente, calcular seu preço de venda. No cálculo do markup são colocados todos os fatores que se pretende receber no preço de venda sob a forma de percentuais. Ou seja, são alocados todos os custos variáveis do produto, além de percentuais de comissão, tributos, entre outros gastos, existindo inclusive a possibilidade de incluir custos e despesas fixas (Wernke, 2018).

Por meio de uma alocação inapropriada de custos as informações contábeis podem ficar distorcidas, gerando uma variação no custo dos produtos, projetos e outras entidades que são objeto do custeio. Logo, se os produtos não forem custeados corretamente podem ocasionar diferentes lucratividades e viabilidades de projetos, podendo também levar a decisões incorretas (Martins, 2015).

2.3.5 Planejamento Tributário

A contabilidade tributária tem como objetivo apurar o resultado econômico do exercício, a fim de atender às exigências legais. Nesse cenário, surge o planejamento tributário, que nada mais é que um estudo feito antes da ocorrência dos fatos administrativos, buscando encontrar as alternativas legais menos custosas à empresa em relação a sua tributação no exercício (Fabretti, 2016).

Rocha, Barcelos e Alves (2016, p. 205), conceituam o planejamento tributário como sendo:

Uma ação do planejamento empresarial que tem como objeto os tributos e seus reflexos nas entidades, visa obter economia de impostos, adotando procedimentos legais. Além disso, é uma atividade empresarial preventiva, que tem como fator de análise o tributo e visa identificar e projetar os atos e fatos tributáveis e seus efeitos, comparando-se os resultados prováveis, para os diversos procedimentos possíveis, de tal forma a possibilitar a escolha da alternativa menos onerosa, sem extrapolar o campo da licitude.

Sempre atendendo os limites exigidos pela lei, o planejamento tributário tenta prever e dispor das atividades do contribuinte, de maneira que haja uma economia de tributos (Rocha, Barcelos e Alves, 2016). Quando o planejamento é feito dentro da legalidade e gera uma economia de tributos para a empresa, é tratado como elisão fiscal. Por outro lado, a redução da carga tributária descumprindo as determinações previstas na legislação, e sendo configuradas como crime, é definida como evasão fiscal (Fabretti, 2016).

Através de um planejamento eficiente, é possível proteger as disponibilidades da empresa, assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e reduzir sua carga tributária. A implementação dessa ferramenta preza não somente pela continuidade do empreendimento, mas também pela dignidade da empresa (Rocha, Barcelos e Alves, 2016).

2.3.6 Análise de investimentos

Uma análise de investimentos ou orçamento de capital diz respeito a uma avaliação da viabilidade financeira dos investimentos, relacionando uma série de circunstâncias, critérios e metas. Através dessa ferramenta de análise, são realizados orçamentos de investimentos de longo prazo, verificando todas as possibilidades de acontecimentos futuros. Os três principais métodos de orçamento de investimento são o VPL, Payback e TIR (Balian, 2007).

O método do Valor Presente Líquido (VPL), consiste em gerar uma comparação entre o valor do investimento e o valor dos retornos esperados, na forma de fluxo de caixa líquido. Ou seja, defronta em valor presente os dispêndios que o investidor deverá efetuar aos retornos que ele obterá a partir daquele investimento (Balian, 2007).

Já o Payback consiste em métodos para análise do investimento, como o cálculo do tempo necessário para que o investidor recupere seu capital principal investido, ou o tempo necessário para que o projeto recupere o investimento realizado, mais o retorno mínimo exigido pelo investidor. É utilizado com maior frequência em decisões de investimentos de menor relevância ou também como auxiliar na avaliação de grandes projetos (Balian, 2007).

A Taxa Interna de Retorno (TIR) demonstra a taxa média de retorno de um projeto suficiente para restituir, de maneira total e precisa, o investimento realizado (Balian, 2007). É importante ressaltar que os métodos de análise de investimento dependem da qualidade das projeções futuras, pois se não se tornam simples modelos matemáticos que não espelham a realidade (Camloffski, 2014).

2.4 Relatórios Gerenciais

Em suma, os relatórios gerenciais podem ser definidos como a compilação das informações produzidas por todas as ferramentas gerenciais, transformadas em pareceres de simples interpretação, com objetivo de que possam ser analisados e compreendidos pela administração da empresa. São relatórios que possuem informações relevantes para o auxílio em possíveis tomadas de decisões (Ferreira, et al, 2015).

Ao contrário dos relatórios financeiros, os quais são exigidos por lei, os relatórios gerenciais não são obrigatórios, sendo elaborados apenas conforme a necessidade de cada empresa. Eles podem apresentar fins operacionais, gerenciais ou estratégicos. Marion (2017, p. 6) resume as diferentes finalidades dos relatórios da seguinte forma:

- a) Operacional: auxiliam as áreas produtivas da empresa através de informações quantitativas, voltadas a medir e aumentar o grau de eficiência operacional;
- b) Gerencial: orientam os gestores responsáveis pela administração da empresa, por meio de informações quantitativas e financeiras que permitam acompanhar em tempo real a situação da empresa;
- c) Estratégico: servem de apoio aos executivos da empresa, mediante informações financeiras e econômicas que possibilitem avaliar a viabilidade de investimentos.

Ou seja, os relatórios abrangem e suprem a necessidade de informação de todos os segmentos da empresa, podendo ser diários, semanais, mensais ou de acordo com a demanda de cada setor administrativo.

Para sua elaboração, é necessário interpretar dados e índices a fim de facilitar sua análise pela gestão, evidenciar as tendências comprovadas e apresentar pontos que podem ser aperfeiçoados por intermédio dos resultados obtidos (Ferreira, et al, 2015). Vale ressaltar os relatórios de sistemas de custeio não obrigatório, relatórios de informações financeiras segregadas por centro de custo (evidenciando rentabilidade por produto/serviço e seus respectivos custos), índices e cálculos que possibilitem projetar variações no volume, quantidade, preço e rentabilidade, relatórios de desempenho operacional e financeiro, entre outros (Marion, 2017).

2.5 Evidências Empíricas

Em sua pesquisa, Araújo (2018) buscou evidenciar a participação da contabilidade gerencial no processo da tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre a sua importância. Nesse estudo, os principais dados obtidos foram de que os gestores tem conhecimento da contabilidade gerencial e de sua importância, além de utilizarem algumas

ferramentas contábil-gerencial em suas rotinas, sendo a principal delas o fluxo de caixa. Outro dado encontrado por meio da pesquisa foi de que as áreas que mais geram preocupação aos gestores são a tributária e a de custos.

Já no estudo de Costa (2024), houve a tentativa de analisar como a utilização das informações fornecidas pela contabilidade gerencial podem auxiliar as empresas na tomada de decisões estratégicas. Os resultados obtidos foram de que a contabilidade gerencial é útil no auxílio à tomada de decisões estratégicas nas empresas. Ademais, diversas técnicas são utilizadas no planejamento e análise estratégica, influenciando significativamente na gestão eficiente e no sucesso organizacional. Isso ocorre, pois, as informações contábeis geram percepções detalhadas acerca do desempenho financeiro e operacional, possibilitando que as decisões sejam alinhadas com os objetivos da empresa.

Mediante a análise de Nogueira (2023), foi possível constatar a importância da contabilidade gerencial para o processo decisório. Concluiu-se que a empresa poderá desempenhar melhor suas decisões quando auxiliada pelas ferramentas proporcionadas pela contabilidade gerencial. Além disso, foi verificado que as informações personalizadas permitem com que os gestores consigam compreender de maneira mais aprofundada as operações da empresa. Seu impacto vai além dos números, influenciando diretamente na eficiência operacional, eficiência financeira e na capacidade da empresa atingir seus objetivos.

Silva (2022), procurou trazer à tona o aspecto da importância das principais ferramentas gerenciais no processo de tomada de decisão. Seu estudo apontou como principais ferramentas de apoio à tomada de decisão o fluxo de caixa, orçamento, gestão de estoque, demonstração do resultado do exercício e o custeio por absorção. Com base na pesquisa, notou-se que essas ferramentas gerenciais possuem um papel valioso na administração do empreendimento, uma vez que agregam valor à empresa independentemente do seu porte, e são vitais para a longevidade do empreendimento.

3 Aspectos Metodológicos

Neste capítulo, o delineamento da pesquisa foi detalhado, iniciando com as classificações dos procedimentos técnicos, no qual foram abordadas as metodologias utilizadas na coleta e análise de dados. Em seguida, foi explorada a tipologia dos objetivos da pesquisa, categorizando-a de acordo com suas finalidades específicas. Por fim, foram examinadas as abordagens qualitativa e quantitativa, destacando a forma de abordagem técnica utilizada no estudo.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso relacionado a uma empresa industrial situada na Serra Gaúcha, com o objetivo de aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica. O estudo de caso é uma maneira consistente de realizar uma pesquisa, pois proporciona ao pesquisador um certo controle sobre o contexto que está sendo estudado. Essa abordagem busca responder como e por que um processo acontece ou deixa de acontecer em determinado cenário (Matias-Pereira, 2016).

Um estudo de caso deve ter seu contexto delimitado de forma clara, a fim de evitar interpretações indevidas ou não contempladas pelo estudo. As evidências relevantes devem ser apresentadas de maneira convincente, e os fechamentos de raciocínio precisam ser criativos e lógicos. Quando a pesquisa é elaborada dessa forma, o estudo se torna consistente e capaz de explicar o contexto explorado (Martins, 2008).

Já em relação aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva. Tendo em vista as fundamentações teóricas abordadas na composição do trabalho, foi possível concluir que essa metodologia é a mais adequada para o estudo de caso. Segundo Matias-Pereira (2016, p. 85), a pesquisa descritiva “tem como propósito observar e descrever um fenômeno, apoiando-se

em métodos de análise estatística descritiva ou numa pesquisa explicativa, que busca explicar os fenômenos que são analisados”. Ou seja, por meio desse método é possível realizar uma abordagem técnica do problema utilizando dados estatísticos ou através de uma contextualização teórica.

A pesquisa descritiva é um método de investigação de status amplamente utilizado tanto na educação quanto nas ciências comportamentais. Seu valor reside na crença de que problemas podem ser resolvidos e práticas aprimoradas através da observação objetiva, análise minuciosa e descrição detalhada. Diversas técnicas e métodos de resolução de problemas são classificados dentro da categoria de pesquisa descritiva (Moreira e Caleffe, 2008).

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi realizada de maneira qualitativa. O enfoque qualitativo se guia por áreas e aspectos relevantes da pesquisa, realizando uma coleta de dados sem medição numérica, visando encontrar ou melhorar as perguntas de pesquisa no processo de interpretação (Sampieri, 2013). A pesquisa qualitativa não requer um modelo teórico específico e não está moldada pela mensuração, permitindo uma abordagem mais subjetiva e diferenciada da pesquisa quantitativa (Flick, 2012).

Os procedimentos de coleta e análise de dados incluíram, inicialmente, a elaboração de uma revisão bibliográfica sobre contabilidade gerencial, utilizando livros, artigos, periódicos e outras fontes relevantes para fornecer uma base teórica sólida. Em seguida, foi realizada uma entrevista com os gestores da empresa e um mapeamento dos processos internos. Essas ações permitiram uma análise prática e detalhada da aplicação da contabilidade gerencial na empresa estudada. Após a coleta dos dados, estes foram tabulados usando o Excel e analisados utilizando o embasamento teórico alinhado ao objetivo e à questão de pesquisa.

4 Resultados da pesquisa

4.1 Apresentação da empresa

A empresa em estudo é uma fábrica de móveis de alta qualidade, fundada no Rio Grande do Sul na década de 1950. Destaca-se no mercado por sua capacidade de unir tradição artesanal a um design contemporâneo e funcional. Com uma trajetória de mais de sete décadas, a empresa construiu uma sólida reputação, expandindo sua atuação para o mercado internacional e estabelecendo uma ampla rede de lojas em todo o Brasil.

Este crescimento foi acompanhado por um alto investimento em maquinário avançado, que permite à empresa manter sua produção alinhada com os mais elevados padrões de qualidade e eficiência. Além disso, a empresa se destaca pelo compromisso com a sustentabilidade e a excelência em gestão, evidenciados pelas certificações ISO 14001 e ISO 9001, que demonstram sua responsabilidade ambiental e a padronização de seus processos de qualidade.

A relevância desta empresa no contexto do presente estudo de caso está em sua capacidade de adaptação às transformações do mercado e às exigências dos consumidores, mantendo-se competitiva em um setor em constante evolução. A gestão eficaz, aliada ao contínuo investimento em tecnologia e à valorização dos colaboradores, foram elementos-chave para o seu sucesso. Este estudo pretende analisar como a contabilidade gerencial tem impactado a tomada de decisões na empresa, verificando sua utilidade e como as ferramentas proporcionadas por essa ciência são empregadas para sustentar e potencializar suas estratégias de crescimento.

4.2 Apresentação dos resultados

A coleta de dados para esta pesquisa foi conduzida através da aplicação de questionários, especificamente direcionados aos diretores e gerentes da empresa, que

desempenham papéis fundamentais como principais tomadores de decisão no contexto organizacional. A escolha desses profissionais justifica-se pela importância de suas funções nos processos decisórios em diferentes segmentos dentro da empresa.

O questionário foi elaborado com o intuito de obter percepções detalhadas e específicas sobre a utilização da contabilidade gerencial e das ferramentas que ela proporciona à tomada de decisões. Foram incluídas quatro questões dissertativas, com o objetivo de identificar o perfil dos respondentes, e nove questões objetivas, algumas em formato de múltipla escolha, destinadas a identificar padrões comportamentais e gerenciais.

A aplicação do questionário foi realizada por meio da plataforma Google Forms, possibilitando uma coleta eficiente de informações e refletindo diretamente nas análises subsequentes que serão abordadas neste trabalho. As respostas obtidas oferecem uma base sólida para a interpretação dos resultados e para as conclusões derivadas, permitindo uma análise aprofundada das práticas de contabilidade gerencial e sua contribuição na tomada de decisões.

4.2.1 Caracterização dos respondentes

A pesquisa foi aplicada aos principais tomadores de decisão da empresa, abrangendo diferentes áreas estratégicas e assegurando uma amostra representativa e confiável para a análise pretendida. A seleção desses profissionais permite uma análise ampla de como as decisões são conduzidas em diversos setores, levando em consideração tanto aspectos específicos de cada área quanto a integração entre elas.

Através das respostas coletadas, espera-se identificar de maneira concisa como essas ferramentas influenciam o processo decisório dentro da empresa, refletindo na eficiência e competitividade organizacional. O Quadro 2 apresenta a identificação detalhada dos respondentes, evidenciando seus cargos, formação acadêmica, tempo de vínculo com a empresa e experiência profissional, complementando a análise proposta.

Quadro 2 Identificação dos respondentes

	Cargo	Formação acadêmica	Tempo de vínculo com a empresa	Tempo de experiência profissional
Entrevistado 1	Gerente Contábil	Superior completo	45 anos	45 anos
Entrevistado 2	Gerente Financeiro	Superior completo	30 anos	30 anos
Entrevistado 3	Gerente TI	Superior incompleto	30 anos	30 anos
Entrevistado 4	Gerente Suprimentos	Superior completo	36 anos	36 anos
Entrevistado 5	Gerente Controladoria	Superior completo	30 anos	30 anos
Entrevistado 6	Gerente RH	Superior completo	4 anos	30 anos
Entrevistado 7	Diretora criativa	Superior completo	16 anos	16 anos
Entrevistado 8	Diretor industrial	Superior completo	20 anos	20 anos
Entrevistado 9	CEO	Superior incompleto	23 anos	23 anos

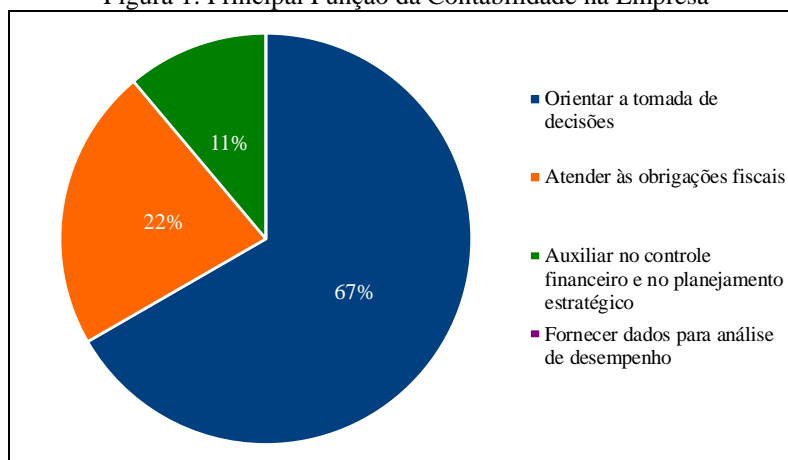
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Avaliação do uso da Contabilidade Gerencial no processo decisório

Embora a contabilidade gerencial seja amplamente reconhecida como uma ferramenta que pode influenciar na tomada de decisões dentro das empresas, a verdadeira extensão de sua importância ainda é objeto de debate. Este estudo se propôs a investigar qual é o papel efetivo que essa ferramenta desempenha no ambiente corporativo contemporâneo, considerando as diferentes nuances e abordagens que podem ser adotadas. Para isso, a primeira questão da pesquisa aplicada, cujos resultados serão apresentados na Figura 1, buscou identificar qual é, na percepção dos respondentes, a principal função da contabilidade dentro da empresa,

explorando as diversas funcionalidades que essa prática possui e como pode impactar na gestão e na estratégia organizacional.

Figura 1: Principal Função da Contabilidade na Empresa



Fonte: elaborado pelo autor

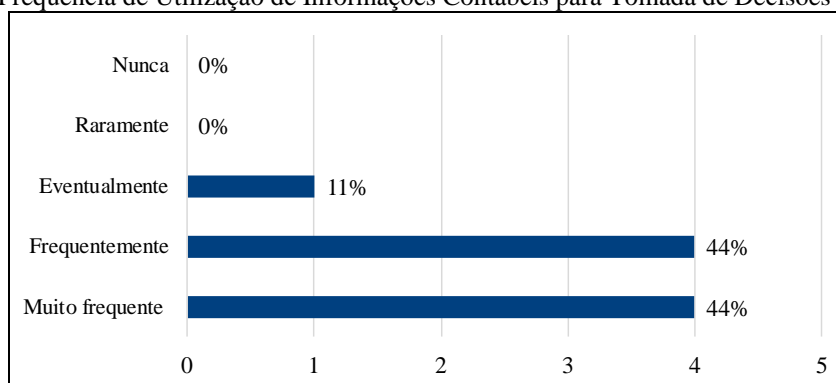
Os dados indicam que a maioria dos respondentes (67%) percebe a contabilidade como uma ferramenta relevante para a orientação de decisões estratégicas. Essa visão reforça a crescente valorização da contabilidade gerencial, que vai além de suas funções tradicionais, como o atendimento às obrigações fiscais. Isso reflete uma tendência comum em empresas que estão mais conscientes da importância de informações contábeis gerenciais no planejamento e execução de estratégias, de forma mais proativa no ambiente corporativo.

Por outro lado, é notável que poucos respondentes associam a contabilidade diretamente ao controle financeiro ou à análise de desempenho. Essa ausência de ênfase pode indicar uma subutilização de funções valiosas que a contabilidade gerencial oferece. A baixa utilização dessas funções pode comprometer a sustentabilidade e a eficiência da gestão.

O fato de que a análise de desempenho e o controle financeiro não são tão priorizados pode sugerir que essas áreas ainda não são vistas pelos gestores como essenciais para a contabilidade gerencial. No entanto, em um ambiente empresarial competitivo, deixar de lado essas funções pode representar uma oportunidade perdida de obter insights sobre a saúde financeira e operacional da empresa. Uma abordagem mais integrada, que inclua essas dimensões, poderia fortalecer ainda mais o processo decisório e a eficácia geral da gestão.

Seguindo essa linha de investigação, foi questionado acerca da frequência com que os gestores utilizam as informações contábeis para decisões estratégicas em suas respectivas áreas de atuação, cujos resultados serão apresentados na Figura 2.

Figura 2: Frequência de Utilização de Informações Contábeis para Tomada de Decisões Estratégicas

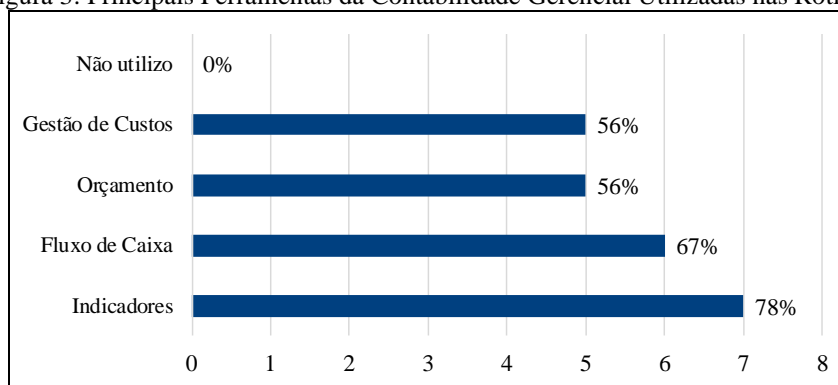


Fonte: elaborado pelo autor

Através das respostas coletadas, foi possível constatar que a utilização de informações contábeis para decisões estratégicas é predominante, com 44% dos respondentes afirmando que as utilizam frequentemente e outros 44% relatando um uso muito frequente. Essa alta frequência reforça o papel central que a contabilidade gerencial desempenha no suporte à tomada de decisões dentro da empresa e indica uma dependência considerável dessa ferramenta na prática cotidiana. A baixa incidência de respostas como "eventualmente" ou "raramente" sugere que a contabilidade é uma ferramenta importante e amplamente utilizada pelos gestores.

Para complementar a análise, foi investigado quais são as principais ferramentas da contabilidade gerencial utilizadas pelos gestores em suas rotinas, conforme apresentado na Figura 3. Ressalta-se que, pelo fato de as perguntas permitirem múltiplas respostas, os percentuais apresentados nas Figuras 3 a 8 não totalizam necessariamente 100%.

Figura 3: Principais Ferramentas da Contabilidade Gerencial Utilizadas nas Rotinas



Fonte: elaborado pelo autor

A predominância dos Indicadores como a ferramenta contábil mais utilizada, apontada por 78% dos respondentes, evidencia a centralidade dessas métricas no processo decisório. Esse resultado sugere que a empresa depende fortemente de indicadores para simplificar a leitura de dados financeiros e operacionais, permitindo uma visão clara e objetiva do desempenho. A preferência por essa ferramenta pode refletir uma necessidade de facilitar o acesso à informação e tornar as análises mais rápidas e compreensíveis, especialmente em um ambiente competitivo, onde decisões ágeis são cruciais.

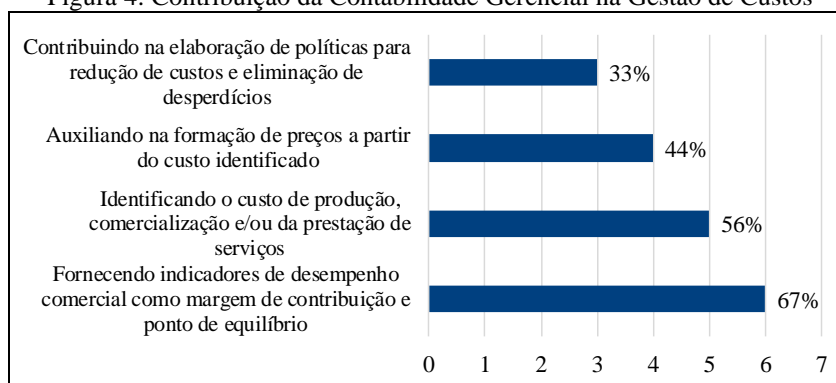
Além disso, a adoção de indicadores como ferramenta principal indica uma estratégia de gestão que prioriza a mensuração e a análise contínua dos resultados. Essa abordagem permite que os gestores não apenas monitorem o desempenho atual, mas também identifiquem tendências e padrões que podem influenciar decisões futuras. A capacidade de comparar dados em diferentes períodos e segmentos da empresa oferece uma base sólida para ajustes e melhorias nos processos, ressaltando a importância da contabilidade gerencial na busca por eficiência e eficácia operacional.

Por outro lado, o Fluxo de Caixa, destacado por 67% dos respondentes, reforça a relevância do controle de liquidez e do planejamento financeiro a curto prazo. Aliado a isso, a gestão de custos e o orçamento, mencionados por 56%, indicam uma abordagem integrada, onde a empresa busca controlar seus custos e alinhar suas metas financeiras com o orçamento planejado. Esse comportamento demonstra uma preocupação com a eficiência na administração de recursos, proporcionando que as operações sejam conduzidas dentro dos limites financeiros estabelecidos.

Essa diversidade no uso das ferramentas reflete a versatilidade da contabilidade gerencial e sua adaptação às necessidades específicas de cada área. Na sequência, foi explorado de que forma a contabilidade gerencial auxilia na gestão de custos, a fim de

entender as contribuições dessa prática na eficiência operacional. Os resultados podem ser observados na Figura 4.

Figura 4: Contribuição da Contabilidade Gerencial na Gestão de Custos



Fonte: elaborado pelo autor

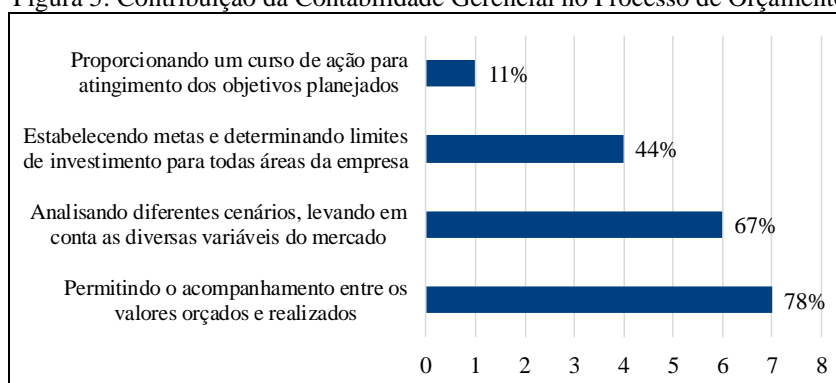
A análise dos dados demonstra que a contabilidade gerencial desempenha um papel central na gestão de custos, com 67% dos respondentes reconhecendo sua relevância por meio de indicadores de desempenho, como margem de contribuição e ponto de equilíbrio. Esses resultados sugerem que a empresa tem uma visão estratégica voltada para o controle e monitoramento de seus custos, avaliando continuamente a lucratividade e a eficiência operacional. Isso reflete uma preocupação em manter o equilíbrio entre custos e receitas, buscando otimizar os recursos disponíveis e garantir a sustentabilidade financeira da empresa.

Além disso, 56% dos participantes destacaram a importância da contabilidade na identificação precisa dos custos de produção, comercialização e prestação de serviços, o que revela um enfoque na análise detalhada dos custos operacionais. A utilização dessas informações parece ser um componente-chave no processo de decisão, pois permite à empresa visualizar os pontos críticos que impactam diretamente sua rentabilidade. A atenção a esses aspectos sugere um esforço contínuo em mapear áreas que possam gerar economias.

Entretanto, a formação de preços e a elaboração de políticas para redução de custos e desperdícios, mencionadas por 44% e 33% dos respondentes, respectivamente, aparecem como práticas menos frequentes na gestão de custos. Embora sejam ferramentas de grande importância, sua menor utilização pode indicar que a empresa ainda não explora plenamente o potencial estratégico dessas funções para maximizar sua competitividade e eficiência.

Seguindo essa linha de análise, foi investigado como a contabilidade gerencial contribui no processo de orçamento, abordando seu papel na definição de metas e na análise de diferentes cenários. A Figura 5 representa os resultados obtidos sobre este tema.

Figura 5: Contribuição da Contabilidade Gerencial no Processo de Orçamento



Fonte: elaborado pelo autor

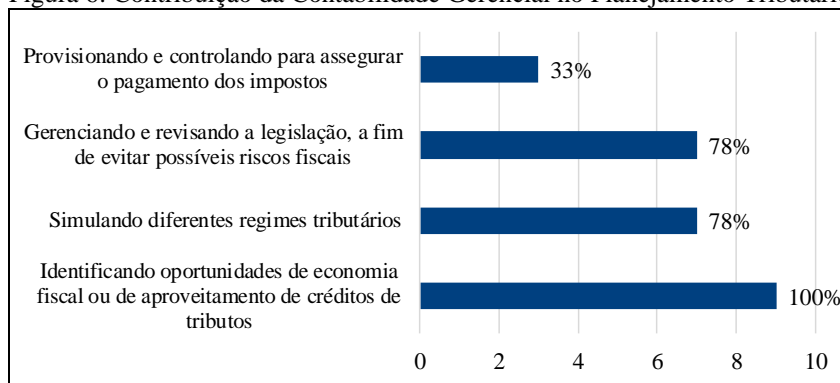
Os dados indicam que a contabilidade gerencial exerce um papel fundamental no processo de orçamento, com 78% dos respondentes destacando sua contribuição para o acompanhamento entre os valores orçados e realizados. Isso reforça a importância do controle orçamentário, permitindo que a empresa avalie o cumprimento de suas metas financeiras e ajuste suas operações conforme necessário. A capacidade de comparar o orçamento com os resultados efetivos é pertinente para garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e que os objetivos estabelecidos sejam atingidos.

Além disso, 67% dos participantes ressaltaram a relevância da contabilidade gerencial na análise de diferentes cenários. Essa função permite que a empresa se prepare para variações no mercado e faça ajustes preventivos, uma habilidade valiosa para se manter competitiva em ambientes de negócios dinâmicos. A análise de cenários possibilita que a gestão tome decisões mais informadas e mitigue riscos que poderiam comprometer os resultados financeiros.

No entanto, a definição de metas e limites de investimento, além da orientação sobre cursos de ação, foram menos mencionadas pelos respondentes, o que sugere que essas funções, embora importantes, ainda não estão totalmente incorporadas na prática orçamentária da empresa. Isso pode indicar uma oportunidade para aprimorar o uso da contabilidade gerencial, explorando mais intensamente essas áreas para otimizar os processos de planejamento e investimento.

Dando sequência à análise da contribuição da contabilidade gerencial, a próxima questão abordada contemplou a maneira que a contabilidade gerencial colabora com o planejamento tributário. A Figura 6 demonstra os resultados obtidos sobre essa colaboração e os aspectos que os respondentes consideram mais relevantes.

Figura 6: Contribuição da Contabilidade Gerencial no Planejamento Tributário



Fonte: elaborado pelo autor

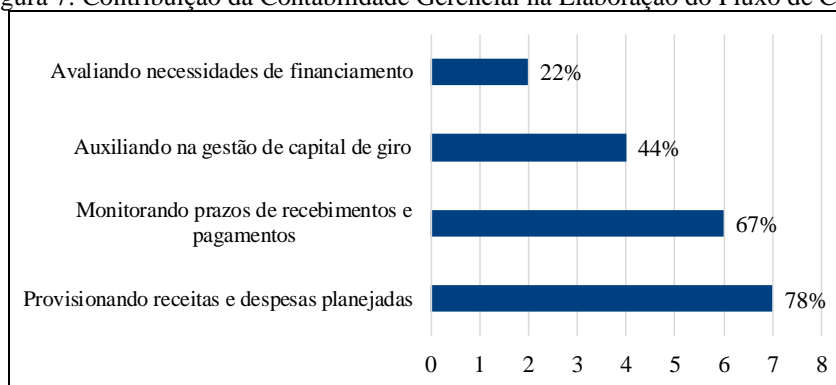
A análise das respostas revela que a contabilidade gerencial tem um papel central no planejamento tributário, com 100% dos respondentes reconhecendo sua contribuição na identificação de oportunidades de economia fiscal ou no aproveitamento de créditos tributários. Essa unanimidade demonstra o quanto essa prática é considerada estratégica para a empresa, proporcionando não apenas reduções fiscais, mas também uma melhor alocação de recursos. A contabilidade gerencial, nesse contexto, se consolida como uma ferramenta notável para otimizar a carga tributária e, conseqüentemente, aumentar a competitividade da empresa.

Além disso, 78% dos participantes destacaram a relevância da contabilidade na simulação de diferentes regimes tributários e na gestão da legislação fiscal. Essas atividades são fundamentais para que a empresa consiga se adaptar às constantes mudanças no ambiente fiscal e evite riscos relacionados ao cumprimento de suas obrigações. A simulação de cenários tributários permite que a gestão escolha o regime mais vantajoso, enquanto a revisão constante da legislação minimiza a exposição a penalidades ou custos adicionais inesperados.

Em contrapartida, apenas 33% dos respondentes mencionaram o provisionamento e controle do pagamento de impostos como uma função relevante, sugerindo que, embora essa atividade seja importante para manter a regularidade fiscal, ela não é percebida com a mesma prioridade que as funções de planejamento e otimização tributária. Isso pode indicar que as empresas priorizam o uso da contabilidade gerencial para atividades mais estratégicas, que têm maior impacto no longo prazo, deixando a gestão de pagamentos com menor ênfase.

Continuando a análise acerca da contribuição da contabilidade gerencial, a próxima questão abordou como ela auxilia na elaboração do Fluxo de Caixa. Na Figura 7, são apresentados os resultados obtidos sobre essa colaboração e os aspectos que os respondentes consideram mais relevantes.

Figura 7: Contribuição da Contabilidade Gerencial na Elaboração do Fluxo de Caixa



Fonte: elaborado pelo autor

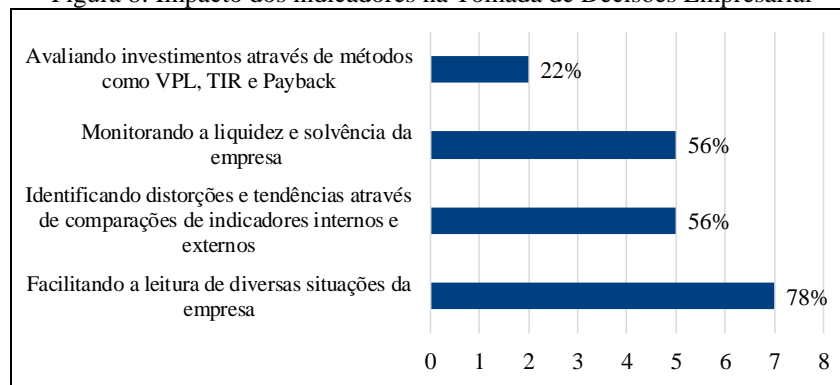
A análise dos dados revela que o provisionamento de receitas e despesas planejadas é a função mais relevante do Fluxo de Caixa, com 78% dos respondentes reconhecendo sua importância. Esse resultado demonstra que o planejamento financeiro detalhado é interessante para garantir que a empresa tenha uma visão clara sobre seus recursos futuros, o que facilita a tomada de decisões e a preparação para desafios de liquidez. O provisionamento eficaz contribui diretamente para a estabilidade financeira da organização, permitindo uma gestão mais eficiente do caixa.

Além disso, 67% dos participantes destacaram o monitoramento dos prazos de recebimentos e pagamentos como um aspecto expressivo para a manutenção da liquidez. Essa função é relevante para que a empresa consiga equilibrar suas obrigações financeiras, evitando atrasos ou gargalos que possam comprometer a solvência. A gestão eficaz dos prazos não só assegura a disponibilidade de capital, mas também contribui para a continuidade operacional da empresa.

Por outro lado, funções como a gestão de capital de giro e a avaliação das necessidades de financiamento foram menos citadas, com 44% e 22% dos respondentes, respectivamente. Embora ainda relevantes, esses aspectos indicam que a contabilidade gerencial poderia ser melhor aproveitada para otimizar a gestão do capital de giro e para identificar momentos em que o financiamento externo seria vantajoso. Isso sugere uma oportunidade de expandir o uso da contabilidade gerencial em áreas estratégicas menos exploradas.

Seguindo com a análise, a próxima questão explorou de que forma os indicadores auxiliam na tomada de decisão. A Figura 8 ilustra os resultados obtidos e destaca as principais formas como os indicadores são utilizados pelos respondentes para apoiar as decisões estratégicas da empresa, revelando, assim, a relevância dessas métricas no processo de planejamento e execução das ações organizacionais.

Figura 8: Impacto dos indicadores na Tomada de Decisões Empresarial



Fonte: elaborado pelo autor

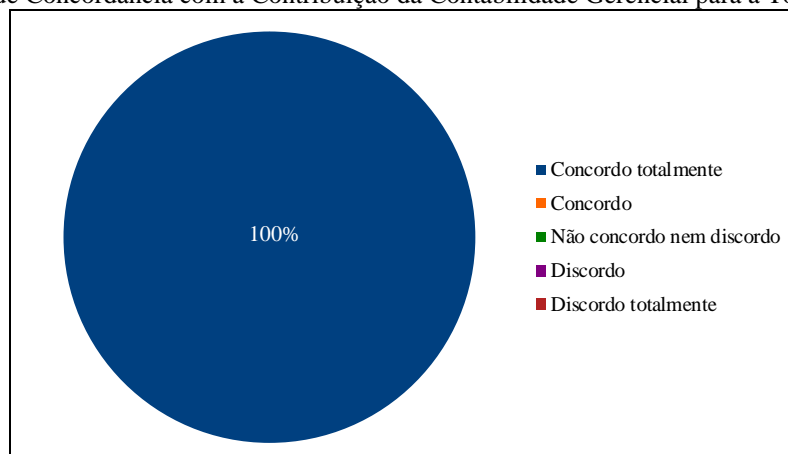
A análise dos dados demonstra que os indicadores têm um papel prestigioso na tomada de decisões, com 78% dos respondentes reconhecendo sua utilidade para facilitar a leitura de diversas situações dentro da empresa. Essa alta aceitação reflete a importância dos indicadores como ferramentas que fornecem uma visão ampla do desempenho organizacional e operacional. Eles ajudam os gestores a identificar áreas de melhoria e a ajustar as estratégias de acordo com as necessidades emergentes, reforçando seu papel central na gestão.

Além disso, 56% dos participantes enfatizaram o uso dos indicadores para o monitoramento da liquidez e solvência da empresa, revelando uma preocupação com a saúde financeira. A utilização desses indicadores financeiros permite à empresa avaliar sua capacidade de honrar compromissos e de manter uma operação sustentável no longo prazo. Esse acompanhamento constante contribui para uma gestão financeira mais robusta, o que é básico para garantir estabilidade.

A prática de comparação de indicadores internos com externos foi mencionada por outros 56% dos respondentes, evidenciando uma abordagem competitiva aos pontos de referência. No entanto, apenas 22% dos participantes citaram o uso de métodos de avaliação de investimentos, como VPL, TIR e Payback, o que sugere que, embora sejam valiosos, esses métodos não são amplamente utilizados nas decisões diárias. Isso pode indicar que o foco nas operações e no controle financeiro é priorizado em relação à avaliação de novos investimentos.

Para concluir a análise da contribuição da contabilidade gerencial, a última questão explorou se ela contribui para a tomada de decisão com informações mais estratégicas e embasadas. A Figura 9 apresenta os resultados obtidos sobre essa percepção.

Figura 9: Nível de Concordância com a Contribuição da Contabilidade Gerencial para a Tomada de Decisões



Fonte: elaborado pelo autor

Os dados demonstram uma concordância unânime entre os respondentes, com 100% de afirmação que a contabilidade gerencial contribui efetivamente para a tomada de decisões. Esse consenso reforça a percepção de que a contabilidade gerencial é vista como um recurso importante e estrategicamente valioso na formação de decisões empresariais. A confiança na contabilidade gerencial como base sólida para decisões empresariais reforça seu impacto positivo no processo decisório, destacando seu efeito significativo para a eficiência e a gestão estratégica no processo decisório.

5 Conclusão

O objetivo geral deste estudo foi avaliar a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisões em uma indústria moveleira da Serra Gaúcha. A partir disso, o levantamento do referencial teórico proporcionou uma base sólida para a compreensão da contabilidade gerencial e seu papel no ambiente empresarial, contextualizando sua relevância. Já a coleta dos dados contábeis e financeiros, embora menos enfatizada, foi essencial para fornecer uma perspectiva prática que embasou as análises realizadas. Ao longo do estudo, os benefícios trazidos pelo uso da contabilidade gerencial ficaram evidentes, especialmente no que tange à melhoria no processo decisório.

Além disso, a pesquisa permitiu identificar as ferramentas de contabilidade gerencial empregadas pela empresa, revelando seu papel estratégico no gerenciamento de custos, planejamento tributário e monitoramento de indicadores. Foi possível verificar também a integração da contabilidade gerencial com outros setores, evidenciando como essa prática se consolida nas rotinas empresariais e facilita a comunicação entre diferentes áreas, apoiando, assim, a implementação de estratégias organizacionais de forma mais assertiva.

A contabilidade na empresa foi amplamente reconhecida pelos respondentes como uma ferramenta significativa para fornecer informações gerenciais que apoiam a tomada de decisões estratégicas. Essa função foi, inclusive, mais destacada do que a utilidade de atender às obrigações fiscais. Outras atribuições importantes, como o auxílio no controle financeiro, no planejamento estratégico e no fornecimento de dados para análise de desempenho foram mencionadas de forma secundária, sugerindo que essas áreas podem estar sendo subutilizadas.

Nesse sentido, embora a responsabilidade fiscal ainda mantenha sua relevância, o aspecto gerencial tem se consolidado como um pilar nas tomadas de decisões de curto e longo prazo, especialmente em empresas inseridas em ambientes altamente competitivos. Essa mudança de foco era algo esperado, dada a crescente valorização da contabilidade gerencial. Isso demonstra que os principais tomadores de decisão vêm utilizando a contabilidade não apenas para cumprir as atividades tradicionais, mas, sobretudo, como uma base sólida para desenvolver estratégias que promovam o crescimento e a competitividade da empresa.

A regularidade de uso dos dados também foi evidenciada, sendo constatado que, na maioria das áreas, esses dados são utilizados regularmente. Esse resultado reforça a percepção de que a contabilidade gerencial está integrada às rotinas diárias, sendo aplicada em diversos segmentos e níveis de decisão empresarial. No entanto, é importante destacar que algumas áreas parecem não utilizar essas informações com a mesma constância, levantando a possibilidade de que determinados setores ainda não reconhecem o valor das informações contábeis gerenciais ou que esses dados realmente não têm relevância significativa para as decisões específicas daquele setor.

No que se refere às ferramentas mais utilizadas, os respondentes apontaram que o principal uso é direcionado aos indicadores, que resumem um conjunto de informações de forma simples e condensada, permitindo que diversos setores se beneficiem desses dados. Também receberam destaque as ferramentas relacionadas à análise de custos e ao controle orçamentário.

A predominância dessas ferramentas sugere que a empresa mantém um foco claro na eficiência operacional e no controle de despesas. A análise de custos, por exemplo, permite à empresa identificar gargalos e otimizar processos internos. Esse cenário é particularmente relevante, pois demonstra que a empresa não só adota as ferramentas disponíveis, mas também as emprega de maneira estratégica, conforme previsto no início do estudo.

Dessa forma, a gestão de custos emerge como uma área em que a contabilidade gerencial exerce significativa influência, especialmente por meio dos indicadores de desempenho comercial. A identificação de custos e o auxílio na formação de preços também foram aspectos notáveis, o que confirma que o controle rigoroso dos custos é uma prioridade nas decisões gerenciais da empresa. Além disso, as respostas sugerem que a contabilidade gerencial é utilizada para aprimorar o planejamento orçamentário, evidenciando a importância de uma visão financeira bem estruturada.

Nesse contexto, a contribuição da contabilidade gerencial para o orçamento é evidenciada principalmente pelo acompanhamento entre valores orçados e realizados, refletindo uma prioridade na manutenção do controle orçamentário e na conformidade com os planos estabelecidos. No entanto, o menor destaque para a definição de metas e limites de investimento pode indicar uma oportunidade em aberto para maximizar o impacto estratégico do orçamento.

Ademais, o fato de a orientação por meio de cursos de ação para atingimento dos objetivos planejados ser uma função subutilizada, pode refletir outra lacuna na percepção dos respondentes sobre o papel da contabilidade gerencial na orientação ativa e na implementação de estratégias financeiras. Por outro lado, a significativa ênfase na análise de cenários sugere uma maturidade na capacidade da empresa de se adaptar às mudanças do mercado, revelando uma abordagem proativa e flexível, que é importante para a gestão financeira eficaz.

No que diz respeito ao planejamento tributário, foi amplamente reconhecido como uma área que se beneficia diretamente das práticas contábeis gerenciais, com a identificação de oportunidades de economia fiscal e o aproveitamento de créditos de tributos sendo considerados como suas principais atribuições. Além disso, destacaram-se a simulação de diferentes regimes tributários e a revisão da legislação, com o objetivo de evitar possíveis riscos fiscais. Esses resultados não apenas confirmam a importância da contabilidade na identificação de oportunidades de economia fiscal, mas também mostra que as ferramentas gerenciais proporcionam uma base sólida para decisões tributárias mais inteligentes.

O fluxo de caixa, por sua vez, despontou como uma ferramenta valiosa para a empresa, desempenhando um papel fundamental na gestão de liquidez e no planejamento de curto prazo. Isso reforça a importância de uma administração eficaz desse recurso, já que a saúde financeira de qualquer organização depende diretamente da capacidade de gerenciar adequadamente o fluxo de caixa. O controle rigoroso sobre esse aspecto evidencia o papel ativo da contabilidade gerencial na manutenção da solvência da empresa.

Ao analisar o uso de indicadores, os respondentes destacaram que as métricas financeiras e operacionais são amplamente empregadas, refletindo uma sólida cultura de monitoramento de desempenho. Esse uso extensivo inclui tanto a comparação com indicadores externos quanto o acompanhamento de índices de liquidez e solvência. Esse foco é relevante para ajustar as estratégias da empresa em resposta às mudanças no mercado, demonstrando como o uso de indicadores pode fornecer uma base sólida para decisões mais fundamentadas.

Além do mais, a análise da contribuição da contabilidade gerencial para a tomada de decisões revelou que os respondentes consideram essas informações extremamente valiosas. A contabilidade gerencial, além de fornecer uma visão clara e detalhada sobre o desempenho passado, também atua como uma ferramenta preditiva, auxiliando na antecipação de cenários e na formulação de estratégias futuras. Esse papel consultivo fortalece ainda mais a relevância

crescente da contabilidade gerencial na estrutura de tomada de decisões da empresa, evidenciando a importância dessas ferramentas para a eficiência e a competitividade do negócio.

Há ainda um conjunto significativo de ferramentas da contabilidade gerencial cujo aproveitamento pode ser ampliado para melhorar a eficiência do processo decisório. A formação de preços, por exemplo, pode ser combinada à análise de políticas para redução de custos, resultando em estratégias mais competitivas e lucrativas. Da mesma forma, ao estabelecer metas e limites de investimento, a empresa pode identificar o momento ideal para aplicar métodos como TIR, VPL e Payback, gerando uma visão mais clara sobre o retorno dos recursos alocados. Esses recursos, quando utilizados em conjunto, contribuem para um planejamento mais consistente, ao passo que a definição de cursos de ação para atingir objetivos cria um nexo entre as metas financeiras e as operações do negócio.

Além disso, fortalecer a gestão de capital de giro, a provisão para assegurar o pagamento de impostos e a identificação das necessidades de financiamento pode garantir maior estabilidade no curto e médio prazo. Ao interligar essas práticas com as demais ferramentas, a empresa não apenas assegura a manutenção da liquidez, mas também aprimora a capacidade de adaptação a oscilações do mercado. Em essência, esses elementos, quando integrados de forma sistemática, ampliam o potencial da contabilidade gerencial, tornando as análises mais completas, o controle mais rigoroso e as decisões mais assertivas, beneficiando diretamente o desempenho e a competitividade organizacional.

Embora os resultados obtidos ofereçam uma base sólida para reflexão, é importante reconhecer que as conclusões encontradas não podem ser generalizadas para outros contextos, uma vez que o estudo foi realizado de forma isolada em uma única empresa. No entanto, os achados são valiosos e podem servir de base para estudos futuros, os quais poderiam explorar mais a subutilização da contabilidade gerencial em determinados setores, especialmente no que tange à definição de metas e limites de investimento no processo orçamentário. Investigar como essa lacuna pode ser preenchida pode oferecer insights significativos para maximizar o impacto estratégico do orçamento.

Por fim, outro ponto que pode ser ampliado em pesquisas subsequentes é o papel consultivo da contabilidade gerencial no desenvolvimento de cursos de ação para atingir os objetivos planejados. A baixa ênfase dada a essa função pelos respondentes revela um potencial inexplorado para que a contabilidade gerencial atue mais diretamente na formulação e implementação de estratégias financeiras. Além disso, estudos que considerem a integração dessa prática com novas tecnologias e ferramentas analíticas poderiam identificar oportunidades para aumentar ainda mais a eficácia do processo decisório.

Referências

- ABIMÓVEL. **Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasil 2021**. Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, 2021. Disponível em: <http://abimovel.com/capa/dados-do-setor/>. Acesso em: 16 jun. 2024
- ALVES Xavier Rocha, Patrícia; BARCELOS Rufino, Leila; ROCHA Ernane Alves, José. **O Planejamento Tributário e a Elisão Fiscal**. Revista Controle: Doutrinas e artigos v. 14, nº 1, 2016: 203–226. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/322/328>. Acesso em: 27 abr. 2024.
- ARAÚJO, Ronaldo José Rêgo De et al. **A Contabilidade Gerencial no Processo de Tomada de Decisão e o Conhecimento das Empresas Sobre Sua Importância**. Revista FATEC Zona Sul, vol. 5, no. 2, 2018, pp. 65–76. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/231/192>. Acesso em: 02 jun. 2024
- BALIAN, José Eduardo A.; BROM, Luiz G. **Análise de Investimentos e Capital de Giro – 2ª Edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. E-book. ISBN 9788502088505. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088505/>. Acesso em: 27 abr. 2024.
- BRANDÃO, Tiago de Moura; SILVA, Wallyson de Oliveira. **A importância da contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão**. 2014. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/evolucao%20-%20financas/a-importancia-contabilidade-gerencial-como-ferramenta-no-processo-tomada-decisao.htm>. Acesso em: 23 de março de 2024.
- CALAÇA, Fernanda. **A História da Contabilidade: Origem e Evolução**. 2022. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/10731/1/ARTIGO.%20FERNANDA.pdf>. Acesso em 23 de março de 2024.
- CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522486571. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486571/>. Acesso em: 27 abr. 2024.
- COSTA, Ana Paula Andrade Da; FERREIRA, José Ednaldo Zane. **A Importância da Contabilidade Gerencial para as Tomadas de Decisões Estratégicas das Empresas: O Papel Crucial das Informações Contábeis**. Revista Foco, vol. 17, no. 1, 2024, p. e3848. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3848/2839>. Acesso em: 02 jun. 2024
- FABRETTI, Lúdio C. **Contabilidade Tributária**, 16ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009446. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009446/>. Acesso em: 27 abr. 2024.
- FANTE, Leonardo Donizete. **Análise dos Principais Indicadores Contábeis e Financeiros: um Estudo de Caso Sobre a Vale S/A nos Anos de 2011 e 2012**. Desafio Online, Campo Grande, v. 4, n. 1, abril 2016. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/download/1779/1221>. Acesso em: 20 abr. 2024

FERREIRA de Souza, Carla, et al. **O Papel dos Relatórios Gerenciais no Aumento da Produtividade.** *Colloquium Humanarum*, vol. 12, no. Especial, 2015, pp. 454–460.

Disponível em:

<https://www.unoeste.br/site/enepe/2015/suplementos/evolution/Humanarum/Ci%C3%A2ncias%20Cont%C3%A1veis/O%20PAPEL%20DOS%20RELAT%C3%93RIOS%20GERENCIAIS%20NO%20AUMENTO%20DA%20PRODUTIVIDADE.pdf>. Acesso em 27 de abr. de 2024

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788565848138. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848138/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

FRANÇA, S. **Ferramentas de gestão: conheça as 15 mais utilizadas.** Disponível em:

<<https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/ferramentas-gestao>>. Acesso em: 13 abr. 2024.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial – Planejamento e Controle Gerencial**, 6ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788597014099. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014099/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

GUITARRARA, Paloma. **Globalização: o que é, causas, características, efeitos;** Brasil Escola, 2016. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/evolucao.html>. Acesso em 19 de março de 2024.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial – Da Teoria à Prática.** São Paulo: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024197. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024197/>. Acesso em: 07 abr. 2024.

MARION, José C. **Introdução à contabilidade gerencial.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547220891. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547220891/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa, 2ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788522466061. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz. **Metodologia da Pesquisa para o Professor Pesquisador.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/315776068_Metodologia_da_Pesquisa_para_o_Professor_Pesquisador. Acesso em: 01 mai. 2024.

MOURA, Ivanildo Viana. **Abordagens teóricas da contabilidade.** 1. Ed. São Paulo:

Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2024.

MOVERGS. **Dados do setor moveleiro**, 2021. Disponível em:

<https://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>. Acesso em 29 de março de 2024.

NOGUEIRA, Grazielly Antunes; NUNES, Aislan da Silva. **A contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão**. Recima21 – Revista Científica Multidisciplinar – ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 1, p. e414532, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i1.4532. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4532>. Acesso em: 09 jun. 2024.

OLIVEIRA, Antônio Benedito da S. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788502618077. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502618077/>. Acesso em: 13 abr. 2024.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788522486960. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486960/>. Acesso em: 06 abr. 2024.

ROCHA, Welington; MARTINS, Eliseu. **Métodos de Custeio Comparados: Custos E Margens Analisados sob Diferentes Perspectivas, 2ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522498314. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498314/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 01 mai. 2024.

SILVA, Daniel Neves. **Revolução Industrial: o que foi, resumo, fases**. Brasil Escola, 2016. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historiag/evolucao-industrial.htm>. Acesso em 19 de março de 2024.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas – 13ª edição revista e ampliada**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. E-book. ISBN 9788522125784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125784/>. Acesso em: 21 abr. 2024.

SILVA, Josielma Cryscia Souza. Et al. **As principais ferramentas de gestão da contabilidade gerencial na tomada de decisão**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, vol. 9, ed. 10, 2022, pp. 05-20. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/ferramentas-de-gestao>. Acesso em 09 de junho de 2024.

TORRES, Vitor. **O que é a contabilidade gerencial e por que é importante?** Contabilizei.blog, 2021. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-a-contabilidade-gerencial-e-por-que-e-importante/>. Acesso em 19 de março de 2024.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda 2ª ed.** São Paulo: Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788553131860. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131860/>. Acesso em: 20 abr. 2024.