

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

**CAMPUS DE PARANAÍBA**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANA RUTE SOUZA FORTE**

**LUCIANA MARIANA DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NAS TOMADAS DE DECISÕES**

Paranaíba

2021

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

**CAMPUS DE PARANAÍBA**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANA RUTE SOUZA FORTE**

**LUCIANA MARIANA DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CUSTOS NAS TOMADAS DE DECISÕES**

Trabalho final apresentado à Disciplina de Gestão de Custos em Administração como requisito parcial para aprovação na disciplina.

Orientador: Prof. Fabiano Martin Tiossi

Paranaíba

2021

## **RESUMO**

Este estudo objetivou demonstrar a importância da gestão de custos nas organizações. A presente pesquisa foi qualitativa, de forma de um estudo de caso realizado na empresa Carpeças.

Os resultados demonstraram que a entidade não possui uma gestão de custos estabelecida, e que apresenta dificuldades nas tomadas de decisões.

Conclui-se que é de suma importância uma organização reunir informações e dados, afim, de tomar decisões confiantes e corretas.

A gestão de custos é capaz de demonstrar através de dados, as partes críticas da organização dando aos gestores chances e oportunidades de agir e tomar decisões cautelosas para que a empresa não venha ter prejuízos ou até mesmo ter seu fim decretado (SIVIERO; 2010).

## **ABSTRACT**

This study aimed to demonstrate the importance of cost management in organizations. This research was qualitative, in the form of a case study carried out in the company Carpeças.

The results showed that the entity does not have an established cost management, and that it presents difficulties in decision making.

It is concluded that it is extremely important for an organization to gather information and data, in order to make confident and correct decisions.

Cost management is able to demonstrate, through data, the critical parts of the organization, giving managers chances and opportunities to act and take cautious decisions so that the company does not suffer losses or even have its end decreed (SIVIERO 2010).

## **1. INTRODUÇÃO**

Conforme MAGALHÃES et al. (2019), a gestão de custos é uma ferramenta muito importante dentro das organizações. Contribui nas tomadas de decisões, no alcance de objetivos, na lucratividade, traz contribuição para estabelecer preço de mercado, decidir sobre maximizar ou minimizar a produção.

De acordo com Machado e Souza (2006), o processo de gestão de custos permite um trabalho bem elaborado nas atividades de planejamento, execução e controle. Assim, as empresas estão buscando cada vez mais a redução de custos e aumento da produtividade de diversas maneiras.

Consideremos o tema definido: Importância da gestão de custos nas tomadas de decisões dentro das empresas. Sendo assim, surge uma problemática a ser estudada: Como a gestão de custos auxilia as empresas e seus gestores nas tomadas de decisões?

A presente pesquisa tem como objetivo, analisar o processo de utilização da gestão de custos nas organizações, no qual os gestores e administradores procuram estabelecer tomadas de decisões em cima de bons métodos dentro de um mercado competitivo.

De acordo com CUPERTINO et al. (2019), a gestão de custos dentro do mercado competitivo, torna-se um dos aspectos mais preciso para uma melhor administração. Todavia muitos gestores e administradores por não ter um conhecimento profundo nem sempre procuram introduzir métodos adequados a sua área de negócio, principalmente em suas tomadas de decisões, colocando a organização em situações de desvantagens.

Sobre justificativa de pesquisa, busca-se evidenciar a importância da gestão de custos nas empresas garantindo a permanência no mercado competitivo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão de custos e análise de custos**

Para Granzotto et al. (2020) a gestão de custos é uma ferramenta extremamente importante para o benefício da organização, principalmente no mercado competitivo. É importante ter conhecimento dos custos, e saber comandar, e constatar os principais causadores de problemas de ordem financeira que estão afetando a organização e assim procurar uma das maneiras de manter a empresa de pé.

A análise de custos auxilia os gestores a implantar novos planejamentos para melhorar a organização, mostra o desempenho dos funcionários, ajuda manter a organização da empresa (CAMPOS, GONÇALVES e BRANDÃO 2019).

A gestão de custos traz conhecimento do negócio para os gestores sobre seus gastos, e assim, desempenha papel importante nas organizações (BRAGA 2018).

Conforme Martins (2010), a gestão de custos possui suma importância no processo de tomada de decisão, assim, os gestores irão se basear nas informações oferecidas para decidir a onde investir, quando e quanto investir.

Uma gestão de custos eficiente exige da empresa o estabelecimento e execução de processos internos visando o conhecimento, a organização, o controle, a administração e o planejamento a respeito de seus gastos. Por outro lado, observa-se

em significativa parcela das empresas incubadas – diante principalmente das dificuldades destacadas com a falta de recursos e conhecimentos em gestão empresarial – o subaproveitamento do potencial estratégico da gestão de custos por não desempenharem o domínio destas funções. Com a importante atribuição da gestão de custos como fonte de informações gerenciais sobre o negócio, uma gestão de custos pouco explorada deixa de contribuir com a organização em diversas situações no seu planejamento, operação e tomada de decisões estratégicas. O alinhamento entre a gestão de custos e a tomada de decisões pode melhorar o resultado da organização através de eficiência produtiva, competitividade no mercado e aumento da margem de lucro. (BRAGA, 2018, p.23)

Braga (2018), expressa que para conceituar gestão de custos, se é levantado o conceito de gestão, custos e contabilidade de custos.

Chanlat (2006), expressa que gestão é usada em situações variadas, e conclui gestão como uma atividade que busca solucionar problemas por meio do processo decisório.

Noreen, Brewer, Garrison (2014), relata que os custos são usados de maneiras distintas, tendo em vista a existência de diferentes tipos de custos.

Martins (2003) define custo como um gasto a bens e serviços, para produção de outros bens e serviços. Custo é um sacrifício de recursos econômicos para alcançar um propósito idealizado (SHIM e SIEGEL 2009).

Cooper (1997) e Martins (2010), expressa que gestão de custos e contabilidade de custos estão relacionados e traz a informação que contabilidade de custos teve origem na contabilidade financeira, com intuito de análise de estoques.

A contabilidade de custos fornece informações para determinação dos fatores de produção e custos de produção, determina custos de diferentes naturezas na organização, reduz custos nos processos organizacionais, elabora orçamentos, levanta desfavorecidos recursos e mão de obra, controla operações e atividades (ATHAR 2005).

Santos, Schmidt, Pinheiro (2006 apud BRAGA 2018) a contabilidade de custos é importante para gestão de custos, desempenha papel fundamental para gestão da empresa ao expor sobre os custos para ajuda ao controle de tomadas decisões. Os autores acima mencionados ainda apresentam que a gestão de custos apresenta práticas gerenciais e demonstra à essencial importância para vida financeira das organizações.

De acordo com Neves e Viceconti (2010) citado por Granzotto et al (2020) a contabilidade de custos, na qual antes proporcionava como cargo inicial era prover dados para avaliar e colher dados, passou a oferecer outra função importante que é a contabilidade gerencial: na qual

coleta-se, e utiliza os dados de custos da empresa para obter uma visão mais clara e acertiva no momento de tomar uma decisão. A contabilidade de custos tem como objetivo prover informações mais detalhada para instalações de novos métodos, orçamentos ou previsões.

Hilton, Maher e Selto (2006) apresenta gestão de custos como um conjunto de técnicas que cria mais valor a um preço menor. Para Siviero (2010) gestão de custos expressa papel importante em qualquer organização, e ainda destaca que nas organizações voltadas a serviços, a gestão de custos auxilia para tomadas de decisões através de identificação de melhorias no processo, desenvolvimento de novas tarefas, planejamento dos serviços, decisão sobre compra de materiais, definição de preços. Gestão de custos é uma ótima aliada no alcance dos objetivos nas organizações, e ainda reforça que em meio de um crescente mercado competitivo, a gestão de custos é de extrema importância na sobrevivência das empresas.

## **2.2 Contabilidade de custos**

De acordo com Rosa (2010), a contabilidade de custos surgiu da necessidade de avaliação dos estoques industriais e com os avanços tecnológicos a contabilidade de custos deixou de ser uma simples ferramenta para atribuir estoques, e passou a ter papel importante para as organizações, contribuindo com informações para contabilidade gerencial e no processo decisório.

A contabilidade de custos, na qual antes proporcionava como cargo inicial era prover dados a para avaliar e colher dados, passou a oferecer outra função importante que é a contabilidade gerencial: na qual coleta-se e utiliza os dados de custos da empresa para obter uma visão mais clara e acertiva no momento de tomar uma decisão. A contabilidade de custos tem como objetivo é prover informações mais detalhada para instalações de novos métodos, orçamentos ou previsões (NEVES e VICECONTI 2010).

Conforme Silva Jr et al. (2000 apud Rosa 2010), as informações operacionais são classificados em: operacional, legal e gerencial. O primeiro é usado nas atividades rotineiras, a segunda atende a legislação, e a terceira e utilizada nas tomadas de decisões.

Para Rosa (2010), é importante repassar aos acionistas e administradores informações concretas para o planejamento da empresa e para qualidade da tomada de decisão, é necessário que faça uso da confiabilidade, prazos, relevância, comparabilidade e nível de detalhe.

A qualidade da informação disponível é essencial para a qualidade da tomada de decisão. Um sistema de informação eficiente é imprescindível para o sucesso gerencial. Administrar nada mais é do que o exercício de tomada de decisão. (CAMPOS, GONÇALVES, BRANDÃO 2019, p.2)

### **2.3 Conceitos básicos de contabilidade de custos**

Conforme Campos, Gonçalves e Brandão (2019), é de suma importância que os gestores tenham conhecimento dos variados tipos de custos em uma organização, e os funcionários também. Sem um bom processo de planejamento de custos, é impossível ter sucesso.

A contabilidade de custo tinha como função fornecer elementos para avaliação dos estoques, mas nas últimas décadas presta duas funções importantes na contabilidade gerencial: tomada de decisões e auxílio no controle (VICECONTI e NEVES 2013).

Para Viceconti e Neves (2013) custo é o gasto utilizado na produção de bens e serviços, gastos relacionados á produção, como matéria-prima, salário dos funcionários. Despesa são os gastos não utilizados na produção, como salários do pessoal de escritório, gastos com combustíveis. Perda é um gasto não intencional decorrente da atividade produtiva da empresa. Os custos se dividem em custos diretos (que são apropriados diretamente ao produto fabricado, pois há uma medida de seu consumo em tal fabricação) e indiretos (são custos apropriados indiretamente ao produto). Os custos também podem ser classificados como custos fixos (são aqueles que os valores são os mesmos em qualquer volume de produção, como aluguel da fábrica) e custos variáveis (são aqueles que alteram em função da quantidade produzida, como matéria-prima) (VICECONTI e NEVES 2013).

### **2.4 Contabilidade Gerencial**

A contabilidade gerencial tem como objetivo fornecer informações contábeis que possa ajudar os gestores no processo de tomada de decisões. A mesma busca atender as necessidades dos usuários internos da organização (VICECONTI e NEVES 2013).

Grzeszeszyn (2005) afirma que ao longo dos anos na administração novos métodos foram sendo inseridos afim de fornecer informações para o setor corporativo e nas divisões da organização que passou a ser chamada contabilidade gerencial. A contabilidade gerencial realiza uma análise juntamente com a contabilidade financeira, a de custos nas demonstrações contábeis que juntas tem como objetivo fornecer informações para a tomada de decisão dentro da empresa.

Para Johnson e Kaplan (1987 apud GRZESZEZESYN 2005) a contabilidade gerencial foi criada com o objetivo de auxiliar com informações internas nas tomadas de decisões, não tendo uma visibilidade externa na qual a empresa se encontra.

Para ter o entendimento correto de contabilidade gerencial, é preciso entender o que é contabilidade, sendo uma ciência destinada a registrar informações econômicas e financeiras, demonstrar informações sobre o patrimônio da empresa auxiliando no processo decisório (AMORIM 2015).

Barros (2013) faz uma complementação sobre contabilidade, trazendo a mesma como uma ciência social que registra e controla informações financeiras, administrativas e econômicas da organização.

Nunes (2006) relata que o surgimento da contabilidade pode ser explicado pela limitação da memória humana no processo de classificação e registro que permita ser facilmente lembrados.

A contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que fornece informações aos gestores que auxilie nas funções gerenciais (CREPALDI 2006). Contabilidade gerencial é o processo de selecionar dados, resumir e fornecer informações financeiras e não financeiras que serão de suma importância nas tomadas de decisões (ELDENBURG e WOLCOTT 2007).

Amorim (2015) define que a contabilidade gerencial procura estabelecer e determinar o futuro da organização, e trabalha com planejamento estratégico muito importante para qualquer empresa, e consegue manter o controle de todas as atividades financeiras.

Para Padoveze (2012) a contabilidade gerencial possui foco no processo de tomada de decisões dos usuários internos, onde busca atender todas as pessoas dentro da organização que necessitam de informação contábil para tomar decisões em suas áreas. A mesma deve conter informações gerenciais que devem ser apresentadas em forma de relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão, e adaptada para cada usuário de tal relatório.

Nas conformidades de Crepaldi (2002) a contabilidade gerencial foi desenvolvida para os usuários internos da empresa, como gerentes, proprietários, acionistas, diretores, entre outros. A principal função é fornecer informações que atribuam nas funções gerenciais, e é voltada para melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, com um controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Conforme Santos et al. (2016) a tomada de decisões não podem ser baseadas na intuição dos gestores, é necessário ter ferramentas que forneçam informações confiáveis para o auxílio do processo decisório. A contabilidade gerencial utiliza de diversas ferramentas que fornecem

informações, são elas: planejamento, orçamento, análises contábeis, cálculo de mercadorias vendidas, definição do preço de venda, técnicas de análise de investimentos, entre outras.

Segundo Borgert (1999, apud Wernke et al. 2001) enfoca que a gerência de uma organização não se deve dar importância apenas ao setor interno da empresa mas sim com o externo também pois ali ocorrem informações significativas para que a mesma esteja preparada com a competição do mercado e assim se preparar para sobreviver a este setor tão competitivo. Para se tomar uma decisão é preciso se basear não somente em uma única base de dados é preciso ter uma análise completa e detalhada para que sua atitude decisória seja acertiva.

De acordo com Souza (2016) para o sucesso das organizações, os gestores precisam de informações como um todo sobre a empresa, e para que isso seja possível se é usada ferramentas da contabilidade gerencial elaborando bons relatórios.

Souza (2016) define que as demonstrações financeiras, sendo elas relatórios contábeis relatam a situação patrimonial da organização. Tais demonstrações são expressas como: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do exercício (DRE), Demonstração dos lucros e prejuízos acumulados, Demonstrações da origem e aplicações dos recursos, Demonstração de fluxo de caixa, Notas explicativas. Garrison, Norrem (2001 apud SOUZA 2016) expressa que a finalidade desses demonstrativos é fornecer informações contábeis de uma determinada data para o processo decisório.

Conforme Rodrigues, Zorzal (2018), a contabilidade gerencial acompanha todos os processos que ocorrem dentro das organizações, como minimização e maximização da produção, controle de custos, e também observa os impactos negativos e positivos que esses processos causam na empresa, e ainda atende todos os tipos de organizações, sejam elas comerciais e não comerciais, e sua utilização traz suporte para decisões de curto, médio e longo prazo.

Iudícibus (2013) relata que as empresas que possuem ferramenta gerencial tem vantagem competitiva no mercado. Já as empresas que não possuem tal ferramenta podem ser extintas e não ter sucesso.

Zalunca (2010) a contabilidade gerencial é uma ferramenta necessária para a gestão de negócios, assim, conclui-se que a contabilidade gerencial é a utilização dos registros e controles contábeis com objetivo de gerir a entidade, os administradores se utilizam das informações geradas pela contabilidade para definir suas estratégias na tomada de decisão com o objetivo de manterem-se competitivos.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi elaborada de maneira qualitativa, utilizou-se de um formulário de perguntas ao entrevistado João Batista de Paula, proprietário da empresa Carpeças, localizada em Paranaíba-MS, onde atua no ramo de auto-peças e oficina mecânica de automóveis. O presente estudo teve como objetivo analisar o processo de utilização da gestão de custos no auxílio nas tomadas de decisões.

A empresa Carpeças possui uma grande estrutura na cidade, mas constatou-se que a organização não possui uma gestão de custos bem estabelecida, e não possui informações sobre seu faturamento e custos mensais. Como não há um planejamento e controle da empresa, as tomadas de decisões são feitas conforme a demanda de serviços e produtos. Ainda notou-se que a empresa trabalha com intuito de se tornar um diferencial na cidade, com foco de se tornar líder e um modelo de oficina mecânica e auto-peças concessionária, onde possa oferecer variados serviços que atualmente são oferecidos em grandes centros. A organização tem ainda como meta estabelecer métodos de planejamento e controle, afim, de possuir uma gestão financeira clara da empresa, e assim, ter todas as informações necessárias que possa auxiliar nas tomadas de decisões certas e garantir a continuidade da organização no mercado competitivo.

#### **4. RESULTADOS ESPERADOS**

Uma gestão de custos eficiente dentro de uma organização é extremamente importante para as tomadas de decisões. Através das informações coletadas se pode, decidir onde investir, quanto investir e quando investir (BRAGA 2018, P.23).

Uma empresa com uma boa gestão é capaz de tomar suas decisões tranquilamente baseadas nos dados coletados. A organização que não possui uma gestão de controle e planejamento clara de seus custos, tomam decisões com dificuldades e dúvidas sobre se é decisão certa a se tomar no momento.

Um bom gestor não toma muitas decisões, eles sabem agir de maneira necessária e quando uma decisão é precisa, sabem a parte mais importante e a mais difícil da tomada de decisões, é preciso certificar se a tomada de decisão está baseada no problema correto (AMORIM 2015).

#### **5.REFERÊNCIAS**

AMORIM, Diego Felipe Borges de. A importância da contabilidade gerencial para gestão dos negócios. **Revista Científica Semana Acadêmica - ISSN 2236-6717**, 2015. Disponível:

<https://semanaacademica.com.br/artigo/importancia-da-contabilidade-gerencial-para-gestao-dos-negocios>. Acesso em: 08 de Maio. 2021.

ATHAR, Raimundo Aben. Introdução à Contabilidade. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BRAGA, Lucas Neckel Paim. GESTÃO DE CUSTOS ALINHADA À TOMADA DE DECISÃO: o caso de uma empresa incubada de base tecnológica, 2018. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000056/00005672.pdf>. Acesso em: 20 de Abril. 2021.

BARROS, Mauricio. Contabilidade Geral. [Apostila digital]. Fundação Sérgio Contente. IDEPAC, 2013.

CUPERTINO, Flávio; SANTOS, Edicreia; LARA, Flávio. Gestão de custos e o processo decisório: uma análise teórica. **Revista de ciências contábeis RCiC**, 2019, vol.10, n.20. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rcic/article/view/10370>. Acesso em 16 Març.2021.

CHANLAT, Jean François. (2006). Ciências sociais e management. **Revista de Administração da FEAD– Minas**. Disponível em : <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/>. Acesso em: 17 de Maio .2021

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2006

CREPALDI, S. A.. Contabilidade Gerencial: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COOPER, Robin. What the interaction between management accounting and cost management means to CPAs in finance. *Journal of Accountancy*, v. 1, n. 1, p. 1-3, nov. 1997.

ELDENBURG, Leslie G.; WOLCOTT, Susan K. Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho. Tradução: Luís Antônio Fajardo Pontes. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GONÇALVES, Antônia Maria Martins; CAMPOS, Suzimar Pereira de Olivirira; BRANDÃO, Cláudio de Oliveira. A importância de utilizar a análise de custo como ferramenta de gestão.

**Revista Faipe**, 2019, vol.9, n.1. Disponível:

<https://revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/127/103>. Acesso em: 30 de Abr. 2021.

GRANZOTTO, Alberto; Gregori, Roberto de; HALBERSTADT, Ismael Alan; ZANATTA, Jocias Maier. Gestão de custos: uma ferramenta eficiente nas tomadas de decisão nas micro e pequenas empresas. Revista Recifaqui ISSN 2675-5025, 2020, v.2, n.10. Disponível:

[https://www.researchgate.net/publication/344119852\\_GESTAO\\_DE\\_CUSTOS\\_UMA\\_FERRAMENTA\\_EFICIENTE\\_NAS\\_TOMADAS\\_DE\\_DECISAO\\_NAS\\_MICRO\\_E\\_PEQUENAS\\_EMPRESAS](https://www.researchgate.net/publication/344119852_GESTAO_DE_CUSTOS_UMA_FERRAMENTA_EFICIENTE_NAS_TOMADAS_DE_DECISAO_NAS_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS). Acesso em 19 de Maio 2021.

GRZESZEZESZYN, Gilberto; Contabilidade gerencial estratégica: conceito e caracterização.

**Revista Capital Científico- Eletrônica (RCCE)**, 2005, vol.3, n.1. Disponível em:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/607/743>.

Acesso em 12 abr. 2021.

HILTON, W. Ronald; MAHER, W. Michael; SELTON, H. Frank. Cost management: strategies for business decision. Boston: McGraw-Hill, 2006.

IUDÍCIBUS, Sergio de. Contabilidade Gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MACHADO, Debora Machado; SOUZA, Marcos Antonio de. Análise das relações entre a gestão de custos e a gestão do preço de venda: um estudo das práticas adotadas por empresas industriais conserveiras estabelecidas no RS. **Revista Universo Contábil**, 2006, v. 2, n. 1, p. 42-60. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26273/analise-das-relacoes-entre-a-gestao-de-custos-e--->. Acesso em: 19 de Maio 2021.

MAGALHÃES, Diego Ventura; SOUZA, Jéssika Roberta Silva de; FERREIRA, Marília Matos Gonçalves; FURTADO, Raimundo Éberso Balbino. O papel da gestão de custo para tomada de decisão: um estudo de caso na empresa M. A. turbo diesel. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. 2019, ed.01, vol.06. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-custo>. Acesso em: 19 de Maio 2021.

MARTINS, Renann Barbosa Martins. Ferramentas de contabilidade gerencial adotadas por micro e pequenas empresas, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11892>. Acesso em: 23 de Abri. 2021.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em:

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&lr=lang\\_pt&as\\_sdt=0%2C5&q=Eliseu+martins.+Contabilidade+de+Custos.+9.+ed.+S%C3%A3o+Paulo%3A+Atlas%2C+2003.&btnG](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&lr=lang_pt&as_sdt=0%2C5&q=Eliseu+martins.+Contabilidade+de+Custos.+9.+ed.+S%C3%A3o+Paulo%3A+Atlas%2C+2003.&btnG)

esso em: 19 de Maio de 2021.

NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C.; GARRISON, Ray H. Managerial accounting for managers. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo V. E. Contabilidade de custos um enfoque direto e objetivo. 9. Ed. São Paulo: Frase, 2010. RESNIK, P. A bíblia da pequena empresa. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, SEBRAE:

<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>. Acesso em : 12 de Març.2021.

NUNES, Paulo. **Conceito de contabilidade**. 2006. Disponível em:

[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/contabilidade/01conccontabilidade.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/contabilidade/01conccontabilidade.htm). Acesso em: 25 de Maio 2021.

PADOVEZE, Clovis Luis. Contabilidade Gerencial. Curitiba: IESDE, 2012.

RODRIGUES, Márcio José; ZORZAL, Edmar José. Contabilidade gerencial instrumento de gestão, 2018. Disponível em:

<https://multivix.edu.br/wpcontent/uploads/2018/12/contabilidade-gerencial-instrumento-de-gestao-marcio-jose-rodrigues.pdf>. Acesso em: 20 de Abril.

ROSA, Fernanda Flores da. A contabilidade de custos e sua relevância para a gestão, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27218/000763037.pdf>. Acesso em: 25 de Abr. 2021.

SANTOS, Silva D; RUBA, L. R. dos R; SOARES, A. M; & KOVALESK, J. L;. Análise de custos e sua importância na tomada de decisões em pequenas empresas do ramo alimentício: um estudo de caso. **REVISTA PRODUÇÃO INDUSTRIAL & SERVIÇOS**, vol.4, n.2, 2017. Acesso em 18 març.2021.

SANTOS, V. dos. DOROW, D. R.; BEUREN, I. M.. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. Revista Ambiente Contábil Universidade Federal do Rio Grande do Norte ISSN 2176-9036, vol. 8. n.1, jan./jun. 2016.

SOUZA, Pablo Rian Duarte de. A contabilidade gerencial no processo de tomadas de decisões da empresa ALPHA, 2016. Disponível em: [http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6537/Pablo%20Rian%20Duarte%20de%20Souza\\_.pdf?sequence=1](http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6537/Pablo%20Rian%20Duarte%20de%20Souza_.pdf?sequence=1). Acesso em: 24 de Abril. 2021.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados competitivos. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. SHANK, John K. Analysing technology investments - from NPV to strategic cost management (SCM). Management Accounting Research, n. 7, p. 185-197, 1996.

SIVIERO, André Luiz Palú. A importância da gestão de custos como instrumento de competitividade em instituições de ensino superior: um estudo de caso no Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM. REGRAD – **Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**. v.3, n.1, dec. 2010.

SHIM, Jae K.; SIEGEL, Joel G. Modern cost management & analysis. Barron's Educational Series, 2009.

Schmidt, P., & dos Santos, J. L. *História do pensamento contábil*. Atlas.(2006).

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. Contabilidade de custos, Ed. 11. Editora Saraiva, 2013, São Paulo. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=VYVnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=contabilidade+de+custos&ots=GIEXW0ZNrf&sig=vG86ImRrULCRQxxk9KtkleswtyY#v=onepage&q=contabilidade%20de%20custos&f=false>. Acesso em: 24 de Maio de 2021.

ZALUNCA, Júlio César. Contabilidade Gerencial. Disponível em:

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontabil.htm>. Acesso em: 19 de Maio de 2021.

WERNKE, Rodney; BORNIA, C. Antonio. A contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais. **Revista contabilidade e finanças**, 2001, vol.12, n.25. Disponível em:

[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772001000100004&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772001000100004&script=sci_arttext).

Acesso em 12 Abr. 2021.

## **APÊNDICE**

Nome do entrevistado?

Nome da empresa?

A empresa possui controle de todos os custos (como contas de luz, boletos de compras, entradas e saídas, pagamento de funcionários)?

Possui informação sobre o lucro mensal da empresa? Sabe quanto é necessário faturar mensalmente para que todos os gastos sejam pagos?

A partir de qual informação são feitas as tomadas de decisões para o futuro da empresa?

Sobre o mercado competitivo e concorrência, qual seu diferencial para que venha ser destaque no mercado?

Como a empresa utiliza da internet? Utiliza as redes sociais para atrair novos clientes, ou até mesmo se relacionar com seus clientes?

Possui objetivos traçados para a empresa (Como metas a serem alcançadas)?

A empresa possui planejamento e controle financeiro?