

USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO EM MICROEMPRESAS COMERCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO DOS LAGOS, NO RIO DE JANEIRO

**THE USE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN DECISION-MAKING IN
COMMERCIAL MICROENTERPRISES: A CASE STUDY IN THE REGIÃO DOS
LAGOS OF RIO DE JANEIRO**

Ciências Sociais Aplicadas • 10/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/788997094](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/788997094)

Guilherme Macêdo Silva Fernandes¹

RESUMO

A contabilidade gerencial desempenha papel relevante no apoio à gestão das microempresas ao fornecer informações capazes de subsidiar o planejamento, o controle e a tomada de decisão. Este estudo tem como objetivo analisar a utilização da contabilidade gerencial no processo decisório de uma microempresa do comércio varejista localizada no município de Arraial do Cabo, na Região dos Lagos, estado do Rio de Janeiro, considerando as particularidades decorrentes da sazonalidade turística. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, levantamento bibliográfico e observação direta da rotina da empresa. Foram analisadas práticas relacionadas ao controle de estoque, fluxo de caixa, formação de preços, acompanhamento das vendas e planejamento diante das oscilações de demanda. Os resultados evidenciaram a utilização de controles financeiros e operacionais básicos, com limitada sistematização de instrumentos formais de contabilidade gerencial e predominância da experiência do gestor no processo decisório. Verificou-se, ainda, que as oscilações sazonais da demanda influenciam decisões relacionadas aos estoques, à disponibilidade financeira e ao planejamento do negócio. Conclui-se que a sistematização de ferramentas de contabilidade gerencial pode contribuir para uma tomada de decisão mais estruturada e para o planejamento da microempresa diante das particularidades de um mercado influenciado pela atividade turística.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial; Microempresa; Tomada de decisão; Sazonalidade turística; Planejamento financeiro.

ABSTRACT

Management accounting plays a relevant role in supporting the management of microenterprises by providing information that can

assist planning, control, and decision-making. This study aims to analyze the use of management accounting in the decision-making process of a retail microenterprise located in the municipality of Arraial do Cabo, in the Região dos Lagos, state of Rio de Janeiro, Brazil, considering the particularities arising from tourism seasonality. The research is characterized as descriptive and exploratory, with a qualitative approach, developed through a case study, a literature review, and direct observation of the company's routine. Practices related to inventory control, cash flow, pricing, sales monitoring, and planning in response to fluctuations in demand were analyzed. The results revealed the use of basic financial and operational controls, with limited systematization of formal management accounting tools and a predominance of the manager's experience in the decision-making process. Seasonal fluctuations in demand were also found to influence decisions related to inventory, financial resources, and business planning. It is concluded that the systematic use of management accounting tools can contribute to more structured decision-making and improve the microenterprise's planning in response to the particularities of a market influenced by tourism activity.

Keywords: Management accounting; Microenterprise; Decision-making; Tourism seasonality; Financial planning.

1. INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial tem se destacado como importante instrumento de apoio à gestão empresarial, uma vez que fornece informações úteis para o planejamento, o controle e a tomada de decisão nas organizações. Sua aplicação pode auxiliar em atividades como definição de preços, controle de custos e margens, gestão de estoques e avaliação do desempenho empresarial. Diferentemente

da contabilidade predominantemente direcionada ao atendimento de exigências fiscais e à elaboração de demonstrações destinadas também a usuários externos, a contabilidade gerencial concentra-se nas necessidades informacionais dos gestores e na utilização estratégica dos dados produzidos pela organização (MORAIS; BARRETO JÚNIOR, 2019; ROCHA, s.d.).

A evolução da contabilidade gerencial também demonstra uma ampliação de seu papel nas organizações. De uma atuação tradicionalmente relacionada ao controle de custos, passou a incorporar instrumentos capazes de apoiar decisões estratégicas em ambientes empresariais cada vez mais orientados por informações e dados. Nesse contexto, ferramentas como o Custeio Baseado em Atividades (ABC), o Balanced Scorecard (BSC) e a Análise Custo-Volume-Lucro (CVP) ampliam as possibilidades de análise, permitindo avaliar custos, desempenho e alternativas de decisão de maneira mais estruturada (KHAN; SOPHIA; SHETTY, 2025; RANGKUTI, 2024).

Além disso, a literatura aponta que a contabilidade gerencial transforma dados financeiros e operacionais em informações relevantes para o processo decisório, contribuindo para o controle financeiro, a análise de desempenho e a definição de estratégias empresariais. Dessa maneira, sua utilização pode reduzir incertezas e fornecer maior suporte às escolhas realizadas pelos gestores (PADOVEZE, 2010; GINTING; MARTIN; MAHYUDIN, 2025).

No contexto das microempresas, essa função assume especial importância, uma vez que organizações de menor porte geralmente operam com recursos financeiros, humanos e tecnológicos mais limitados. Estudos demonstram que pequenas e médias empresas

tendem a utilizar predominantemente práticas tradicionais de contabilidade gerencial e que características relacionadas aos gestores, ao setor de atuação e ao próprio negócio podem influenciar a adoção desses instrumentos (BARRETO; BRÁS, 2023).

A disponibilidade de recursos também pode influenciar o nível de formalização dos controles gerenciais. Evidências obtidas em micro e pequenas empresas indicam associação entre determinadas fontes de financiamento e a utilização de práticas de gestão e controle, sugerindo que organizações que recorrem a capital de terceiros podem apresentar maior necessidade de sistematização das informações gerenciais (ARAÚJO et al., 2016).

Essa necessidade de planejamento torna-se ainda mais relevante quando a empresa está inserida em um ambiente sujeito a fortes oscilações de demanda. Na Região dos Lagos, no estado do Rio de Janeiro, o turismo exerce influência expressiva sobre a dinâmica econômica local, especialmente no comércio e na prestação de serviços. Em destinos turísticos, a concentração do fluxo de visitantes em determinados períodos pode produzir variações importantes na demanda e, conseqüentemente, nas receitas das empresas (FERNANDES, 2010; NUNES, 2019).

A sazonalidade turística representa, portanto, um desafio adicional para a gestão das microempresas comerciais. Estudos realizados em destinos turísticos demonstram que períodos de baixa temporada podem provocar reduções relevantes de demanda e receita, enquanto os períodos de maior fluxo exigem capacidade para responder ao crescimento temporário do consumo (YAEKOB, 2021). Empresas de menor porte podem apresentar impactos particulares diante da sazonalidade, tornando necessárias estratégias

compatíveis com suas características e recursos disponíveis (MILENKOVSKA KLIMOSKA, 2021).

Nesse cenário, a utilização da contabilidade gerencial pode permitir que informações sobre vendas, custos, estoques, margens e fluxo de caixa sejam utilizadas não apenas para registrar acontecimentos passados, mas também para orientar decisões futuras. O planejamento financeiro, a análise de custos e o acompanhamento da lucratividade podem auxiliar a empresa a se preparar para períodos de menor demanda e aproveitar de maneira mais eficiente os períodos de maior movimentação.

Diante desse contexto, estabelece-se como questão norteadora: de que forma a utilização de ferramentas de contabilidade gerencial pode contribuir para a tomada de decisão de uma microempresa comercial inserida em uma região caracterizada pela sazonalidade turística?

Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar a utilização da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão em uma microempresa do comércio varejista da Região dos Lagos, no estado do Rio de Janeiro, considerando particularmente os desafios relacionados às oscilações sazonais da demanda.

A realização da pesquisa justifica-se pela relevância das microempresas para a dinâmica econômica local e pela necessidade de compreender como instrumentos gerenciais podem contribuir para organizações que atuam em mercados sujeitos a oscilações significativas ao longo do ano. Em termos práticos, o estudo pode contribuir para demonstrar como informações relacionadas a custos, estoques, fluxo de caixa, preços e lucratividade podem apoiar

decisões mais estruturadas. Em termos acadêmicos, busca aproximar a discussão sobre contabilidade gerencial da realidade de microempresas comerciais inseridas em regiões turísticas, relacionando gestão financeira, processo decisório e sazonalidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Contabilidade Gerencial e Processo Decisório

A contabilidade gerencial pode ser compreendida como um sistema de informações voltado ao suporte do processo decisório nas organizações, fornecendo dados relevantes para planejamento, controle e avaliação de desempenho. Diferentemente da contabilidade financeira, direcionada também a usuários externos, a contabilidade gerencial concentra-se principalmente nas necessidades dos gestores internos e no fornecimento de informações que possam subsidiar decisões empresariais (PADOVEZE, 2010; IUDÍCIBUS, 2010).

Nesse contexto, a contabilidade desempenha papel fundamental ao transformar acontecimentos econômicos em informações úteis à gestão. Marion (2004) destaca a importância das informações contábeis para o processo decisório, enquanto a perspectiva gerencial amplia essa função por meio de relatórios, indicadores e análises destinados à condução do negócio (MARION, 2004; JOHNSON; KAPLAN, 1987).

A contabilidade gerencial contemporânea ultrapassa a simples mensuração de custos e passa a assumir uma função estratégica dentro das organizações. A crescente disponibilidade de dados e o desenvolvimento de novas ferramentas gerenciais possibilitam que informações financeiras e operacionais sejam combinadas para

apoiar decisões de curto e longo prazo (KHAN; SOPHIA; SHETTY, 2025).

Entre as ferramentas utilizadas nesse processo encontram-se a Análise Custo-Volume-Lucro (CVP), o Custeio Baseado em Atividades (ABC) e o Balanced Scorecard (BSC). Essas técnicas permitem analisar relações entre custos, volume e resultados, aprimorar a alocação de custos e acompanhar o desempenho organizacional por diferentes perspectivas, contribuindo para decisões mais fundamentadas (RANGKUTI, 2024).

A contabilidade gerencial estratégica amplia ainda mais essa abordagem ao integrar informações financeiras e não financeiras aos objetivos de longo prazo da organização. Entre suas ferramentas encontram-se o custeio baseado em atividades, o Balanced Scorecard, a análise da cadeia de valor, o benchmarking e análises relacionadas a clientes e concorrentes (SHAH; SAH; SAH, 2024).

Esses instrumentos podem contribuir para o acompanhamento das condições de mercado e para a avaliação das consequências financeiras de diferentes estratégias empresariais, aproximando a informação contábil das decisões relacionadas à competitividade e ao posicionamento da organização (SHAH; SAH; SAH, 2024).

2.2. Contabilidade Gerencial em Micro e Pequenas Empresas

No contexto das micro e pequenas empresas, a contabilidade gerencial assume papel relevante em razão da necessidade de administrar recursos limitados e responder rapidamente às alterações do ambiente empresarial. A utilização de informações contábeis pode contribuir para o planejamento financeiro, o controle de custos e a avaliação do desempenho, favorecendo a

sustentabilidade dessas organizações (LIMA et al., 2020; PADOVEZE, 2010).

Entretanto, muitas microempresas ainda concentram a utilização da contabilidade no atendimento das exigências fiscais e tributárias, deixando de explorar plenamente seu potencial como instrumento gerencial. Essa situação pode levar à adoção de decisões baseadas predominantemente na experiência do proprietário, sem o apoio sistemático de informações sobre custos, margens, estoques e resultados.

Estudo realizado com pequenas e médias empresas no estado do Amazonas identificou predominância de práticas tradicionais de contabilidade gerencial, demonstrando que características dos proprietários ou gestores, a idade das empresas e o setor de atividade podem influenciar a adoção desses instrumentos (BARRETO; BRÁS, 2023).

Outro aspecto relevante está relacionado às fontes de financiamento. Pesquisa realizada com micro e pequenas empresas identificou relações entre as fontes utilizadas para financiar o negócio e a adoção de práticas de gestão, sendo observada associação positiva entre determinadas formas de capital de terceiros e maior utilização de instrumentos de controle (ARAÚJO et al., 2016).

A disponibilidade e a qualidade das informações gerenciais também influenciam a capacidade dos gestores de avaliar alternativas e formular estratégias. Sistemas de contabilidade gerencial podem fornecer dados quantitativos e qualitativos relevantes para o processo de decisão, especialmente em empresas que enfrentam

ambientes competitivos e recursos restritos (GINTING; MARTIN; MAHYUDIN, 2025).

A análise de lucratividade constitui outro instrumento relevante, pois permite avaliar a rentabilidade associada a clientes, produtos ou segmentos e apoiar decisões relacionadas à alocação de recursos. Em pequenas e médias empresas, esse tipo de análise também pode contribuir para melhorar a qualidade das informações utilizadas no planejamento e na avaliação financeira do negócio (ALI, 2023).

Estudos sobre contabilidade gerencial estratégica em pequenas e médias empresas também demonstram que determinadas ferramentas podem apresentar maior aplicabilidade conforme as características da organização. Em pesquisa realizada na Malásia, o custeio-alvo (target costing) destacou-se entre as ferramentas avaliadas, enquanto o preço estratégico e o próprio custeio-alvo apresentaram relação significativa com o processo decisório (REMALI et al., 2020).

Esses resultados indicam que a adoção de instrumentos gerenciais não deve ocorrer de forma padronizada ou desvinculada da realidade da organização. Para uma microempresa comercial, ferramentas relativamente simples, como orçamento, controle de fluxo de caixa, análise de margens, acompanhamento de estoques e análise de lucratividade, podem apresentar maior aplicabilidade imediata do que sistemas excessivamente complexos.

2.3. Sazonalidade Turística e Seus Impactos na Gestão Empresarial

A sazonalidade constitui uma característica relevante das atividades relacionadas ao turismo, especialmente em destinos nos quais o fluxo de visitantes se concentra em determinados períodos do ano. Essa oscilação pode provocar diferenças expressivas entre períodos de alta e baixa demanda, afetando vendas, receitas, estoques, necessidade de capital de giro e planejamento operacional.

Em estudo sobre os efeitos econômicos da sazonalidade turística, verificou-se que períodos de baixa temporada podem provocar quedas expressivas na ocupação e nas receitas de empresas vinculadas ao turismo, evidenciando a necessidade de estratégias destinadas a reduzir seus efeitos econômicos (YAEKOB, 2021).

A sazonalidade também representa um desafio particular para empresas de menor porte. Estudos sobre pequenos empreendimentos inseridos em destinos turísticos demonstram que o tamanho e as características da organização interferem na maneira como os efeitos sazonais são enfrentados, ao mesmo tempo em que estruturas menores podem apresentar maior flexibilidade para adaptar produtos e serviços (MILENKOVSKA KLIMOSKA, 2021).

Além do planejamento financeiro, a inovação pode representar uma alternativa para pequenas empresas que atuam em mercados relacionados ao turismo. Pesquisa com pequenas e médias empresas do setor de alimentos e bebidas no Equador identificou relações entre liderança, estratégia, processos, marketing e capacidade de inovação, indicando que diferentes dimensões organizacionais influenciam a capacidade de adaptação empresarial (ANZULES-FALCONES; ÁNGEL; MARTIN-CASTILLA, 2020).

A cooperação entre pequenos negócios também pode constituir estratégia de fortalecimento diante das limitações individuais de recursos. O empreendedorismo colaborativo pode ampliar possibilidades de atuação e contribuir para a sobrevivência de pequenas empresas ao favorecer relações de cooperação e desenvolvimento conjunto de oportunidades (TANDELILIN; RUSDIYANTO; AULIQ, 2019).

Nesse contexto, a contabilidade gerencial pode funcionar como instrumento de conexão entre as oscilações externas do mercado e as decisões internas da empresa. Ao acompanhar historicamente as vendas, os custos, as margens e os níveis de estoque, o gestor pode identificar padrões sazonais e utilizar essas informações para planejar compras, formar preços, administrar o caixa e estabelecer estratégias para períodos de maior ou menor demanda.

2.4. Contabilidade Gerencial, Incerteza e Competitividade

As organizações estão sujeitas a diferentes formas de incerteza ambiental, relacionadas a alterações econômicas, comportamento dos consumidores, concorrência, crises e mudanças inesperadas na demanda. Nessas situações, a qualidade das informações disponíveis aos gestores torna-se ainda mais relevante.

Evidências obtidas com pequenas e médias empresas na Indonésia indicaram que a incerteza ambiental pode afetar negativamente o desempenho empresarial, enquanto a utilização da contabilidade gerencial estratégica apresentou efeitos positivos sobre a vantagem competitiva associada à diferenciação de produtos (KENISAH; CAROLINA, 2024).

A diferenciação, por sua vez, pode contribuir para o desempenho da empresa ao permitir respostas mais adequadas às mudanças nas preferências dos consumidores e às condições do ambiente competitivo (KENISAH; CAROLINA, 2024).

Embora as condições analisadas em outros países não possam ser diretamente transferidas para a realidade da Região dos Lagos, esses estudos contribuem para demonstrar que a contabilidade gerencial pode assumir uma função que ultrapassa o simples registro financeiro. Sua utilização pode apoiar a capacidade de adaptação da empresa diante de oscilações de mercado, aspecto especialmente relevante em localidades fortemente influenciadas pelo turismo.

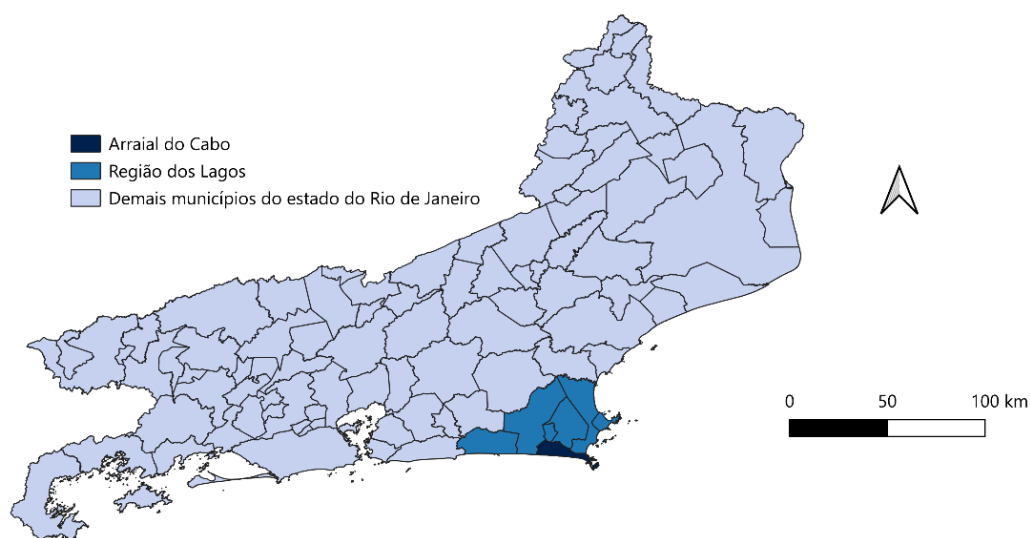
3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, desenvolvida a partir de um estudo de caso em uma microempresa do setor comercial localizada no município de Arraial do Cabo, na Região dos Lagos, estado do Rio de Janeiro.

A área de estudo corresponde ao município de Arraial do Cabo, que apresenta forte vocação turística, com atividades econômicas relacionadas ao turismo exercendo influência sobre a dinâmica do comércio e dos serviços locais. Essa característica mostra-se relevante para o presente estudo, uma vez que o fluxo de visitantes apresenta variações ao longo do ano, especialmente durante o verão, feriados prolongados e períodos festivos, podendo produzir oscilações na demanda enfrentada pelos estabelecimentos comerciais. Nesse contexto, a escolha de uma microempresa localizada no município permite analisar a utilização da

contabilidade gerencial em um ambiente no qual o planejamento financeiro, o controle de estoques, a formação de preços e a gestão do fluxo de caixa podem ser influenciados pela sazonalidade da atividade econômica local.

Figura 1. Localização do município de Arraial do Cabo na Região dos Lagos, estado do Rio de Janeiro.



Fonte: Elaborado pelo autor com base na Malha Municipal Digital do IBGE (2025), utilizando o software QGIS, versão 4.0.3.

Quanto aos procedimentos, adotou-se o estudo de caso, por possibilitar a análise aprofundada das práticas organizacionais em seu contexto real. A escolha desse procedimento permite compreender como os instrumentos de gestão são utilizados no cotidiano da empresa e como as decisões são tomadas diante das características específicas do ambiente em que ela está inserida.

A pesquisa também contou com levantamento bibliográfico realizado a partir de livros, artigos científicos e materiais acadêmicos relacionados à contabilidade gerencial, micro e pequenas empresas, tomada de decisão, contabilidade gerencial estratégica e sazonalidade turística. O referencial teórico foi utilizado como base para interpretar as práticas identificadas no caso estudado.

A coleta das informações relacionadas à empresa foi realizada por meio da observação direta de sua rotina e de seu funcionamento, acompanhando-se as práticas adotadas no cotidiano da gestão. A observação concentrou-se na forma como são realizados o controle de estoque, o acompanhamento do fluxo de caixa e das vendas, a formação de preços e o planejamento diante das oscilações de demanda. Também foram observados aspectos relacionados ao processo de tomada de decisão do gestor, buscando identificar como as informações disponíveis são utilizadas na condução do negócio e a presença ou ausência de instrumentos formais de contabilidade gerencial.

A partir das informações obtidas pela observação, foram considerados aspectos relacionados ao controle de estoque, fluxo de caixa, formação de preços, acompanhamento das vendas e planejamento diante das oscilações de demanda. Considerou-se, ainda, a influência da sazonalidade característica do município de Arraial do Cabo sobre a dinâmica da empresa estudada.

As informações foram analisadas de maneira descritiva e interpretativa, relacionando as práticas observadas na empresa aos conceitos e evidências identificados na literatura. A abordagem qualitativa possibilitou compreender o processo decisório e as práticas gerenciais adotadas no contexto da organização, sem a

realização de análises estatísticas, buscando identificar de que maneira a contabilidade gerencial é utilizada e quais possibilidades de aprimoramento podem contribuir para a gestão do negócio.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Práticas de Controle e Tomada de Decisão

A análise do caso evidencia que a empresa utiliza práticas básicas de controle financeiro e operacional, porém sem a adoção sistemática de instrumentos formais de contabilidade gerencial. As decisões são realizadas, em grande parte, com base na experiência acumulada pelo gestor e na observação do comportamento das vendas, característica frequentemente encontrada em organizações de menor porte.

Embora a experiência do gestor constitua um recurso importante, a ausência de sistematização das informações pode limitar a capacidade de comparação entre períodos e dificultar a identificação antecipada de alterações no desempenho do negócio. Nesse sentido, a literatura demonstra que pequenas e médias empresas ainda utilizam predominantemente práticas tradicionais de contabilidade gerencial e que diferentes características organizacionais interferem no nível de adoção dessas ferramentas (BARRETO; BRÁS, 2023).

A utilização mais estruturada do fluxo de caixa, da análise de custos, do controle de margens e do acompanhamento do desempenho poderia fornecer uma base objetiva para decisões relacionadas a compras, preços e estoques. A contabilidade gerencial permite transformar informações financeiras e operacionais em subsídios para o processo decisório, reduzindo a dependência exclusiva da

percepção individual do gestor (GINTING; MARTIN; MAHYUDIN, 2025).

4.2. Sazonalidade das Vendas e Influência do Turismo

Um dos aspectos mais relevantes identificados no caso estudado é a influência da sazonalidade sobre o comportamento das vendas. Diferentemente de grandes centros urbanos, nos quais eventos comerciais específicos podem exercer influência significativa sobre o consumo, na região analisada a movimentação econômica apresenta forte relação com o fluxo turístico.

O turismo constitui um importante componente da economia da Região dos Lagos e influencia diretamente a atividade comercial. Períodos como verão, Carnaval, festividades de fim de ano e feriados prolongados ampliam a circulação de visitantes e, conseqüentemente, podem elevar o consumo nos estabelecimentos locais (FERNANDES, 2010; NUNES, 2019).

Por outro lado, períodos sem grande movimentação turística tendem a apresentar menor demanda. Essa alternância caracteriza a sazonalidade, fenômeno no qual a demanda se distribui de maneira desigual ao longo do tempo.

Os resultados observados no caso encontram respaldo em estudos internacionais que demonstram os impactos econômicos da sazonalidade sobre empresas localizadas em destinos turísticos. Reduções significativas de receita podem ocorrer durante os períodos de baixa temporada, tornando necessário o desenvolvimento de estratégias capazes de reduzir a vulnerabilidade financeira das organizações (YAEKOB, 2021).

Para pequenos empreendimentos, esses efeitos podem apresentar particularidades decorrentes da menor disponibilidade de recursos e da capacidade limitada de absorver períodos prolongados de baixa demanda. Ao mesmo tempo, estruturas menores podem apresentar maior flexibilidade para adaptar produtos, serviços e estratégias às mudanças sazonais (MILENKOVSKA KLIMOSKA, 2021).

4.3. Estoque, Fluxo de Caixa e Planejamento Sazonal

A oscilação das vendas exerce efeitos diretos sobre o controle de estoque. Durante períodos de maior fluxo turístico, estoques insuficientes podem representar perda de oportunidades de venda. Em sentido contrário, compras excessivas próximas ao encerramento da alta temporada podem resultar em capital imobilizado e dificuldades de caixa durante os meses de menor movimentação.

Nesse cenário, o acompanhamento histórico das vendas pode fornecer informações relevantes para a previsão das necessidades de estoque. A comparação entre períodos equivalentes de diferentes anos, associada à análise de feriados e temporadas, pode auxiliar o gestor a dimensionar melhor suas compras e reduzir tanto a falta quanto o excesso de mercadorias.

O fluxo de caixa também assume papel central. A existência de períodos previsíveis de redução da demanda indica a necessidade de planejamento financeiro durante os meses de maior faturamento. A contabilidade gerencial pode contribuir para essa organização ao permitir que receitas, despesas e necessidades futuras de recursos sejam avaliadas antecipadamente.

A análise da lucratividade complementa esse processo ao possibilitar a identificação de produtos, clientes ou segmentos que proporcionam maior retorno para o negócio. Essas informações podem orientar a alocação de recursos e apoiar o planejamento financeiro das pequenas e médias empresas (ALI, 2023).

4.4. Formação de Preços e Análise de Margens

A formação de preços constitui outro aspecto diretamente relacionado à contabilidade gerencial. Em um ambiente marcado por variações de demanda, a simples aplicação de percentuais sobre o custo de aquisição pode não ser suficiente para avaliar adequadamente a rentabilidade das vendas.

Ferramentas gerenciais permitem considerar custos, margens e volume de vendas na definição das estratégias de preço. A Análise Custo-Volume-Lucro, por exemplo, pode auxiliar na compreensão da relação entre custos, quantidade vendida e resultados, oferecendo informações relevantes para decisões relacionadas à rentabilidade (RANGKUTI, 2024).

Estudos realizados com pequenas e médias empresas também demonstram a relevância de ferramentas estratégicas relacionadas à precificação. Em pesquisa conduzida na Malásia, o preço estratégico e o custeio-alvo apresentaram relação significativa com o processo decisório das empresas investigadas (REMALI et al., 2020).

Para a empresa estudada, a utilização de informações sobre margem de contribuição, custos e comportamento sazonal das vendas poderia contribuir para decisões mais fundamentadas sobre preços e promoções, especialmente na transição entre períodos de alta e baixa demanda.

4.5. Possibilidades de Aprimoramento da Gestão

Os resultados sugerem que o principal desafio não consiste necessariamente na ausência absoluta de controles, mas na falta de integração e sistematização das informações disponíveis. A empresa já produz dados por meio de vendas, movimentações financeiras e estoques, porém essas informações podem ser mais bem utilizadas para orientar decisões futuras.

Uma alternativa seria a criação de um painel gerencial simplificado contendo indicadores como faturamento mensal, margem de contribuição, custos fixos e variáveis, saldo de caixa, giro de estoque, produtos mais vendidos e comparação das vendas com o mesmo período do ano anterior.

A adoção de ferramentas gerenciais deve, entretanto, considerar o porte e as necessidades da empresa. A literatura sobre contabilidade gerencial estratégica apresenta instrumentos sofisticados, como ABC, BSC, benchmarking e análise da cadeia de valor (SHAH; SAH; SAH, 2024). Para uma microempresa, entretanto, a implantação pode ocorrer gradualmente, iniciando-se por ferramentas mais simples e diretamente relacionadas aos problemas enfrentados.

Além do controle financeiro, estratégias de inovação e adaptação podem contribuir para enfrentar períodos de menor demanda. Estudos com pequenas empresas relacionadas ao turismo indicam que capacidades organizacionais, estratégias e processos estão relacionados à inovação, reforçando a importância da adaptação empresarial diante de mercados dinâmicos (ANZULES-FALCONES; ÁNGEL; MARTIN-CASTILLA, 2020).

A cooperação com outros pequenos negócios também pode constituir alternativa para ampliar oportunidades, compartilhar iniciativas e fortalecer a atuação das empresas em contextos competitivos, conforme discutido na literatura sobre empreendedorismo colaborativo (TANDELILIN; RUSDIYANTO; AULIQ, 2019).

Assim, no caso analisado, a contabilidade gerencial pode ser compreendida não apenas como instrumento de controle, mas como suporte à adaptação da empresa às características econômicas da Região dos Lagos. A utilização de informações históricas e atuais permitiria antecipar períodos de menor demanda, planejar compras e recursos financeiros e estabelecer estratégias mais adequadas para os períodos de maior circulação turística.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a utilização da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão em uma microempresa do comércio varejista localizada no município de Arraial do Cabo, na Região dos Lagos, estado do Rio de Janeiro, considerando especialmente as implicações da sazonalidade turística sobre a gestão do negócio.

A partir da observação da rotina da empresa, verificou-se a adoção de práticas básicas de controle financeiro e operacional, porém com limitações quanto à utilização formal e sistemática de ferramentas de contabilidade gerencial. Observou-se que a tomada de decisão está fortemente associada à experiência do gestor e à percepção cotidiana sobre o comportamento do mercado, indicando

oportunidades para uma utilização mais estruturada das informações disponíveis.

A sazonalidade também se mostrou um aspecto relevante no contexto da empresa estudada. Períodos tradicionalmente associados à maior movimentação turística em Arraial do Cabo, como verão, Carnaval, festividades de fim de ano e feriados prolongados, são percebidos na rotina do estabelecimento como momentos de maior demanda, enquanto períodos de menor fluxo turístico tendem a apresentar menor movimentação comercial. Essas oscilações podem repercutir sobre decisões relacionadas ao estoque, ao fluxo de caixa, à formação de preços e ao planejamento financeiro.

Nesse sentido, a adoção de instrumentos de contabilidade gerencial pode contribuir para transformar informações produzidas no cotidiano da empresa em subsídios mais estruturados para a tomada de decisão. Ferramentas como fluxo de caixa projetado, orçamento, análise de custos, margem de contribuição, acompanhamento do giro de estoque, análise de lucratividade e comparação histórica das vendas podem auxiliar no planejamento diante das oscilações sazonais observadas.

Conclui-se, portanto, que a contabilidade gerencial apresenta potencial para contribuir para uma gestão mais estruturada da microempresa estudada, reduzindo a dependência exclusiva de decisões baseadas na experiência e fornecendo informações capazes de orientar ações relacionadas a estoques, preços, custos e disponibilidade financeira. A sistematização dessas informações pode favorecer maior capacidade de planejamento e adaptação às

particularidades de um mercado influenciado pela atividade turística.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa foi desenvolvida a partir de um único estudo de caso e fundamentada na observação da rotina da empresa, o que restringe a generalização dos resultados para outras microempresas, inclusive aquelas localizadas na própria Região dos Lagos. Além disso, por se tratar de uma pesquisa de abordagem qualitativa, não foram mensurados quantitativamente os impactos financeiros decorrentes da utilização ou da ausência das ferramentas de contabilidade gerencial analisadas.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o número de empresas investigadas, incluindo microempresas de diferentes municípios e segmentos comerciais da Região dos Lagos. Sugere-se, ainda, a realização de estudos quantitativos ou de abordagem mista que permitam comparar indicadores de desempenho e analisar a relação entre sazonalidade, faturamento, estoque e fluxo de caixa, bem como avaliar os efeitos da implementação de ferramentas de contabilidade gerencial ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALI, Shahad Tahseen Mohammed. **Exploring the influence of profitability analysis on SME financing: a conceptual view.** *World Journal of Advanced Research and Reviews*, v. 18, n. 3, p. 630-634, 2023. DOI: 10.30574/wjarr.2023.18.3.0966.

ANZULES-FALCONES, Wendy; ÁNGEL, Mauricio; MARTIN-CASTILLA, Juan. **The innovation capability of small business: a study focused on food and beverage SMEs in the tourism industry – an analysis**

of Ecuador. *Academy of Strategic Management Journal*, v. 19, n. 6, 2020.

ARAÚJO, Juliana Gonçalves de; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; SANTOS, Aldemar de Araújo; PRAZERES, Rodrigo Vicente dos. **Management practices in micro and small enterprises: the relationships between practices adopted and funding.** *International Journal of Multivariate Data Analysis*, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2016. DOI: 10.1504/IJMDA.2016.081090.

BARRETO, Cintia Zau; BRÁS, Filomena Antunes. **The impact of SMEs characteristics on management accounting practices: evidence from the state of Amazonas.** *Contaduría y Administración*, v. 68, n. 3, 2023. DOI: 10.22201/fca.24488410e.2023.4663.

CATAPAN, Anderson et al. **Contabilidade gerencial como instrumento de gestão para micro e pequenas empresas.** Curitiba, 2011.

FERNANDES, Ivan Pereira. **Planejamento e gestão do turismo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GINTING, Berupilihen Br; MARTIN, Martin; MAHYUDIN, Mahyudin. **The relationship between management accounting information and managerial decision making in small companies in the New Medan Subdistrict.** *Jurnal Akuntansi Hukum dan Edukasi*, v. 2, n. 1, p. 376-386, 2025. DOI: 10.57235/jahe.v2i1.6021.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KENISAH, Melania Lintang; CAROLINA, Yenni. **Exploring the impact of environmental uncertainty and strategic management accounting on competitive advantage and performance: empirical insights from SMEs in Indonesia**. *International Journal of Academe and Industry Research*, v. 5, n. 2, p. 48-69, 2024. DOI: 10.53378/353059.

KHAN, Muhammad Saleem Ullah; SOPHIA, Juliet; SHETTY, Pavithra. **The evolving role of management accounting in strategic decision-making: a study of contemporary practices in data-driven enterprises**. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, v. 12, n. 6, p. 1578-1590, 2025. DOI: 10.51244/IJRSI.2025.120600133.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILENKOVSKA KLIMOSKA, Angela. **Doctoral dissertation summary: influence of small enterprises on seasonality of Croatian tourism**. *Tourism and Hospitality Management*, v. 27, n. 3, p. 747-752, 2021.

MORAIS, Rosa Amélia Carvalho; BARRETO JÚNIOR, Agenor Campos. **A importância da contabilidade gerencial para microempresas e empresa de pequeno porte**. *ID on line. Revista de Psicologia*, v. 13, n. 43, p. 903-921, 2019.

NUNES, Nathan da Silva. **Turismo na região das Baixadas Litorâneas: a venda da paisagem dos municípios de Armação dos Búzios, Casimiro de Abreu e Saquarema.** *História, Natureza e Espaço – Revista Eletrônica do Grupo de Pesquisa NIESBF*, v. 8, n. 1, 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RANGKUTI, Muhammad Ihsan. **Improving decision making through management accounting: practical and theoretical perspectives.** *International Journal of Economics, Management and Accounting*, v. 1, n. 2, 2024. DOI: 10.61132/ijema.v1i2.405.

REMALI, Azrinawati Mohd et al. **Strategic management accounting and decision-making in small medium enterprises in Malaysia.** *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 2020. DOI: 10.15405/epsbs.2020.12.05.17.

SHAH, Binod; SAH, Rajesh Kumar; SAH, Kiran Kumari. **Exploring the role and impact of strategic management accounting tools: a comprehensive literature review.** *International Journal of Humanities, Education, and Social Sciences*, v. 2, n. 3, p. 324-336, 2024. DOI: 10.58578/ijhess.v2i3.3614.

TANDELILIN, Elsy; RUSDIYANTO, Johny; AULIQ, Muhammad Aan. **Collaborative entrepreneurship: a smart solution for small business to survive.** In: *International Conference on Economics*,

Management, Accounting and Business – ICEMAB. EAI, 2019. DOI: 10.4108/eai.8-10-2018.2289254.

YAEKOB, Amare. **How hotels suffer from and deal with the economic effects of tourism seasonality: a case study of Aksum, Ethiopia.** *Research in Hospitality Management*, v. 11, n. 2, p. 137-143, 2021. DOI: 10.1080/22243534.2021.1917751.

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)