

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

**DEMIS BRUNO DOS SANTOS  
ROGERIO ANTONIO PEREZ**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O  
PROCESSO DECISÓRIO**

**FRANCA/SP  
2023**

**DEMIS BRUNO DOS SANTOS  
ROGERIO ANTONIO PEREZ**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O  
PROCESSO DECISÓRIO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - "Dr. Thomaz Novelino", como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup> Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

**FRANCA/SP  
2023**

**DEMIS BRUNO DOS SANTOS  
ROGERIO ANTONIO PEREZ**

**A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA O  
PROCESSO DECISÓRIO**

Trabalho de Graduação apresentado  
à Faculdade de Tecnologia de Franca  
– “Dr. Thomaz Novelino”, como parte  
dos requisitos obrigatórios para  
obtenção do título de Tecnólogo em  
Gestão da Produção Industrial.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a):

Nome: Orientador: Prof<sup>a</sup>. Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1:

Nome: Prof. Dr. Érica Aparecida Araújo

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2:

Nome: Prof. Me. Érica de Souza Santos

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

**Franca, 01 de junho de 2023.**

## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos por todo o apoio e orientação que a Professora Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo me forneceu durante a elaboração deste trabalho de conclusão. Sem a ajuda e o incentivo da professora, eu não teria sido capaz de alcançar esse marco tão importante em minha vida acadêmica.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os meus familiares e amigos que me deram apoio e incentivo ao longo desta jornada. Suas palavras de encorajamento foram um grande estímulo para superar as dificuldades e persistir com a conclusão até deste trabalho.

**DEMIS BRUNO DOS SANTOS**

## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, pela minha vida e por permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrado ao longo da realização do trabalho.

A minha família e amigos por toda compreensão e apoio me dado.

A Professora Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo por aceitar me acompanhar neste projeto, dando força e compartilhando tanta sabedoria o que possibilitou a pesquisa junto à Fatec-Franca.

**ROGERIO ANTONIO PEREZ**

Dedico o presente Trabalho de Graduação, em primeiro lugar, aos meus pais, que sempre me incentivaram a buscar o conhecimento e me apoiaram em todas as minhas decisões. Sem o amor e a dedicação deles, eu não teria chegado até aqui. Dedico também m especial, dedico a minha orientadora, que me guiou com paciência, sabedoria e comprometimento, e me inspirou a buscar sempre o melhor em minha pesquisa.

**DEMIS BRUNO DOS SANTOS**

Dedico o presente Trabalho de Graduação aos meus pais e amigos que sempre tiveram paciência e compreensão em todos os momentos do processo de realização deste projeto, pois sem eles nada seria possível.

**ROGERIO ANTÔNIO PEREZ**



*“Há uma regra para a indústria que é: fazer a mercadoria de melhor qualidade possível, no menor custo possível, pagando o mais alto salário possível”.*

**HENRY FORD**

## RESUMO

A contabilidade gerencial refere-se ao uso de técnicas contábeis para fins de gerenciamento interno da empresa, com informações precisas e confiáveis sobre o desempenho financeiro da empresa, ajudando os gerentes a tomar decisões baseadas em dados financeiros concretos, até mesmo se beneficiando de impostos baseado em leis. Veremos que esses relatórios incluem demonstrações financeiras, orçamentos e de custos, os quais fornecem informações sobre a rentabilidade, eficiência e eficácia da empresa e auxiliam na identificação de áreas de risco, alocação de recursos e planejamento estratégico, ela também é uma ferramenta crucial para a tomada de decisão em áreas como a precificação de produtos, orçamento de projetos, decisões de investimento e análise de custos e despesas. O objetivo de mostramos que a sua utilização correta traz benefícios significativos para a empresa, como aumento de lucros, redução dos custos e melhoria da gestão, que reflete na produção. O método usado foi baseado em livros e trabalhos, mas também utilizamos coleta de dados através de estudo de caso para demonstramos esse benefício para as empresas analisadas, então levantamos a importância de todos os gestores da empresa estarem atentos aos resultados contábeis, principalmente partes tributarias, legislativas, estoques e tudo o que gere uma produção. Então concluímos a importância e a relevância do setor contábil ligado a produção para tomada de decisões contribuindo para o bem comum de todos.

**Palavras-chave:** Contabilidade gerencial. Custos. Estoque. Gestão. Sistema. Impostos.

## ABSTRACT

Management accounting refers to the use of accounting techniques for internal company management purposes, with accurate and reliable information about the company's financial performance, helping managers to make decisions based on hard financial data, even benefiting from tax based laws. We will see that these reports include financial statements, budgets, and cost statements, which provide information about the profitability, efficiency, and effectiveness of the company and assist in identifying areas of risk, resource allocation, and strategic planning, it is also a crucial tool for decision making in areas such as product pricing, project budgeting, investment decisions, and cost and expense analysis. The objective of this paper is to show that its correct use brings significant benefits to the company, such as increased profits, reduced costs, and improved management, which reflects on production. The method used was based on books and papers, but we also used data collection through case studies to demonstrate this benefit to the companies analyzed, so we raised the importance of all company managers being attentive to the accounting results, especially tax, legislative, stocks, and everything that generates a production. Then we conclude the importance and relevance of the accounting sector linked to production for decision making contributing to the company's welfare.

**Keywords:** Managerial accounting. Costs. Inventory. management. System. Taxes.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo de sistema de informação .....	18
<b>Figura 2</b> – Modelo de processo decisório .....	25
<b>Figura 3</b> – Guia de recolhimento do simples nacional .....	30
<b>Figura 4</b> – Laudo tecnico do engenheiro feito a empresa estudada .....	31
<b>Figura 5</b> – Conta de energia eletrica da empresa estudada .....	32

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> Balanço Patrimonial.....	22
<b>TABELA 2</b> Modelo de dre.....	24
<b>TABELA 3</b> Extrato de apuração do simples nacional.....	29

## LISTA DE SIGLAS

**Sigla ICMS** - Imposto de circulação sob mercadorias e serviços

**Sigla SN** – Simples nacional

**Sigla DRE** – Demonstração do resultado do exercício

**Sigla EPP** – Empresa de pequeno porte

**Sigla PIS** – Programa de integração social

**Sigla COFINS** – Contribuição para o financiamento da seguridade social

**Sigla PERSE** – Programa emergencial de retomada do setor de eventos

**Sigla INSS** – Instituto nacional do seguro social

**Sigla COVID 19** - *corona virus disease* 2019

**Sigla IFAM** - Instituto federal do Amazonas

**Sigla CPFL** – Companhia paulista de força e luz

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL: BREVE HISTÓRICO .....	16
2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL: COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA O PROCESSO DECISÓRIO .....	17
2.3 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL .....	20
2.3.1 Análise de investimento .....	20
2.3.2 Fluxo de caixa .....	20
2.3.3 Planejamento Tributário .....	21
2.3.4 Gestão de estoque .....	21
2.3.5 Conta a pagar e conta a receber .....	21
2.3.6 Balanço patrimonial .....	22
2.3.7 Demonstração do resultado do exercício .....	23
2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO .....	24
<b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>28</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	28
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS .....	28
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	30
3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS .....	31
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>35</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão da produção de um modo geral vem passando por diversas modificações no decorrer dos anos, e a contabilidade é uma importante ferramenta no gerenciamento de uma boa produção, uma ferramenta tão pouco utilizada por muitos gestores tanto de empresas de grande, médio e pequeno porte.

E o principal método de pesquisa utilizado, deu se através de dados e cálculos comparativos, como um antes e depois, o quanto que ela poderá economizar em valores para assim poder fazer outros investimentos.

Assim se dá também por uma boa gestão na questão dos impostos, o quanto poderemos gerar de economia para a empresa, por exemplo: aproveitamento de créditos, que quando bem utilizado pode-se ter uma tomada de decisão se é viável a compra de mercadorias e matérias-primas fora de seu estado de federação, quais benefícios fiscais de que eu posso aproveitar, aproveitando - se de leis e decretos do governo.

Com isso muitas empresas não se utilizam destes benefícios fiscais pelos desconhecimentos ou interesse de buscar a informação, por acharem complexo, burocrático ou cansativo, pois tudo isso influencia diretamente na linha de produção.

Neste contexto o objetivo principal do trabalho apresentar é apresentar a relevância e a contribuição da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisões por meio da análise de um sistema de custo.

Quanto aos objetivos específicos o presente trabalho busca:

- Apresentar a importância da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão.
- Identificar a prática de contabilidade gerencial utilizada pela empresa do estudo de caso.
- Verificar e destacar se existem barreiras e limitações na utilização da contabilidade gerencial

Contudo o trabalho se justifica por se verificar a importância da comunicação e do alinhamento entre a contabilidade e os setores da produção,

como forma de compreender e utilizar a contabilidade como ferramenta na tomada de decisão pelos gestores.

Para o desenvolvimento do trabalho a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, onde a revisão de literatura é baseada em materiais já analisados e publicados, como por exemplo, livros de autores da área tema do trabalho; artigos científicos; teses e dissertações (GIL, 2002).

Em relação à abordagem do trabalho classifica-se como qualitativa e quantitativa, uma vez que, a intenção deste trabalho é aprofundar e contribuir com o aperfeiçoamento do conteúdo em questão de forma a interpretar o objeto de estudo por meio de uma análise da amostra estudada, bem como, demonstrar dados contábeis que contribuam do ambiente estudado. Para tanto, utiliza-se do desenvolvimento de estudo de caso (MARTINS, 2000).

O estudo de caso será aplicado em uma área de produção do setor de serviços, especificamente em um restaurante, onde será analisado e verificado se por meio da utilização da contabilidade o restaurante obteve benefícios em sua gestão.

Nesse sentido, para melhor compreensão o trabalho de graduação está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura, apresentando no primeiro capítulo informações sobre contabilidade gerencial: breve histórico; contabilidade gerencial como sistema de informação para o processo decisório; ferramentas da contabilidade gerencial; contabilidade gerencial como apoio ao processo decisório e pôr fim, a legislação brasileira que interfere nos custos de produção.

Em seguida apresenta-se o estudo de caso com a caracterização da amostra selecionada para realização da pesquisa. Apresentando a seguir a descrição, a análise dos dados e dos resultados obtidos com o estudo; as considerações finais e as referências utilizadas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda conceitos relativos ao referencial teórico como a pesquisa de campo e bibliográfica realizada permitirá a identificar um conjunto de elementos relacionando os processos contábeis para entender a contabilidade e todos os departamentos ligados a uma linha de produção. Primeiro, os aspectos gerais de uma economia produtiva, com gestão dos colaboradores, desperdícios de matérias e aproveitamento de crédito de imposto, através do papel a contabilidade como um novo contexto do setor, utilizando custeio sendo que existem a importância e barreiras para sua implementação, bem como construir uma série de estudos conjuntos sobre o tema tendo uma tendência metodológica a ser aplicada.

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL: BREVE HISTÓRICO

Para Santos (2017, p.1), “a contabilidade é um sistema de contas por normas, regras, e princípios para a acumulação, geração e análise de dados para atender à necessidade interna e externa de uma empresa”.

Diante disso, a contabilidade gerencial torna-se responsável por gerir toda a saúde de uma empresa interna e externamente para a melhor tomada de decisão o que influencia diretamente na produção de empresas no que tange mercados externo e interno para se sobressair aos demais concorrentes.

Para complementar, Crepaldi (2018, p.3) ressalta que “a contabilidade de custos se desenvolveu com a Revolução Industrial, e teve que se adaptar à nova realidade econômica, com o surgimento das máquinas e a consequente produção em grande escala”.

Percebe-se que o autor relata que a contabilidade de custos surgiu de uma necessidade antes não usada, a contabilidade sempre foi vista com uma ferramenta de geração de impostos, principalmente antes onde a maioria das empresas eram comércio.

A partir da revolução industrial muitas das empresas começaram a se utilizar da contabilidade para redução de custos, melhoria no capital humano

para que fizessem melhores investimentos e para que tomassem melhores decisões diante dos cenários impostos pelo mercado.

A contabilidade gerencial tem como finalidade fornecer informações aos gestores e tomadores de decisão para que possam alcançar objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz. Ela consiste na análise e interpretação de dados financeiros e não financeiros para orientar as decisões de investimentos, alocação de recursos, elaboração de orçamentos, controle de custos e processos, entre outros aspectos relevantes para a gestão empresarial.

Segundo Franco e Marra (2018), a contabilidade gerencial é uma ferramenta essencial para o sucesso das organizações, pois proporciona subsídio para a gestão empresarial com informações precisas e úteis. Através dela, é possível identificar onde a empresa está gastando mais e onde pode economizar, avaliar o desempenho dos processos produtivos, elaborar previsões de vendas, além de ter uma visão clara dos resultados alcançados e das tendências do mercado. Com isso, a contabilidade gerencial contribui para maximizar os lucros, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e aumentar a competitividade da empresa.

A contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA O PROCESSO DECISÓRIO

Segundo GIL (1992), um sistema de informação “compreendem um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informação”.

Diante disso entendemos que toda informação processada gera relatórios que norteiam as tomadas de decisão por parte dos gestores, um exemplo claro é o planejamento de uma linha de produção, que quando bem executado o processo, os gestores com os relatórios em mãos conseguem identificar em qual

etapa do processo o produto ou parte dele de encontra, se está na parte de preparação, montagem e assim por diante.

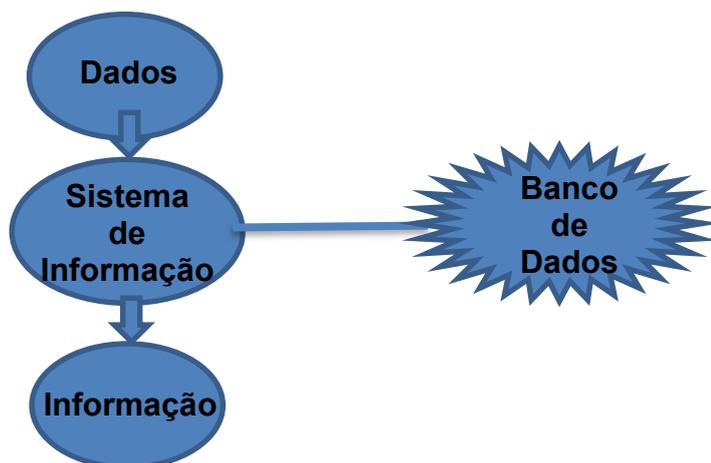
Schmidt (2002, p. 81), conceitua sistema de informação da seguinte forma:

Um sistema de informação define-se como um conjunto de procedimentos estruturados, planejados e organizados que, uma vez executados, produzem informações para suporte ao processo de tomada de decisão.

Contudo, compreendemos a importância que tem um sistema de informação de acordo com sua definição, pois por intermédio dele conseguimos obter resultados fidedignos que geram informação aos tomadores de decisão.

A seguir a Figura 1 apresenta um esquema de um modelo de sistema de informação.

**Figura 1:** Modelo de Sistema de Informação.



**FONTE:** Elaborado pelos autores.

Como podemos analisar todo sistema de informação é composto de dados, que são coletados em todos os processos de produção, depois são processados e transformados em fonte de informação para que os gestores possam tomar as decisões necessárias ao sucesso da empresa. Logo após o processamento das informações os dados são armazenados em um banco de dados, onde podem ser consultados quando necessários.

Para Abreu (2006, p.8), a contabilidade gerencial “permite aos gestores decidir sobre o que vender, quanto vender, se determinado produto deve ser fabricado ou comprado de outros fabricantes, se um serviço deve ser terceirizado, entre outras decisões”.

De acordo com a citação acima e com o estudo de caso que será apresentado adiante neste trabalho, a afirmação de Abreu faz todo sentido quando analisamos a questão da legislação tributária para a tomada de decisões.

Para complementar, Abreu (2006, p.10), ressalta que os “relatórios contábeis permitem a empresa fazer um planejamento de suas atividades. Dados sobre desempenho de anos anteriores, apresentados nesses relatórios, servem como referência para novos projetos”.

Sendo assim compreendemos que tais relatórios fornecidos pelo setor de contabilidade são muito importantes, pois através deles verifica-se que, aquilo que foi planejado e orçado foi executado de forma precisa e onde houve ganhos ou percas na execução do processo.

De acordo com Padoveze (2004, p. 54-55, grifo dos autores), “existem três características fundamentais para que um sistema de informação contábil tenha validade”.

**Operabilidade:** as informações devem ser coletadas, armazenadas e processado operacionalmente. Estas são as características operacionais básicas, relatórios breves, processados de acordo com as necessidades dos usuários, coletadas a partir de informações objetivas e imediatamente compreensíveis para o usuário que para não admitir uma única dúvida, com apresentação visual e manipulação corretamente.

**Integração e navegabilidade dos dados:** é considerado um sistema informações contábil quando todas as áreas necessárias para a gestão da informação contabilística, são abrangidas por um sistema unificado de informação contábil. Todos devem usar o mesmo sistema de informação.

**Custo da informação:** o *software* de informação deve proporcionar um custo abaixo dos benefícios que oferece à empresa. Com a evolução dos recursos tecnológicos compreende-se que qualquer empresa, tem possibilidade de contratar um *software* de informação contábil que atenda sua necessidade.

Com base nas informações acima entendemos que a escolha de um sistema de informação pode tanto beneficiar quanto prejudicar a empresa, pois a escolha errada de um *software* trará maléficos que vão desde um custo alto de implantação e treinamento e gargalos em sua utilização.

## 2.3 FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é composta por técnicas ligadas às informações financeiras, com principal função auxiliar na tomada de decisões nas organizações. Na atualidade, a contabilidade tornou-se mais valorizada nas grandes empresas devido às empresas de pequeno e médio porte não darem a devida importância ao profissional responsável por esse setor (SILVA, 2020).

Como podemos ver a autor ressalta a importância da contabilidade e do profissional contábil na tomada de decisões de toda e qualquer empresa, que na maioria das vezes não são consultados.

### 2.3.1 Análise de investimento

A análise de investimentos tem se tornado cada vez mais importante, devido às modificações que atingem diversos países. Políticas econômicas de suprimentos, forte competição internacional e o rápido avanço da tecnologia são exemplos das atuais modificações que fazem com que os gerentes das empresas que almejam se manter competitivas no mercado trabalhem de forma sistemática e dinâmica (KIM et al., 1986).

Como podemos ver o autor ressalta a análise de investimento como uma ferramenta importante em um mercado globalizado e bastante competitivo.

### 2.3.2 Fluxo de caixa

Segundo Zdanowicz (2001: 23), “fluxo de caixa é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro”.

Diante disto o autor nos mostra que o fluxo de caixa se torna uma ferramenta essencial, pois através desta ferramenta o gestor pode ter uma ideia sobre o fluxo das entradas e saídas de recursos em determinado período.

### 2.3.3 Planejamento Tributário

“O planejamento tributário é o conjunto de condutas, comossivas ou omissivas, da pessoa física ou jurídica, realizadas antes ou depois da ocorrência

do fato gerador, destinadas a reduzir, mitigar, transferir ou postergar legal e lícitamente os ônus do tributo” (GUBERT, 2003, p. 33).

Como segure o autor o planejamento tributário adequado e lícito pode trazer vantagens econômicas para a organização, uma vez que a redução ou postergação dos tributos afeta de forma positiva o fluxo de caixa das empresas.

Adiante veremos um estudo de caso ligado ao planejamento tributário.

#### 2.3.4 Gestão de estoque

Segundo Pizzocaro (2003) apud Rodrigues e Oliveira (2008), a atividade de gestão de estoques é realizada devido à necessidade de controlar os produtos e seus desperdícios, ou seja, a empresa deve decidir quais os níveis de estoques que são economicamente viáveis manterem.

Diante do exposto acima citado, conclui-se que a gestão de estoque é uma ferramenta essencial, pois através dela a empresa tem noção dos seus níveis de estoque e diante destas informações pode-se efetuar suas compra de insumos de forma inteligente e econômica, pois evita-se desperdícios e percas no estoque, no qual influencia no lucro ou prejuízo da empresa.

#### 2.3.5 Conta a pagar e conta a receber

Segundo Hoji (2001, p. 88) “contas a pagar fornecem recursos para financiar os ativos operacionais”.

Já para Segundo Filho (2005)

Conta a receber de uma empresa depende da sua política de crédito. As políticas de crédito não devem desestimular as vendas nem causar prejuízos à empresa. Por outro lado, se os prazos de pagamento e as condições de financiamento das vendas forem facilitados, normalmente haverá um volume maior de contas a receber, aumentando assim a probabilidade de contas incobráveis e o custo de financiamento aos clientes.

Conforme os autores acima, as contas a pagar são a origem dos recursos aplicados que financiam as atividades da empresa, já o contas a receber são direitos que a empresa possui em relação ao seus clientes, devido as vendas a prazo.

### 2.3.6 Balanço patrimonial

Para, Abreu (2006. p.17) “o Balanço nada mais é que a fotografia da empresa, ou seja, um retrato que mostra a situação de empresa em dado momento. Neste retrato, é mostrado tudo que a organização possui e tudo que ela deve”.

Segundo Yamamoto et. al., (2011), o Balanço Patrimonial é uma demonstração estática sobre a situação patrimonial e financeira da entidade, possibilitando a obtenção de indicadores de liquidez, endividamento, estrutura de financiamento, entre vários outros possíveis.

O autor ressalta que o balanço patrimonial é dividido entre ativo, passivo e patrimônio líquido. No ativo estão todos os bens e direitos da empresa e no passivo estão as origens de todas as aplicações e suas obrigações. Já o Patrimônio Líquido contém os recursos que os sócios investiram na empresa e contas como lucros e prejuízos acumulados e outras reservas.

A Tabela 1 traz um exemplo da demonstração de um balanço patrimonial.

**Tabela 1:** Balanço Patrimonial

AFIXCODE S.A			
BALANCO PATRIMONIAL EM 31-1-20X2 EM \$ MIL			
ATIVO		PASSIVO	
CAIXA	1.000	CONTAS A PAGAR	9.987
BANCOS	800	FORNECEDORES	35.000
CONTAS A RECEBER	6.000	IMPOSTOS	8.000
ESTOQUES	6.000	FINANCIAMENTOS	80.000
TERRENOS	150.000		
VEÍCULOS	500		
		PATRIMONIO LIQUIDO	
		CAPITAL	30.300
		LUCROS ACUMULADOS	1.013
<b>TOTAL</b>	<b>164.300</b>	<b>TOTAL</b>	<b>164.300</b>

**Fonte:** elaborado pelos autores.

A figura anterior demonstra como um balanço patrimonial é estruturado, de um lado temos as contas dos ativos que são os bens e direitos que a empresa possui e do outro lado temos as contas do passivo, que são as obrigações que as empresas têm com seus fornecedores, colaboradores e bancos e no patrimônio líquido temos o capital investido na empresa e as contas de lucro ou prejuízo acumulado.

### 2.3.7 Demonstração do resultado do exercício

Segundo Abreu (2006. p. 121), “uma das demonstrações que explica, pelo menos parcialmente, os fatos verificados durante um exercício é a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE). Tal demonstração busca explicar a origem do lucro ou prejuízo obtido pela empresa”.

Segundo Lins e Francisco Filho (2011), a DRE é o relatório contábil que evidencia o desempenho da empresa, ou seja, se ela teve lucro ou prejuízo dentre o período entre janeiro e dezembro de cada ano.

Segundo Marion (2003, p. 127) “A DRE é extremamente relevante para avaliar desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo. O lucro é o objetivo principal das empresas”.

As demonstrações de resultado do exercício são compostas de contas de resultado (receitas, despesas e custos). Ao final do período contábil são essas contas que determinarão se houve lucro ou prejuízo no exercício (MARION, 2003).

O autor ressalta que os resultados obtidos pela demonstração de resultado do exercício evidenciam como as operações da empresa são capazes de gerar resultados, o quanto os custos representam da receita bruta, por isso as empresas podem dar prejuízo ao invés de lucro líquido, mas se analisarmos o resultado operacional, que é após as devoluções, abatimentos, impostos sobre vendas, custos da mercadoria ou de fabricação e outras despesas e receitas e ele for positivo resultado operacional, pode-se entender que a operação da empresa é viável ,porem os juros pagos ou despesas com depreciação ou amortização que não são desembolsáveis fazem com que o resultado seja negativo, tornando essa demonstração uma importante ferramenta para a análise de desempenho econômico das empresa.

A Tabela 2 traz um exemplo da demonstração do resultado do exercício.

**Tabela 2:** Modelo de DRE

<b>DRE</b>	<b>R\$</b>
Receita bruta de vendas	200.000,00
Impostos	(80.000,00)
Receita líquida	120.000,00
CMV (custo de mercadorias vendidas)	20.000,00
<b>LUCRO BRUTO</b>	100.000,00
Despesas comerciais	(10.000,00)
Despesas administrativas	(15.000,00)
Despesas financeiras	(5.000,00)
Depreciação e amortização	(3.000,00)
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	67.000,00
Lucro antes de IR e CSLL	67.000,00
IR e CSLL	(23.000,00)
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	44.000,00

**Fonte:** Real valor (2022)

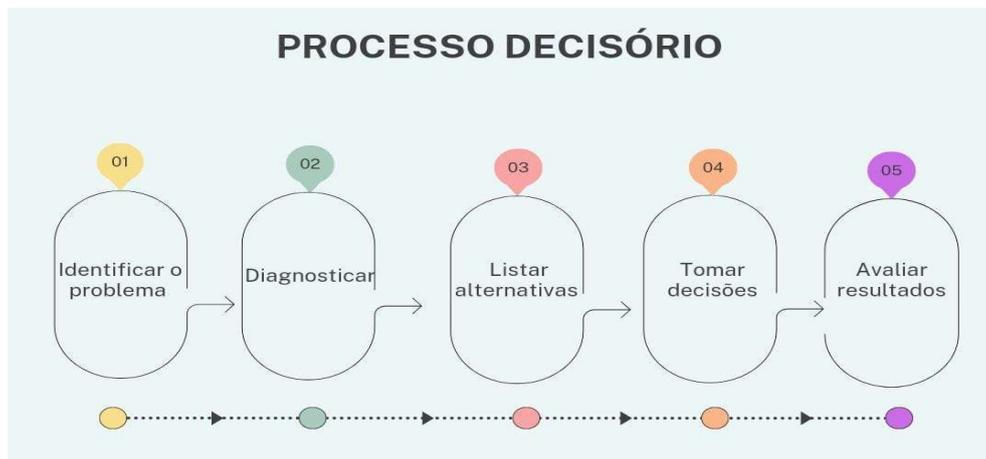
Como podemos ver na tabela apresentada, a DRE demonstra o resultado da empresa, começa pelas receitas menos os impostos sobre as vendas, totalizando a receita líquida, logo em seguida subtraímos o custo das mercadorias ou produtos vendidos, totalizando o lucro bruto e depois subtraímos todas as despesas que a empresa teve no período, totalizando o lucro operacional e após todas as deduções citadas temos os impostos sobre o lucro, chegando no lucro líquido.

## 2.4 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO APOIO AO PROCESSO DECISÓRIO

Segundo Chiavenato (2004)<sup>3</sup>, tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Portanto, é importante que os decisores estejam cientes desses fatores e trabalhem para minimizá-los, garantindo que suas decisões sejam tomadas com base em informações precisas e objetivas, e que levem em consideração os interesses de todas as partes envolvidas.

Aqui veremos um pouco sobre o processo decisório e como ele ajuda em forma de apoio. Abaixo temos uma representação de etapas do processo decisório. A Figura 2 traz as etapas de um modelo de processo decisório.

**Figura 2:** Modelo de Processo Decisório



**Fonte:** Elaborado pelos autores no Canvas.

De acordo com a figura acima, o processo decisório passa por cinco etapas desde a identificação do problema, seu diagnóstico, possíveis alternativas, decisões a serem tomadas e avaliação dos resultados obtidos.

Segundo Chiavenato (2004), tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Dessa forma, o processo decisório não está associado apenas à resolução de problemas, mas também ao aproveitamento de oportunidades.

Entende-se que de um processo decisório podemos aproveitar também oportunidades que possa surgir através de solução de um problema, então em uma linha de produção precisamos identificar o problema seja ele mecânico ou humano, após identificarmos precisamos de um diagnóstico ser for necessários um diagnóstico mais precisamos temos que elaborar, após a identificação partimos para a tomada de decisões e quanto mais pessoas do processo participar dessa discussão melhor será a alternativa e mais assertiva em questão da decisão a ser tomada, pois precisamos entender que decisões erradas também podem ser tomadas e isso é um risco que pode acarretar maiores problemas e por último avaliar os resultados e caso o resultado obtido não seja

satisfatório poderá e será necessária voltar qualquer etapa do processo decisório para uma nova avaliação.

Analisando todo contexto do autor, acima citado, entende-se que, tomada de decisão e a resolução de problemas podem ser abordadas de muitas maneiras diferentes, mas geralmente seguem a dois modelos: comportamental e racional. O modelo comportamental com o próprio nome já diz é aquele que não se utiliza de muita lógica para chegar até a melhor alternativa, é um risco muito grande em chances de dar errado, porém pode dar certo dependendo da experiência e sabedoria de anos de quem executa, pois o indivíduo que avalia tomara decisões em cima de sua intuição, experiência colaborativa e especializada tentando achar possíveis soluções, possíveis alternativas, e sabemos que as coisas evoluem a tecnologia evoluem e quando não acompanhadas é algo que pode não dar muito certo, pois só a experiência e intuição não ajudará. Já o modelo racional que normalmente é o mais escolhido para ser implantado, pois pode ser o mais seguro, se utiliza de uma lógica podendo trazer resultados positivos no âmbito corporativo, segue um raciocínio que é definir o problema, identifica critérios para usar e julgar soluções decide avalia a importância de cada critério, cria uma lista de alternativas, avalia essas alternativas e por fim determina qual será a melhor solução.

Porém, entende-se também que cada situação levará a uma escolha para qual modelo escolher, não podemos nos prender em um determinado modelo, mas sempre avaliando os riscos e acertos.

Sabe-se que a contabilidade é importantíssima na tomada de decisão de uma empresa, pois ela é responsável por gerir as informações de uma empresa, por demonstrar a saúde financeira, controlar e alertar sobre eventuais desequilíbrios, planejar e avaliar riscos ou investimentos futuros.

Para Crepaldi (2008, p. 7):

“O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais

mais amplas.”

Com isso entende-se o quão importante é o papel do contador e da contabilidade nas tomadas de decisões, sendo que na maioria das vezes esse profissional e essa ferramenta de gestão são esquecidos pelos gestores da empresa.

O intuito dessa pesquisa, na qual, reafirmamos é justamente mostrar e provar a importância de consultar essa ferramenta que é a contabilidade para qualquer tomada de decisão, principal uma decisão em uma linha de produção, pois assim podemos ter uma qualidade melhor na gestão de estoques, podemos trabalhar melhor a relação de custos no processo produtivo e muitas das vezes se beneficiar de legislação no que desrespeito a imposto e funcionários, assim fica fácil decidir quais rumos devem ser tomados, planejando melhor o futuro.

Diante disso fica claro que a contabilidade tem um papel importantíssimo na tomada de decisão. Então, podemos pensar em um controle interno para assegurar e minimizar riscos.

De acordo com IFAM (nota técnica n.º 01/2013):

Sistema de Controle Interno é um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que a consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- Cumprimento das obrigações de *accountability*;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano.

Com isso o entende-se que, o controle interno é o processo avaliado e executado pelo conselho de administração e outros membros de uma organização para fornecer um grau razoável de confiança na eficácia e eficiência dos recursos; confiabilidade das informações financeiras; e conformidade com as leis e regulamentos estabelecidos.

Esse controle corresponde a cinco componentes que estão ligados em: ambiente de controle; avaliação de risco; procedimentos de controle; informação e comunicação; e monitoramento.

Dentro da contabilidade podemos destacar a auditoria interna no qual objetivo é identificar erros nos processos da empresa, promovendo ações para solucionar esses erros e garantir que a empresa atinja seus objetivos. A auditoria

é um investimento que prepara a empresa para prevenir e corrigir falhas que possam vir prejudicar como um todo.

### 3 ESTUDO DE CASO

O capítulo apresenta a caracterização de duas empresas, a primeira de restaurantes e similares e a segunda é uma indústria de fabricação de carnes, para a realização do estudo de caso, bem como, a descrição, análise dos dados e dos resultados obtidos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A empresa é restaurante situado na cidade de Franca – SP, Brasil, no qual, preservaremos o nome. Fundada em 01/08/2019, possui faturamento que a enquadra como empresa de pequeno porte-EPP, conta com 33 colaboradores e um socio administrador. Com foco no rodízio de carnes, a churrascaria oferece um buffet de saladas frescas, molhos, guarnições como arroz, feijão, batatas fritas, farofa, queijo coalho, pão de alho, entre outros. A churrascaria também oferece a opções de frutos do mar, massas e sobremesas em seu cardápio.

#### 3.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Aqui veremos o primeiro de dois estudos de caso, pois esse trabalho se dará sobre estudos práticos para demonstrar que uma contabilidade bem executada embasada também nas leis pode gera frutos para a produção de uma empresa.

A empresa aproveitou – se de um liminar que garante alíquota zero de Imposto de Renda, Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido, PIS e COFINS a bares e restaurantes. O benefício que faz parte do programa emergencial de retomada do setor de eventos (PERSE) criado pela lei 14.148 de 2021 para compensar um dos setores mais prejudicados pelo *Lockdown* devido a COVID – 19.

Quase todas as empresas desse setor que ficaram atentos a legislação e tem um planejamento tributário entraram com a liminar a partir data do

deferimento do juiz as empresas conseguiram um abatimento em seus impostos por um prazo de 60 meses a contar data do deferimento do processo. No exemplo abaixo temos o extrato do simples nacional referente a competência outubro de 2022 com vencimento em novembro de 2022, a coleta de dados é atual, com o valor que a empresa pagaria de imposto sem o benéfico que seria de R\$ 9.903,76 e com o benéfico a empresa pagará R\$ 7.348,37, tendo um lucro de R\$ 2.555,39.

**TABELA 3:** Extrato da apuração do simples nacional

Totais do Estabelecimento								
Valor Informado: 125.372,46								
Total do Débito Declarado (exigível + suspenso)								
IRPJ	CSLL	COPINS	PIS/Pasep	INSS/ CPP	ICMS	IPI	ISS	Total
573,66	365,06	1.328,80	287,87	4.380,66	2.967,71	0,00	0,00	9.903,76
Total do Débito com Exigibilidade Suspensa (R\$)								
IRPJ	CSLL	COPINS	PIS/Pasep	INSS/ CPP	ICMS	IPI	ISS	Total
573,66	365,06	1.328,80	287,87	0,00	0,00	0,00	0,00	2.555,39
Total do Débito Exigível (R\$)								
IRPJ	CSLL	COPINS	PIS/Pasep	INSS/ CPP	ICMS	IPI	ISS	Total
0,00	0,00	0,00	0,00	4.380,66	2.967,71	0,00	0,00	7.348,37

**FONTE:** Receita Federal do Brasil e Autores.

Diante desta apresentação, questiona-se: o que tem a ver tal benéfico com a produção?

Pois bem, esse dinheiro que a empresa reembolsou desses impostos e que não era um dinheiro espero, servira para diversas possibilidades com: contratar mais garçons, ou cozinheiros, ou ajudante de cozinha, ajuda em um gás, energia elétrica, água, negocia mercadorias, enfim uma serie de possibilidades que influencia diretamente a produção de uma empresa.

Abaixo a guia que a empresa recolhera em 21/11/2022 de RS 7.348,37 já excluído todos os outros impostos como podemos ver no corpo da guia. Tem empresas que chegaram a zerar o imposto, pois a não tem o recolhimento de INSS e ICMS que não é o caso da empresa apresentada.

Então aqui provamos que uma gestão contábil pode e influencia na produção, um bom gerenciamento e acompanhamento de leis, gestão de perda

e controle de estoques, gestão de pessoas isso tudo a contabilidade gerencia. Nesse caso estudado a empresa disse que utilizara esse dinheiro para pagar alguns custos de produção.

**Figura 3:** Guia de recolhimento do imposto Simples Nacional.

**Documentos de Arrecadação do Simples Nacional**

CNPJ:  Razão Social:

Período de Apuração: **Outubro/2022** Data de Vencimento: **21/11/2022** Número do Documento:

Observações:

Pagar este documento até: **21/11/2022**

Valor Total do Documento: **7.348,37**

Composição do Documento de Arrecadação					
Código	Denominação	Principal	Multa	Juros	Total
1006	INSS - SIMPLES NACIONAL 10/2022	4.380,66			4.380,66
1007	ICMS - SIMPLES NACIONAL SP - 10/2022	2.967,71			2.967,71
	<b>Totais</b>	<b>7.348,37</b>			<b>7.348,37</b>

**FONTE:** Receita Federal do Brasil e Autores

Entramos em contato por telefone com outras empresas do ramo para poder saber se estavam se utilizando de benefício e de três que ligamos duas nem sabiam desse benéfico, ou seja, uma má gestão contábil que influencia nos resultados.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A empresa é indústria situada na cidade de Cristais Paulista – SP, Brasil, no qual, preservaremos o nome. Fundada em 21/08/1996, possui faturamento que a enquadra como empresa de grande porte, conta com 140 colaboradores e dois sócios. Com foco na produção de carnes suínas, a empresa comercializa seus produtos para o Brasil.

### 3.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Aqui veremos o segundo estudo de caso, pois esse trabalho se dará sobre estudos práticos para demonstrar que uma contabilidade bem executada embasada também nas leis pode gerar frutos para a produção de uma empresa.

A empresa aproveitou da Lei Complementar 87/1996, onde em seus artigos 20 e 33 permite o aproveitamento do crédito do ICMS referente ao consumo de energia elétrica utilizado no processo industrial, sendo que este benefício pode ser aproveitado somente por indústrias e as empresas que possuem algum tipo de processo industrial.

Até o ano de 2009 a empresa não havia contratado um engenheiro para a realização de um laudo sobre a perícia elétrica.

Em 2010, após a realização do laudo a empresa passou a se beneficiar com o crédito de ICMS sobre o valor da energia elétrica consumida no setor produtivo.

Para entendermos melhor segue um exemplo de cálculo que demonstra uma situação sem o aproveitamento do crédito do ICMS e a situação com o aproveitamento do crédito do ICMS e a dedução na apuração mensal do imposto.

Na imagem abaixo demonstra o laudo técnico do engenheiro.

**Figura 4:** Laudo técnico do engenheiro feito a empresa estudada

Gráfico Consumo Setor:



**Conclusões:**

Concluímos que o consumo da administração refere-se a 1,53 % do consumo da produção.

Com a Análise realizada conclui-se que a produção representa 98,47 % do montante do consumo, na qual devesse ser considerada para créditos de ICMS esta percentagem do total da fatura da concessionária.

Os 98,47% de consumo foi dividido nos setores na qual correspondem a:

- a) Temperados 36,69% da Fatura da produção.
- b) In Natura 22,73% da fatura da produção
- c) Embutidos 40,58 da fatura da produção

**FONTE:** Empresa Estudada.

Como podemos ver, a imagem acima refere-se a um laudo elaborado por um engenheiro, onde é discriminado o percentual rateado por setor sobre o consumo de energia elétrica da empresa. Através deste laudo e de posse dos percentuais que se faz o aproveitamento do crédito de ICMS.

**Figura 5** Conta de energia elétrica da empresa estudada

Roteiro de Leitura		Lote	PN	Reservado ao Fisco									
CRIA TL60-0000000000		MC	710186244	65BF.ED46.7B3B.F6DB.06D4.DFE6.12B7.3951									
DADOS DO SEU CÓDIGO													
14460-000 CRISTAIS PAULISTA /SP			Classificação: Tarifa Verde-A4 Industrial CNPJ: 01.428.850/0001-58 Inscrição Estadual: 280.002.248.116 Conta Contrato Nº: 320001735342										
ATENDIMENTO CPFL	PN	SEU CÓDIGO	CONTA MES	VENCIMENTO	TOTAL A PAGAR								
0800 770 4140 www.cpflempresas.com.br	710186244	4000223509	JAN/2023	10/02/2023	62.407,30								
DISCRIMINAÇÃO DA OPERAÇÃO - RESERVADO AO FISCO													
Cod.	Descrição da Operação	Mês Ref.	Quant. Registrada	Quant. Faturada	Unid. Med.	Tarifa em Títulos R\$	Valor Total Operação R\$	Base Cálculo ICMS R\$	Alig. ICMS%	ICMS	Base Cálculo PIS/COFINS	PIS 0,50%	COFINS 4,53%
0000	Consumo Ponta (KW) - TUSD	JAN23	3.023.400	3.023.400	KWh	1,143,0016	4.143,26				4.143,26	20,72	179,12
0006	Consumo Fora Ponta (KW) - TUSD	JAN23	103.117,309	103.117,309	KWh	0,11730668	12.088,54				12.088,54	60,44	466,43
0001	Casa Ponta - TE	JAN23	3.023.400	3.023.400	KWh	0,8891891	2.136,70		2,136,70	18,30	384,62	1.752,08	16,37
0001	Casa FPonta TE	JAN23	103.117,309	103.117,309	KWh	0,30522258	31.217,37		31.217,37	18,30	5.715,13	28.502,24	274,95
0001	Consumo Realizado Esc Ponta	JAN23	62,634	62,636	KWh	0,37803211	23,66		23,66	18,30	4,34	25,71	0,23
0001	Consumo Realizado Esc Fora Ponta	JAN23	4.013,617	4.013,617	KWh	0,37803211	1.516,12		1.516,12	18,30	276,52	1.239,60	12,66
0002	Demanda [kW] - TUSD	JAN23	201,720	201,720	KW	95,3305963	4.416,41				4.416,41	39,77	182,40
0002	Demanda Ultraq [kW] - TUSD	JAN23		20,720	KW	33,64168160	676,34				676,34	6,29	27,83
Subtotal							62.407,30						
Total Distribuição							62.407,30						
Total a Pagar							62.407,30						

40,58%

Lancado em 06/02/23  
B. Cálculo: 56.678,64  
Imposto: 3.002,56  
Isentos: 45.728,66

**FONTE:** Empresa Estudada.

A imagem acima demonstra uma conta de energia elétrica já com o cálculo efetuado e o crédito discriminado.

Observação: a imagem foi retirada da contabilidade da empresa e por isso possui os cálculos manuais.

Para entendermos melhor o benéfico segue o cálculo de como é feito esse aproveitamento:

Na conta de energia elétrica com podemos ver na imagem acima existe os campos com base de cálculo e de ICMS, podemos aproveitar somente dessas linhas que tem esses valores na conta, depois com o laudo técnico em mãos elaborado por um engenheiro, pegamos o valor de laudo que é de 40,58% e

aplicamos o valor da conta, ou seja, no campo da conta de energia tem valores de outras operações, nesse campo temos vários valores, mas pegamos somente os que tem direito ao ICMS, que são os valores  $2.136,79 + 37.217,37 + 31,36 + 1.715,12$ , a soma desses valores vai ser igual a, 41.100,63, sob esse valor aplicamos os 40,58% do laudo técnico elabora pelo engenheiro, então chegamos no resultado que é a base de cálculo do ICMS 16.678,64, que sob esse valor aplicamos os 18% que é a alíquota do ICMS no estado de São Paulo, então  $16.678,64 \times 18\%$  é igual a 3.002,16 que eu poderei aproveitar de ICMS para abater no meu imposto final, esse seria o beneficia, pois essa empresa antes de 2010 não fazia esse aproveitamento, se formos calcular desde de sua abertura a empresa perdeu muito imposto que provavelmente ajudaria financeiramente.

Finalmente para entendermos melhor se a empresa vende e no final da sua venda ela tem um ICMS a pagar de R\$ 4.000,00, não tem benefício nenhum de crédito, então esse será o valor final que ela pagar de imposto. Já com o benefício se ela tem essa mesma venda com esse valor de imposto a pagar, porém tem o benefício do crédito do imposto, R\$ 4.000,00 menos os R\$ 3.002,16 ela pagará de imposto R\$ 997,84, obtendo uma economia financeira para se investir em áreas produtivas da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conseguimos atingir o objetivo do trabalho que foi demonstrar como a contabilidade com ferramenta no processo decisório, através de revisão literária de estudo de caso.

Vimos como resultados os benefícios financeiros que trazem para a empresa quando bem empregado uma contabilidade gerencial e usando a legislação a favor da empresa para a redução de custos.

Aprendemos muito com o estudo, porém encontramos um pouco de dificuldade na para da literatura, pois achamos poucos livros e temas relacionado ao assunto em específico, mas no fim conseguimos encaixar na linha de raciocínio desse trabalho.

Sugerimos para um estudo futuro, que aprofundem mais em legislação, pois encontraram muito mais benefícios fiscais nas leis que nos enquanto cidadãos e empresas muitas das vezes desconhecemos.

## REFERÊNCIAS

ALESSANDRO ARSITIDES DE OLIVEIRA, ANDREA REGINA DA SIVA, SOLANGE MARIA DE PAULA ZUCCARI, RICARDO PEREIRA RIOS. Uninove. (Gestão de negócios). Disponível em: <[http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/ricardo\\_alessandro.pdf](http://docs.uninove.br/arte/fac/publicacoes/pdfs/ricardo_alessandro.pdf)>. Acesso em 13/05/2023

CREPALDI, Guilherme Simões. Contabilidade de custos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

COMITE DE PRONUCIAMENTOS CONTABEIS. Pronunciamento Técnico. (Correlação as normas internacionais de contabilidade) Disponível em:<[http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573\\_CPC00\(R2\).pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf)>. Acesso em 13/05/2023

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GIL, Antônio de Loureiro. Sistemas de informações contábil/financeiros. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, G. A. (2000). Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2. ed. São Paulo: Atlas.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto federal do amazonas (controle interno). Disponível em:<<http://www2.ifam.edu.br/instituicao/governanca-e-controle-interno/control-interno#:~:text=Controle%20Interno%20%C3%A9%20o%20conjunto,as%20unidades%20jurisdicionadas%20sejam%20alcan%C3%A7ados>>. Acesso em 13/05/2023.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Casa civil (dispõe sobre as sociedades por ações). Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>. Acesso em 13/05/2023

RONALDO SILVA. Afix, 2022. (Balanço Patrimonial). Disponível em: <[https://www.afixcode.com.br/blog/balanco-patrimonial/imagem\\_balanco](https://www.afixcode.com.br/blog/balanco-patrimonial/imagem_balanco)>. Acesso em 13/05/2023.

SANTOS, Joel José. Manual de contabilidade e análise de custos. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017 CREPALDI, Silvio Aparecido.

UNIESP. Uniesp. (balanço patrimonial). Disponível em <<http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170531140437.pdf-balanco>>. Acesso em 13/05/2023

**ANEXO**

Lei 14.148 de 2021

Lei Complementar 87/1996