



CONEPA

CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

11ª Edição 2024 | 29 e 30 de novembro de 2024

Fortaleza, Ceará (Região Nordeste)

CONTABILIDADE GERENCIAL E A IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Emerson Cardoso Marques

Mestre em Desenvolvimento e Sociedade
Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe
emerson.cardoso@uniarp.edu.br

Leandro Hupalo

Doutorando em Desenvolvimento e Sociedade
Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe
leandrohupalo.lh@gmail.com

Thiago Augusto Duarte

Doutorando em Desenvolvimento e Sociedade
Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe
tad_adm@hotmail.com

Talize Foppa

Doutoranda em Educação
Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe
talize@uniarp.edu.br

Adriana Wolff Crestani

Mestranda em Desenvolvimento e Sociedade
Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe
adriana.wolff@uniarp.edu.br

Resumo

Este estudo foi conduzido em uma empresa de embalagens plásticas de Caçador, Santa Catarina, com o objetivo de avaliar o planejamento estratégico e as práticas de contabilidade gerencial adotadas. Em um cenário de incerteza e alta competitividade, a contabilidade gerencial mostrou-se essencial para decisões informadas, permitindo aos gestores planejarem ações eficazes com base em uma compreensão sólida da situação econômica. A metodologia qualitativa incluiu pesquisa bibliográfica, exploratória e um estudo de caso. Documentos e conversas com a alta direção forneceram uma visão abrangente das práticas de gestão. Os resultados mostram que a diretoria define metas para todos os setores, com reuniões periódicas para ajustes e melhorias contínuas. Ferramentas como fluxo de caixa, orçamento, análise SWOT e ciclo PDCA garantem eficiência operacional e sustentabilidade financeira. Além disso, foram identificadas áreas de melhoria, como a necessidade de uma plataforma online para que clientes acompanhem pedidos e a alta rotatividade em alguns setores. O estudo ressalta a contabilidade gerencial como essencial para o sucesso e sustentabilidade a longo prazo.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Planejamento Estratégico. Processo Decisório. Ferramentas Gerenciais.

Abstract

This study was conducted at a plastic packaging company in Caçador, Santa Catarina, aiming to assess its strategic planning and managerial accounting practices. In a context of uncertainty and high competitiveness, managerial accounting proved essential for informed decision-making, enabling managers to plan effective actions based on a solid understanding of the economic situation. The qualitative methodology included bibliographic research, exploratory analysis, and a case study. Documents and discussions with top management provided a comprehensive view of management practices. Results show that management sets goals for all sectors, with periodic meetings for adjustments and continuous improvements. Tools such as cash flow, budgeting, SWOT analysis, and the PDCA cycle ensure operational efficiency and financial sustainability. Additionally, areas for improvement were identified, such as the need for an online platform for customers to track orders and high turnover in some departments. The study highlights managerial accounting as fundamental for long-term success and sustainability.

Keywords: Managerial Accounting. Strategic Planning. Decision-Making Process. Managerial Tools. Parte superior do formulário

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa fabricante de embalagens plásticas, situada no município de Caçador, Santa Catarina. Durante o acompanhamento das rotinas de planejamento, foram evidenciadas as incertezas que permeiam as organizações contemporâneas, gerando um desconforto significativo entre os gestores. Uma decisão equivocada pode comprometer anos de trabalho e esforço. À medida que os anos avançam, a criação de novas empresas torna-se cada vez mais desafiadora. Além da burocracia envolvida em sua ascensão, a permanência em um mercado competitivo é uma realidade difícil de prever. Nesse contexto, uma empresa que possui uma base sólida deve incessantemente buscar maneiras de se manter atrativa frente à concorrência, evitando surpresas negativas decorrentes das mudanças frequentes no cenário econômico.

Meirelles Junior (2020) argumenta que o ambiente desafiador enfrentado pelas empresas exige que gestores e administradores possuam um conhecimento profundo de seus negócios. Para isso, é fundamental o uso de ferramentas de controle e avaliação, que visam disponibilizar informações essenciais para a tomada de decisões, garantindo assim o crescimento organizacional. Dentro das rotinas empresariais, a contabilidade gerencial se destaca como uma área crucial para o fornecimento de informações valiosas aos gestores. Ela atua como um demonstrativo da situação financeira e patrimonial da empresa, oferecendo dados para comparativos e servindo como suporte na definição de metas e objetivos.

Maciel (2016) corrobora essa perspectiva ao afirmar que a contabilidade gerencial fornece informações relevantes para o processo decisório, permitindo que os gestores compreendam a realidade econômica da empresa e planejem os rumos que a organização deve seguir. O planejamento estratégico, por sua vez, é responsável pela definição e gerenciamento das metas e objetivos da empresa. Esse processo é imprescindível para qualquer gestão, pois oferece estratégia e segurança aos gestores por meio de projeções para cenários futuros, além de auxiliar na elaboração de planos de ação que garantam a consecução dos objetivos organizacionais de forma eficaz e oportuna.



11ª Edição 2024 | 29 e 30 de novembro de 2024
Fortaleza, Ceará (Região Nordeste)

Becker, Giovanela e Furtado (2016) destacam que o planejamento estratégico está intimamente relacionado aos objetivos de longo prazo, que impactam diretamente a estabilidade da empresa. Para isso, é necessário conhecer o presente e monitorar suas mudanças, a fim de identificar limitações e apontar alternativas que conduzam a um futuro mais promissor. Diante desse contexto, surge a questão: como a contabilidade gerencial pode auxiliar na elaboração, execução e acompanhamento de um planejamento estratégico inovador, cujo foco seja coordenar as rotinas das diversas áreas empresariais?

Na interpretação de Frezatti (2015), o ato de planejar é considerado o ponto de partida de qualquer projeto, pois envolve uma avaliação de viabilidade das possíveis ações e a identificação dos recursos disponíveis para sua execução. Além disso, é fundamental avaliar se as ações planejadas trarão reflexos positivos ou negativos nos processos organizacionais. Com base nessa perspectiva, um planejamento eficiente permite que os gestores visualizem não apenas as medidas imediatas necessárias para resolver problemas existentes, mas também as ações que devem ser adotadas para alcançar o sucesso desejado no futuro.

Nesse sentido, a contabilidade gerencial se apresenta como uma aliada essencial para a saúde financeira, crescimento, desenvolvimento e consolidação da empresa em um mercado competitivo. Crepaldi e Crepaldi (2017) ressaltam que a importância da contabilidade gerencial se torna ainda mais evidente no contexto empresarial, especialmente considerando a escassez de recursos. Assim, a escolha por alternativas financeiras mais eficazes depende da interpretação adequada dos fatores econômicos.

Este trabalho tem como objetivo analisar o planejamento estratégico da empresa, verificando as metas estabelecidas e os setores abrangidos, além de identificar as ferramentas empregadas em sua construção. Para isso, propõem-se como objetivos específicos: descrever o planejamento estratégico, observar o andamento das rotinas e expectativas, identificar as ferramentas gerenciais adotadas e sugerir melhorias. Em um cenário de desafios e alta competitividade, a contabilidade gerencial e o planejamento estratégico são essenciais, capacitando os gestores a enfrentarem adversidades com preparo e manter a operação em cenários turbulentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A contabilidade é uma das ciências mais antigas, desempenhando um papel crucial na análise de resultados, apuração de tributos e controle das movimentações empresariais. Segundo Bourcheid (2018), é por meio da contabilidade que as funções gerenciais são executadas, gerando informações essenciais para a tomada de decisões. Morais e Barreto Júnior (2019) complementam essa visão, afirmando que, para uma empresa se manter competitiva, é fundamental ter uma compreensão clara dos eventos contábeis, pois as informações geradas podem estabilizar a situação financeira da organização e avaliar os riscos associados às decisões. Essa perspectiva é reforçada por Costa *et al.* (2016), que destacam que a contabilidade gerencial não apenas fornece controle eficiente dos recursos, mas também oferece alternativas decisórias, permitindo que os gestores fundamentem suas escolhas em dados confiáveis.

A contabilidade gerencial é uma subárea da contabilidade que visa fornecer informações contábeis aos gestores, orientando-os na administração da organização. Rocha, Nobre e Araújo (2018) afirmam que essa área é essencial para a tomada de decisões, pois gera informações em diversos níveis organizacionais. Lucca *et al.* (2019) acrescentam que a contabilidade gerencial se torna um instrumento valioso ao proporcionar segurança e confiabilidade no processo decisório, permitindo um desenvolvimento eficaz em um ambiente competitivo. Morais e Barreto Júnior (2019) ressaltam que, diante das transformações econômicas e tecnológicas, a contabilidade gerencial se torna uma ferramenta prática para auxiliar na formulação de estratégias que respaldem as decisões dos gestores. Ribeiro e Santos (2018) enfatizam que a função da contabilidade gerencial é disponibilizar ferramentas que ajudem a identificar, mensurar e interpretar dados, transformando-os em informações decisórias.

A tomada de decisão é um aspecto crítico na gestão empresarial. Morais e Barreto Júnior (2019) destacam que a contabilidade gerencial assegura a eficiência desse processo, fornecendo informações sobre a situação econômica e financeira da organização. Lucca *et al.* (2019) afirmam que a contabilidade gerencial não se limita a apresentar dados financeiros, mas busca atender às necessidades dos usuários no processo



decisório. Rocha, Nobre e Araújo (2018) acrescentam que a capacidade de decisão vai além da simples aprovação ou desaprovação, exigindo conhecimento técnico e consciência dos impactos das decisões na empresa. Portanto, a contabilidade gerencial se torna um suporte indispensável para a tomada de decisões informadas e estratégicas.

Para realizar análises gerenciais, diversas ferramentas contábeis são aplicadas, com o objetivo de reunir dados e transformá-los em informações úteis. Moraes e Barreto Júnior (2019) listam ferramentas como orçamento empresarial, controle de contas a pagar e a receber, controle de estoques, fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício. Mesquita e Silvente (2017) enfatizam a importância dessas ferramentas no gerenciamento organizacional, pois elas tornam a tomada de decisão mais eficiente. Moraes e Barreto Júnior (2019) afirmam que essas ferramentas foram desenvolvidas para auxiliar os gestores em suas decisões, garantindo que os princípios organizacionais sejam mantidos. O orçamento empresarial, por exemplo, é fundamental para o planejamento e controle, conforme afirmam Rocha, Nobre e Araújo (2018), e pode ser um diferencial competitivo se alinhado aos objetivos da empresa (Heineck; Feil, 2018).

O contador gerencial desempenha um papel vital no processo decisório, fornecendo dados financeiros e operacionais que influenciam o crescimento da organização (Resser; Pereira, 2018). Lucca *et al.* (2019) destacam que o contador gerencial é responsável por identificar e interpretar informações, orientando os administradores na utilização responsável dos recursos. Além disso, a contabilidade gerencial requer que os gestores possuam não apenas conhecimentos técnicos, mas também atitudes comportamentais adequadas. Figueiredo e Caggiano (2017) afirmam que o comportamento do gestor deve ser fundamentado em crenças e valores que orientam as diretrizes da empresa. Moraes e Barreto Júnior (2019) ressaltam que o diferencial de um gestor reside na sua capacidade de lidar com ameaças e escolher a melhor alternativa entre as opções disponíveis, enquanto Ribeiro e Santos (2018) enfatizam a importância do planejamento, execução e controle das atividades organizacionais para o sucesso da empresa.

Segundo Alves *et al.* (2023), a contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para a gestão eficaz das organizações, proporcionando informações valiosas para a tomada de decisões. Sua função vai além da mera apresentação de dados financeiros, abrangendo a análise e interpretação de informações que sustentam o planejamento estratégico. Nesse sentido, o papel do contador gerencial e do gestor é fundamental para garantir que as decisões sejam tomadas de forma informada e estratégica, assegurando a competitividade e a sustentabilidade das empresas no mercado.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste artigo adota uma abordagem qualitativa, que é composta por técnicas de interpretação que buscam compreender, relatar e traduzir o significado do objeto de estudo (Cooper; Schindler, 2016). A pesquisa qualitativa permite que os dados obtidos durante o estudo adquiram um caráter descritivo, resultando em uma análise rica em significados, fundamentada no ambiente em que o estudo foi desenvolvido (Corrêa; Campos; Almagro, 2018). Essa abordagem é particularmente útil para explorar as complexidades e nuances das práticas gerenciais em uma organização, permitindo uma compreensão mais profunda dos fenômenos em questão.

Os tipos de pesquisa aplicados na elaboração deste artigo incluem a pesquisa bibliográfica, exploratória e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é um recurso essencial para o objeto de estudo, pois as opiniões dos autores referenciados servem como base teórica, contribuindo para um desenvolvimento mais assertivo da pesquisa (Corrêa; Campos; Almagro, 2018). A pesquisa exploratória, por sua vez, é fundamental para identificar soluções para problemas potenciais, pois fornece informações que ampliam o conhecimento sobre o tema, permitindo a delimitação de dados, a formulação de hipóteses e a definição de objetivos (Martelli *et al.*, 2020). O estudo de caso, conforme descrito por Andrade *et al.* (2017), é um método estruturado que facilita o conhecimento de fenômenos individuais, permitindo ao pesquisador identificar pontos fortes e fracos, além de aproximar a teoria da prática.



A delimitação do universo da pesquisa foi realizada em uma empresa atuante no setor de produção de embalagens plásticas, localizada em Caçador/SC, com mais de 25 anos de experiência no mercado brasileiro. A organização concordou em permitir o acompanhamento de suas rotinas de planejamento, o que possibilitou a coleta de informações sobre a quantidade de pessoas envolvidas no projeto, a hierarquia dos processos, as técnicas e ferramentas gerenciais utilizadas, bem como a periodicidade de revisão e atualização do planejamento estratégico. Essa colaboração foi crucial para a obtenção de dados relevantes e para a compreensão das práticas gerenciais da empresa.

Para a coleta de dados qualitativos, foram analisados documentos e relatórios da organização relacionados ao objeto de estudo, considerando suas informações e particularidades. Além da análise documental, foram realizadas conversas informais com o diretor industrial para esclarecer eventuais dúvidas sobre os documentos consultados.

Os dados bibliográficos foram coletados por meio de pesquisa e leitura de livros, artigos, publicações científicas, trabalhos de conclusão de curso, teses e dissertações, priorizando materiais com data de publicação de até cinco anos. No entanto, alguns temas não possuem uma quantidade significativa de pesquisa recente, resultando na inclusão de obras com mais de cinco anos de publicação. Os dados exploratórios e do estudo de caso foram coletados através da observação das rotinas de planejamento e da leitura de documentos e relatórios internos da empresa. Esse processo teve como objetivo formar a base para os resultados e discussões deste trabalho, permitindo descrever as rotinas e identificar potenciais áreas de aperfeiçoamento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos a partir da concretização do objetivo geral e dos objetivos específicos delineados na introdução deste trabalho. A análise do planejamento estratégico da empresa em estudo revela a importância de um processo estruturado e colaborativo, que envolve a alta direção e os diversos setores da organização.

No processo de formulação do planejamento estratégico, identificou-se que a alta direção, composta pelo sócio-diretor e pelo diretor industrial, é responsável pela definição das metas a serem alcançadas no próximo ano. Essas metas são abrangentes, promovendo a integração de todos os setores da empresa. Para garantir que as metas sejam não apenas necessárias, mas também planejáveis e realizáveis, as estimativas de cada setor são coletadas e analisadas. Esse processo assegura que as decisões tomadas reflitam as necessidades da empresa como um todo, descartando informações que não sejam relevantes para o planejamento.

Um exemplo prático dessa formulação de metas pode ser observado no setor comercial, onde um planejamento de vendas é elaborado com base na produção estimada e nas expectativas de crescimento. As ameaças competitivas, as oportunidades de melhoria e as instabilidades econômicas são cuidadosamente analisadas para definir estratégias de vendas eficazes. Além disso, a empresa realiza um levantamento detalhado dos suprimentos e insumos necessários para atender à demanda prevista, o que permite a formulação de preços de venda que cubram os custos e despesas, garantindo a competitividade no mercado.

Para acompanhar o andamento das atividades e verificar se o planejamento estratégico está sendo seguido, a empresa realiza reuniões quinzenais. Durante essas reuniões, os resultados são apresentados à alta direção, permitindo ajustes e a elaboração de planos de ação quando necessário. Além disso, reuniões mensais são realizadas para discutir os resultados do mês anterior, possibilitando a redefinição de metas e a análise de desempenho. Essa abordagem demonstra o comprometimento da empresa com a melhoria contínua e a adaptação às mudanças do ambiente de negócios.

As ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa são variadas e desempenham um papel crucial na formulação de metas e estratégias. O fluxo de caixa, por exemplo, é fundamental para a análise da situação financeira e a identificação de necessidades de capital de giro, assim como o orçamento empresarial, pois permite estimar os valores líquidos das vendas, considerando a carga tributária e os custos envolvidos (Evangelista, 2023). A análise SWOT é utilizada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ajudando a formular estratégias para o relacionamento com clientes e a

concorrência (Lobato *et al.*, 2015). O ciclo PDCA é empregado para monitorar as ações e resultados, enquanto o Balanced Scorecard (BSC) está em fase de implementação, prometendo melhorar a organização e a comunicação dos objetivos da empresa (Souza, 2022).

No entanto, algumas melhorias podem ser implementadas. A alta rotatividade de funcionários em determinados setores sugere a necessidade de indicadores de turnover, que permitiriam identificar e abordar problemas internos que contribuem para essa situação. Além disso, a área comercial poderia se beneficiar de uma plataforma online que permita aos clientes acompanharem o status de seus pedidos, reduzindo a necessidade de contato direto e melhorando a experiência do cliente. Essa abordagem está alinhada com a necessidade de fidelização e excelência no atendimento, conforme Las Casas (2012), que enfatiza a importância de uma relação contínua e atenta com os clientes.

Na área produtiva, a implementação de uma gestão de desempenho baseada em competências e resultados poderia promover o crescimento dos funcionários e engajá-los nas atividades da empresa. Essa estratégia não apenas aumentaria a produtividade, mas também criaria uma cultura de desenvolvimento individual, onde os colaboradores se veriam como parte integral do sucesso organizacional.

Essas observações e sugestões estão em consonância com estudos que destacam a importância da contabilidade gerencial e das ferramentas de gestão para a tomada de decisões estratégicas. Por exemplo, Costa e Ferreira (2024) enfatiza que a contabilidade gerencial é crucial para a análise e planejamento estratégico, fornecendo insights detalhados sobre a performance financeira e operacional das empresas. Além disso, Beuren, Souza e Feuser (2017) discutem como a reestruturação de funções na contabilidade gerencial pode impactar positivamente a gestão organizacional, reforçando a necessidade de adaptações contínuas às práticas de gestão.

Assim, a análise das rotinas de planejamento estratégico da empresa em estudo revela não apenas a eficácia das práticas atuais, mas também a oportunidade de implementar melhorias que potencializem ainda mais o desempenho organizacional e a satisfação dos clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste artigo visam sintetizar os principais achados e reflexões resultantes da análise do planejamento estratégico e das práticas de contabilidade gerencial na empresa estudada. A pesquisa revelou que a contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na formulação e execução do planejamento estratégico, proporcionando informações cruciais para a tomada de decisões informadas e eficazes. A integração dos setores na definição de metas e estratégias é um aspecto positivo que promove a colaboração e o alinhamento organizacional, essencial para enfrentar os desafios do mercado competitivo.

Observou-se que a alta direção, ao coletar estimativas de cada setor, garante que as metas estabelecidas sejam realistas e alcançáveis. Essa abordagem participativa não apenas fortalece o comprometimento dos colaboradores, mas também assegura que as decisões tomadas reflitam as necessidades e capacidades da organização como um todo. Além disso, as reuniões periódicas de acompanhamento demonstram um compromisso com a melhoria contínua, permitindo ajustes rápidos e eficazes nas estratégias conforme necessário.

As ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa, como o fluxo de caixa, o orçamento empresarial, a análise SWOT e o ciclo PDCA, são instrumentos valiosos que contribuem para a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira. A implementação do Balanced Scorecard (BSC) também se mostra promissora, pois pode proporcionar uma visão mais clara dos objetivos organizacionais e facilitar a comunicação entre os diferentes níveis da empresa.

Entretanto, a pesquisa também identificou áreas que podem ser aprimoradas. A alta rotatividade de funcionários em determinados setores sugere a necessidade de uma análise mais aprofundada das causas subjacentes, utilizando indicadores de turnover para desenvolver estratégias que melhorem o clima organizacional e a retenção de talentos. Além disso, a criação de uma plataforma online para que os clientes acompanhem o status de seus pedidos pode não apenas melhorar a experiência do cliente, mas também otimizar os processos internos, reduzindo a carga de trabalho do departamento comercial.

Por fim, a gestão de desempenho baseada em competências e resultados pode ser uma estratégia eficaz para engajar os colaboradores e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador. Ao estabelecer metas claras e oferecer oportunidades de desenvolvimento, a empresa pode cultivar uma cultura de excelência e inovação.

Em suma, este estudo destaca a importância da contabilidade gerencial e do planejamento estratégico como pilares para o sucesso organizacional. As práticas observadas na empresa em questão servem como um modelo para outras organizações que buscam aprimorar sua gestão e competitividade no mercado. A continuidade da pesquisa e a implementação das melhorias sugeridas poderão contribuir significativamente para o fortalecimento da posição da empresa no setor de embalagens plásticas e para a sua sustentabilidade a longo prazo.

6. AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) “Edital 19/2024”.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, G. da S. et al. Contabilidade Gerencial nos meios de hospedagem: uma análise das práticas adotadas pelos meios de hospedagem da cidade de Manaus. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2019.** Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4665>. Acesso em: 30 out. 2024.

ANDRADE, S. R. de et al. **O Estudo de Caso como Método de Pesquisa em Enfermagem: Uma Revisão Integrativa.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso - Revisão de Literatura (Curso de Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/8fLRLYFMZLVwT3BxBHCJRSs/?lang=pt>. Acesso em: 27 out. 2023.

BECKER, K. A. W.; GIOVANELA, A.; FURTADO, L. **Planejamento Estratégico.** 1. ed. Indaial: Uniasselvi, 2016.

BEUREN, I. M.; SOUZA, L. R. B. de; FEUSER, H. de O. L. Implicações de um centro de serviços compartilhados na contabilidade gerencial: uma abordagem

institucional. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 3, p. 32-61, 2017. DOI: 10.1590/1413-2311.162.61627.

BOURSCHEID, M. **A Utilização da Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Taquari, Lajeado/RS, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/2433>. Acesso em: 14 set. 2023.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORRÊA, G. C. G.; CAMPOS, I. C. P. de; ALMAGRO, R. C. Pesquisa-Ação: Uma Abordagem Prática De Pesquisa Qualitativa. **Revista Ensaios Pedagógicos**, Sorocaba, v. 2, n. 1, p. 62-72, 2018. DOI: 10.14244/enp.v2i1.60.

COSTA, A. P. A. da; FERREIRA, J. E. Z. A importância da contabilidade gerencial para as tomadas de decisões estratégicas das empresas: o papel crucial das informações contábeis. **Revista Foco**, v. 17, n. 1, p. e3848-e3848, 2024. DOI: 10.54751/revistafoco.v17n1-005.

COSTA, R. A. T. et al. A análise da demonstração de resultado do exercício - DRE - como ferramenta de gestão para o administrador. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, Amapá, v. 1, n. 1, p. 37-46, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/72>. Acesso em: 15 out. 2023.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

EVANGELISTA, Armindo Aparecido. **Planejamento e orçamento empresarial**. São Paulo: Editora Senac, 2023.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

HEINECK, F.; FEIL, A. A. Elaboração e análise de orçamento empresarial em indústria de esquadrias. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Taquari**, Lajeado, v. 7, n. 10, p. 31-47, 2018. DOI: 10.5965/2316419007102018031.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

LUCCA, C. et al. Contabilidade Gerencial. *In*: Encontro Anual de Produção Científica, XVI., 2019, Paraná. **Anais eletrônicos...** Paraná: Centro Universitário de União da Vitória, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uniuv.edu.br/enaproc/article/view/609>. Acesso em 04 set. 2023.

MACIEL, A. M. **Contabilidade gerencial**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sesus, 2016.

MEIRELLES JUNIOR, J. C. de. **Controladoria vista e revista**. Nova Xavantina: Pantanal, 2020.

MESQUITA, L. L. de M.; SILVENTE, G. A. **A Contabilidade gerencial como mecanismo de gestão empresarial**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria e Controladoria Empresarial) - Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá/MT, 2017. Disponível em: <http://bdm.ufmt.br/handle/1/438>. Acesso em: 04 set. 2023.

MORAIS, R. A. C.; BARRETO JÚNIOR, A. C. A importância da contabilidade gerencial para Microempresas e Empresa de Pequeno Porte. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Pernambuco, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019. DOI: 10.14295/online.v13i43.1527.

RESSER, C. A.; PEREIRA, S. C. O papel do contador como gestor organizacional: percepções e análises da contabilidade gerencial. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, Taquara, v. 7, n. 1, p. 260-278, 2018. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/711>. Acesso em: 07 out. 2023.

RIBEIRO, A. M. R.; SANTOS, L. N. dos. S. **Contabilidade gerencial: a contabilidade como ferramenta gerencial para tomada de decisões de micro e pequenas empresas**. 2018. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis) - Faculdade DOCTUM de João Monlevade Instituto Ensinar Brasil, João Monlevade/MG, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/3091>. Acesso em: 07 out. 2023.

ROCHA, J. F. de A.; NOBRE, C. J. F.; ARAÚJO, R. J. R. de. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. **Revista Fatec Zona Sul**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018. Disponível em: <http://revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/231>. Acesso em: 04 set. 2023.

SOUZA, Italo Andrade de. **ROADS: metodologia para gestão de unidades remotas em operações baseadas em serviços**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/52379>. Acesso em: 30 out. 2024.