GUIA PRÁTICO DE GESTÃO

CONTROLADORIA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Uma cartilha para compreender, planejar e melhorar a gestão do negócio.

PLANEJAR • CONTROLAR • ANALISAR • DECIDIR

Disciplina: Controladoria

Professor: Jorge Andre Tischer

Alunos:

. Andrei de Lima Eberhart

· Augusto Cavagnolli

· Bernardo Pianessola Persch

· Breno Castro

· Julia Bianchini Bohn

· Letícia Branchi

· Luceli Brandt

· Taísa Zarpelon

· Thiago Guaragni

Como usar esta cartilha

Este guia combina explicações objetivas, exemplos e ferramentas visuais. Os gráficos apresentam valores fictícios, utilizados apenas para facilitar a compreensão.

Sumário

1 Fundamentos da Controladoria 5
1.1 O que é Controladoria? 5
1.2 Importância para micro e pequenas empresas 5
1.3 Controladoria × Contabilidade × Financeiro 5
1.4 Papel do empresário e do gestor 5
1.5 Informação gerencial para tomada de decisão 5
1.6 Implantação de controles em empresas pequenas 5
2 Gestão Financeira 6
2.1 Organização financeira 6
2.2 Separação pessoa física × pessoa jurídica 6
2.3 Contas a pagar 6
2.4 Contas a receber 6
2.5 Fluxo de caixa 6
2.6 Conciliação bancária 6
2.7 Inadimplência 7
2.8 Capital de giro 7
2.9 Necessidade de capital de giro 7
3 Custos, Despesas e Formação de Preços 8
3.1 Conceito de custos e despesas 8
3.2 Custos fixos e variáveis 8
3.3 Despesas fixas e variáveis 8
3.4 Apuração dos custos 9
3.5 Formação do preço de venda 9
3.6 Markup 10
3.7 Margem de contribuição 10

3.8 Ponto de equilíbrio 10
3.9 Lucratividade e rentabilidade 11
4 Planejamento e Orçamento Empresarial 12
4.1 Planejamento estratégico 12
4.2 Planejamento financeiro 12
4.3 Metas e objetivos 12
4.4 Orçamento de vendas 12
4.5 Orçamento de custos e despesas 12
4.6 Orçamento de caixa 12
4.7 Orçamento de investimentos 12
4.8 Planejado x realizado 12
4.9 Análise e correção de desvios 12
5 Gestão Tributária e Jurídica 13
5.1 Formalização e enquadramento empresarial 13
5.2 MEI, Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real 13
5.3 Principais tributos 13
5.4 Obrigações fiscais e acessórias 13
5.5 Emissão de documentos fiscais 13
5.6 Planejamento tributário 14
5.7 Aspectos trabalhistas básicos 14
5.8 Contratos com clientes e fornecedores 14
5.9 Responsabilidade dos sócios 14
5.10 Gestão de riscos jurídicos e tributários 14
5.11 Importância do contador e do advogado 14
6 Controles Internos e Gestão de Riscos 15
6.1 O que são controles internos 15
6.2 Caixa e bancos 15
6.3 Compras e vendas 15
6.4 Estoques e patrimônio 15
6.5 Prevenção de erros e fraudes 15
6.6 Identificação de riscos 15
6.7 Probabilidade e impacto 15
6.8 Plano de ação 15
7 Indicadores e Análise de Desempenho 17

7.1 O que são indicadores (KPIs) 17
7.2 Indicadores financeiros 17
7.3 Indicadores de vendas 17
7.4 Indicadores de custos 17
7.5 Indicadores de estoque 17
7.6 Indicadores de clientes 17
7.7 Indicadores de produtividade 18
7.8 Endividamento 18
7.9 Lucratividade e rentabilidade 18
7.10 Dashboard/Painel de Controle 18
7.11 Como interpretar os indicadores 18
8 Controladoria para Tomada de Decisão 19
8.1 Decisão Baseada em Informações 19
8.2 Análise de Cenários 19
8.3 Decisões de Preço 19
8.4 Decisões de Investimentos 19
8.5 Opex × Capex 20
8.6 Comprar × Alugar 20
8.7 Financiar × Utilizar Recursos Próprios 20
8.8 Contratar × Terceirizar 20
8.9 Expandir × Manter a Estrutura Atual 21
8.10 Avaliação de Resultados 21
8.11 Plano de Ação para Melhoria Contínua 21
9 Tecnologia, Inovação e Transformação Digital 22
9.1 Digitalização dos processos empresariais 22
9.2 Sistemas de gestão empresarial (ERP) 22
9.3 Planilhas e ferramentas digitais de controle 22
9.4 Automação de processos administrativos e financeiros 22
9.5 Dados e informações para tomada de decisão 22
9.6 Indicadores, dashboards e Business Intelligence (BI) 22
9.7 Inteligência Artificial aplicada à gestão 22
9.8 Tecnologia aplicada às vendas e relacionamento com clientes 23
9.9 Segurança da informação e proteção de dados 23
9.10 LGPD e responsabilidades da empresa 23

9.11 Inovação nos processos, produtos e serviços 23
9.12 Avaliação de custos, benefícios e retorno dos investimentos em tecnologia ... 23
9.13 Escolha de soluções tecnológicas adequadas ao porte da empresa 23
9.14 Plano de transformação digital da empresa 23
Referências bibliográficas e fontes consultadas 25

CAPÍTULO 01 / CONCEITOS

1 Fundamentos da Controladoria

1.1 O que é Controladoria?

A Controladoria é uma área da empresa responsável por fornecer informações que auxiliam os gestores na tomada de decisões. Por meio da análise de dados contábeis, financeiros e gerenciais, acompanha o desempenho da organização, verifica o cumprimento das metas e contribui para o planejamento, o controle dos processos e a melhoria dos resultados.

1.2 Importância para micro e pequenas empresas

A Controladoria é fundamental para as micro e pequenas empresas, pois auxilia no acompanhamento das receitas, despesas, custos, estoques e resultados. Com essas informações, os gestores conseguem identificar problemas, aproveitar oportunidades e tomar decisões mais seguras. Para ser eficiente, deve-se utilizar controles simples, acessíveis e adequados à realidade e às necessidades de cada negócio.

1.3 Controladoria × Contabilidade × Financeiro

A Contabilidade é responsável por registrar e organizar os fatos que afetam o patrimônio da empresa, fornecendo informações contábeis e fiscais. Já o setor Financeiro administra os recursos monetários, controlando o fluxo de caixa, as contas a pagar e a receber, além dos pagamentos e recebimentos. A Controladoria utiliza essas informações para acompanhar os resultados e apoiar a tomada de decisões.

1.4 Papel do empresário e do gestor

O empresário ou gestor tem a responsabilidade de acompanhar os resultados, organizar os processos e orientar a equipe para alcançar os objetivos da empresa. Também deve buscar o uso eficiente dos recursos, desenvolver suas competências profissionais e estar aberto a mudanças e melhorias na gestão.

1.5 Informação gerencial para tomada de decisão

A informação gerencial é obtida por meio da organização e da análise de dados da empresa. Ela permite compreender a situação do negócio, acompanhar os recursos e avaliar os resultados, servindo de apoio às decisões operacionais, gerenciais e estratégicas. Quando utilizada corretamente, também ajuda a identificar oportunidades de melhoria.

1.6 Implantação de controles em empresas pequenas

A implantação de controles internos é importante para organizar as atividades, reduzir riscos e melhorar a gestão, mesmo em empresas de pequeno porte. Esse processo pode começar com ferramentas simples, como planilhas, relatórios mensais, registros de documentos e definição de responsabilidades, sem exigir investimentos em sistemas complexos.

2 Gestão Financeira

2.1 Organização financeira

A organização financeira consiste em registrar, controlar e acompanhar todas as movimentações financeiras da empresa. Isso inclui receitas, despesas, contas a pagar, contas a receber, investimentos, empréstimos e demais operações que envolvam dinheiro. Para que exista uma boa organização, é importante que a empresa mantenha seus registros atualizados e saiba exatamente quanto entra e quanto sai do caixa. O controle pode ser realizado por meio de planilhas ou sistemas de gestão financeira. O registro dessas informações contribui para reduzir riscos de endividamento e melhorar a tomada de decisão.

2.2 Separação pessoa física × pessoa jurídica

Um dos princípios fundamentais da gestão financeira empresarial é manter as finanças pessoais dos proprietários separadas das finanças da empresa. Quando essas contas são misturadas, torna-se mais difícil controlar o fluxo de caixa, organizar as despesas, planejar investimentos e identificar oportunidades de crescimento, além de comprometer a visão real da situação financeira do negócio.

2.3 Contas a pagar

É o processo que permite que uma empresa gerencie adequadamente as contas em aberto que assumiu. Correspondendo às obrigações financeiras que a empresa assumiu e precisa quitar dentro dos prazos estabelecidos. Na gestão financeira, é importante registrar o valor de cada obrigação, sua data de vencimento e a forma de pagamento. A organização dessas informações permite estabelecer prioridades, evitar atrasos e prever quanto dinheiro será necessário para cumprir os compromissos. Esse controle inclui pagamentos a fornecedores, salários, encargos trabalhistas, impostos, aluguel, empréstimos e outras despesas.

2.4 Contas a receber

O controle de contas a receber consiste em administrar todos os valores que a empresa tem direito a receber de seus clientes. Na gestão financeira, esse controle é fundamental para acompanhar os valores pendentes, as datas de vencimento e os pagamentos recebidos; ajudando a tomar decisões para evitar problemas financeiros.

2.5 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta de controle financeiro utilizada para registrar e acompanhar todas as entradas e saídas de dinheiro de uma empresa em determinado período. Ele permite conhecer o saldo disponível e projetar as movimentações futuras. Para isso, deve ser atualizado frequentemente, preferencialmente todos os dias, com informações organizadas e documentos que comprovem as operações. Dessa forma, a empresa consegue identificar possíveis faltas de recursos, planejar pagamentos e avaliar se terá dinheiro suficiente para manter suas atividades. Entre as entradas estão os recebimentos de clientes e as vendas à vista. Entre as saídas estão os pagamentos de fornecedores, salários, impostos e despesas operacionais.

2.6 Conciliação bancária

A conciliação bancária é o processo de comparar os registros financeiros internos da empresa com as informações apresentadas nos extratos bancários. Seu objetivo é verificar se todas as entradas, saídas e movimentações foram registradas corretamente, identificando possíveis diferenças entre o controle da empresa e o saldo informado pelo banco.

2.7 Inadimplência

A inadimplência ocorre quando uma pessoa ou empresa deixa de pagar uma obrigação financeira no prazo estabelecido. Para a empresa que vende a prazo ou presta serviços, os atrasos nos recebimentos podem comprometer a disponibilidade de recursos e dificultar o pagamento de suas próprias obrigações. É importante acompanhar as contas vencidas, identificar os períodos de atraso e adotar procedimentos de cobrança. Essas medidas ajudam a reduzir perdas financeiras e a necessidade de recorrer a empréstimos para cobrir despesas.

2.8 Capital de giro

O capital de giro é o conjunto de recursos financeiros necessários para manter as operações diárias da empresa. Sua administração é essencial para preservar a capacidade de pagamento e evitar que a empresa utilize recursos destinados às operações para realizar investimentos de longo prazo. Ele envolve dinheiro disponível em caixa e bancos, valores a receber e recursos aplicados em estoques, conforme as características de cada negócio.

CAPÍTULO 02 / APLICAÇÃO

2.9 Necessidade de capital de giro

A necessidade de capital de giro representa o valor de recursos que a empresa precisa para financiar suas operações, considerando principalmente a diferença entre os prazos de recebimento dos clientes e de pagamento aos fornecedores, além dos recursos aplicados em estoques. Tem como objetivo, identificar quanto dinheiro a empresa precisa para manter suas atividades sem comprometer seus pagamentos. Dessa forma, sendo possível, antecipar possíveis falhas de recursos, planejar o fluxo de caixa e avaliar a necessidade de buscar financiamento.

3 Custos, Despesas e Formação de Preços

3.1 Conceito de custos e despesas

Os custos correspondem aos gastos relacionados à produção de bens ou à prestação de serviços. Representam os recursos utilizados no processo produtivo com a finalidade de gerar produtos ou serviços e proporcionar benefícios para a empresa. Entre os custos podem estar a matéria-prima, os materiais utilizados na fabricação, a mão de obra diretamente envolvida na produção e outros gastos relacionados ao processo produtivo.

As despesas, por sua vez, não estão diretamente relacionadas à fabricação do produto, mas são necessárias para a administração, comercialização e funcionamento da empresa. Como exemplos, podem ser citados salários administrativos, despesas comerciais, gastos financeiros e outros recursos utilizados para manter as atividades da organização.

Dessa forma, a principal diferença está na finalidade do gasto: o custo está relacionado à produção do produto ou à prestação do serviço, enquanto a despesa está relacionada à administração, comercialização e manutenção das atividades da empresa.

3.2 Custos fixos e variáveis

Os custos podem ser classificados de acordo com seu comportamento em relação ao volume de produção.

Os custos fixos são aqueles que permanecem relativamente constantes mesmo quando ocorre alteração na quantidade produzida, considerando determinada capacidade operacional. Isso significa que esses custos continuam existindo independentemente da produção ou não de determinado bem ou serviço. Entre os exemplos estão o aluguel da área produtiva, a depreciação de máquinas e determinados gastos relacionados à estrutura da produção.

Já os custos variáveis apresentam alteração conforme o volume de produção. Quanto maior a quantidade produzida, maior tende a ser o valor total desses custos. Entre os principais exemplos estão matéria-prima, materiais utilizados diretamente na fabricação, embalagens e outros recursos cujo consumo depende da quantidade produzida.

A separação entre custos fixos e variáveis auxilia a empresa a compreender como alterações no volume de produção afetam sua estrutura de custos e seus resultados.

3.3 Despesas fixas e variáveis

As despesas também podem ser classificadas em fixas e variáveis.

As despesas fixas são aquelas necessárias para manter a estrutura administrativa e comercial da empresa e que não apresentam relação direta com a quantidade vendida. Como exemplos, podem ser considerados salários administrativos, aluguel administrativo e determinados serviços contratados mensalmente.

As despesas variáveis apresentam relação com as vendas ou com o nível de atividade da organização. Dessa forma, tendem a aumentar quando as vendas aumentam e diminuir quando as vendas são reduzidas. Comissões sobre vendas e determinadas taxas incidentes sobre as vendas são exemplos de despesas variáveis.

Essa classificação é importante para a análise dos resultados da empresa, principalmente porque permite identificar quais gastos permanecem mesmo quando as vendas diminuem e quais acompanham diretamente o volume comercializado.

3.4 Apuração dos custos

A apuração dos custos consiste em identificar, classificar e atribuir os gastos aos produtos ou serviços, permitindo determinar quanto efetivamente custa produzir ou oferecer determinado item.

Para realizar essa apuração, podem ser utilizados diferentes métodos de custeio, entre eles o custeio por absorção, o custeio variável, o custeio baseado em atividades (ABC) e o custeio padrão. A escolha do método depende das características da empresa e das informações necessárias para sua gestão.

No custeio por absorção, todos os custos relacionados à produção são apropriados aos produtos, sejam eles diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Os custos diretos podem ser atribuídos diretamente aos produtos, enquanto os custos indiretos necessitam de critérios de rateio para sua distribuição.

No custeio variável, são atribuídos aos produtos os custos que variam de acordo com o volume de produção, enquanto os custos fixos são considerados custos do período. Esse método também permite analisar a margem de contribuição dos produtos e auxiliar nas decisões gerenciais.

A correta apuração dos custos permite conhecer o custo dos produtos ou serviços, avaliar os resultados, controlar os gastos e fornecer informações para a formação do preço de venda e para a tomada de decisões.

3.5 Formação do preço de venda

A formação do preço de venda é uma decisão estratégica, pois o preço precisa contribuir para a cobertura dos custos e despesas e para a obtenção do resultado esperado, sem deixar de considerar as condições do mercado.

Diversos fatores podem influenciar a definição do preço, como inflação, impostos, fornecedores, custos operacionais fixos, margem de lucro, tecnologia, ciclo de vida do produto e demanda. Dessa maneira, definir o preço de venda apenas com base no custo pode não ser suficiente, pois também é necessário considerar o comportamento dos consumidores e os preços praticados pelos concorrentes.

Entre os métodos utilizados para a formação dos preços estão o método baseado no custo da mercadoria, o método baseado nas decisões dos concorrentes, o método baseado nas características do mercado e o método misto.

Quando a empresa utiliza o custo total como base para a formação do preço, deve acrescentar uma margem suficiente para atingir o lucro esperado. Quando utiliza os custos variáveis como base, a margem adicionada precisa contribuir para cobrir os custos fixos e proporcionar o lucro desejado.

3.6 Markup

O markup é um método utilizado para auxiliar na determinação do preço de venda a partir dos custos. Sua utilização permite estabelecer uma relação entre o custo do produto e o valor necessário para sua comercialização, considerando a margem necessária para a cobertura dos demais gastos e obtenção do resultado esperado.

De forma simplificada, sua lógica pode ser representada por:

Preço de venda = Custo-base × Fator de markup. O fator deve considerar, conforme a composição do custo-base, tributos sobre vendas, despesas variáveis, gastos fixos e margem de lucro desejada, evitando dupla contagem.

Dessa forma, a empresa identifica o custo relacionado ao produto e acrescenta uma margem para chegar ao preço de venda. Quando a base utilizada é o custo total, a margem adicionada deve proporcionar o lucro esperado. Quando a base considera os custos variáveis, essa margem também deve ser suficiente para contribuir com a cobertura dos custos fixos.

Apesar de sua praticidade, o preço encontrado por meio do markup deve ser analisado em conjunto com as condições de mercado. Um preço calculado exclusivamente a partir dos custos pode não ser competitivo ou aceito pelos consumidores.

3.7 Margem de contribuição

A margem de contribuição corresponde à parcela da receita que resta após a dedução dos custos e das despesas variáveis. Esse valor ajuda a cobrir os gastos fixos e, depois, a formar o lucro. Margem de contribuição = Receita de vendas − Custos variáveis − Despesas variáveis. Por unidade: preço de venda unitário − custos e despesas variáveis unitários.

3.8 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de vendas necessário para que a margem de contribuição total cubra os custos e as despesas fixas, sem lucro nem prejuízo operacional.

Ponto de equilíbrio contábil (unidades) = Custos e despesas fixas totais ÷ Margem de contribuição unitária. Exemplo ilustrativo: com gastos fixos de R$ 6.000 e margem de contribuição de R$ 30 por unidade, são necessárias 200 unidades para alcançar o equilíbrio.

Margem de Contribuição = Receita de Vendas − Custos Variáveis − Despesas Variáveis

Para utilizar a fórmula, a margem de contribuição unitária deve ser positiva; no caso de diferentes produtos, é necessário considerar a composição das vendas.

Margem de Contribuição Unitária = Preço de Venda Unitário − Custos e Despesas Variáveis Unitários

A comparação do ponto de equilíbrio com o volume esperado de vendas ajuda a estimar a margem de segurança da operação.

A margem de contribuição, apresentada no tópico anterior, auxilia a identificar quais produtos contribuem mais para a cobertura dos gastos fixos. Sua análise deve ser combinada com demanda, capacidade operacional e demais restrições.

3.9 Lucratividade e rentabilidade

A lucratividade e a rentabilidade são indicadores utilizados para analisar o desempenho econômico da empresa, porém apresentam finalidades diferentes.

A lucratividade demonstra quanto da receita obtida pela empresa transforma-se efetivamente em lucro. Pode ser representada pela seguinte fórmula:

Lucratividade (%) = (Lucro Líquido ÷ Receita Total) × 100

Dessa forma, se uma empresa apresenta lucratividade de 10%, significa que, para cada R$ 100,00 de receita, R$ 10,00 correspondem ao lucro líquido, considerando os valores utilizados no cálculo.

Já a rentabilidade relaciona o lucro obtido com o capital investido no negócio, permitindo avaliar o retorno proporcionado pelos recursos aplicados na empresa:

Rentabilidade (%) = (Lucro Líquido ÷ Investimento Total) × 100

Assim, enquanto a lucratividade demonstra a capacidade da empresa de transformar suas vendas em lucro, a rentabilidade demonstra o retorno obtido sobre o investimento realizado. A análise conjunta desses indicadores permite avaliar de forma mais completa o desempenho e a viabilidade econômica do negócio.

4 Planejamento e Orçamento Empresarial

4.1 Planejamento estratégico

É o plano de longo prazo, que define a missão, a visão e os objetivos principais da empresa. Responde perguntas como: onde queremos estar daqui a 3 ou 5 anos? Quais mercados atuar? Quais diferenciais ter? Ele dá a direção geral e alinha toda a equipe.

4.2 Planejamento financeiro

Converte os objetivos estratégicos em valores e prazos. Estabelece quanto dinheiro será necessário, de onde virá, como será aplicado e quais resultados financeiros se espera alcançar. É o alicerce para a saúde do caixa e a sustentabilidade do negócio.

4.3 Metas e objetivos

Objetivos são o que se quer alcançar; metas são as etapas mensuráveis para chegar lá. Devem ser claras, possíveis de cumprir, com prazo definido e ligadas aos resultados do negócio. Exemplo: aumentar vendas em 10% no semestre; reduzir despesas fixas em 5%. Assim todos sabem o que perseguir.

4.4 Orçamento de vendas

É a previsão de quanto se espera vender em valor e quantidade, mês a mês. Baseia-se no histórico de vendas, na demanda do mercado, em ações de divulgação e nas metas definidas. É a base de todos os outros orçamentos, pois o volume de vendas movimenta todo o restante da empresa.

4.5 Orçamento de custos e despesas

Aqui se planejam todos os gastos do negócio. Custos são os valores ligados diretamente à produção ou aquisição do que é vendido; despesas são os gastos necessários para operar a empresa, como aluguel, energia, salários e administração. Separar bem esses valores ajuda a ver onde é possível economizar.

4.6 Orçamento de caixa

Projeta todas as entradas e saídas de dinheiro mês a mês. Mostra se sobrará ou faltará dinheiro em cada período, permitindo se preparar com antecedência. É a ferramenta mais importante para não ficar sem recursos e para honrar compromissos em dia.

4.7 Orçamento de investimentos

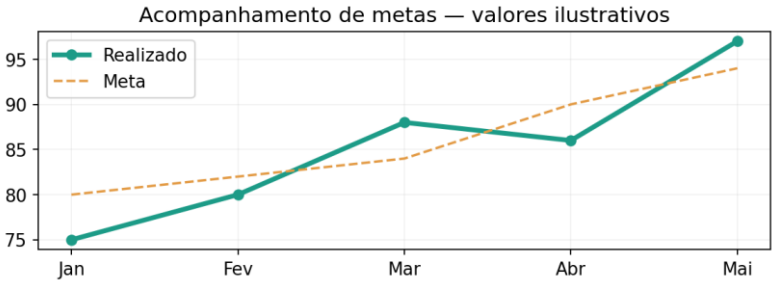
Planeja os gastos com aquisições de valor duradouro, como máquinas, equipamentos, reformas, sistemas e instalações. Define o que comprar, quanto custará, quando comprar e quais benefícios trará para o negócio ao longo do tempo.

4.8 Planejado x realizado

É a comparação entre o que foi orçado e o que realmente aconteceu. Feita mês a mês, mostra se as metas estão sendo cumpridas, se as vendas estão como esperadas e se os gastos estão dentro do previsto. Sempre comparar ajuda a manter o controle do rumo do negócio.

4.9 Análise e correção de desvios

Quando o resultado é diferente do planejado, é preciso investigar o porquê. Pode ser que as vendas tenham vindo menores, que os custos tenham subido ou que as condições do mercado tenham mudado. Identificar a causa permite agir rápido: ajustar preços, revisar processos, controlar gastos e acompanhar os resultados das medidas.



Exemplo ilustrativo com dados fictícios.

CAPÍTULO 05 / CONCEITOS

5 Gestão Tributária e Jurídica

5.1 Formalização e enquadramento empresarial

Formalizar é registrar o negócio para que ele funcione legalmente. Isso envolve definir a atividade, escolher a natureza jurídica, como empresário individual ou sociedade limitada, e providenciar o registro, o CNPJ e as inscrições e licenças exigidas. O enquadramento considera o porte da empresa e suas características. Natureza jurídica, porte e regime tributário são escolhas diferentes, mas precisam estar alinhadas.

5.2 MEI, Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real

São formas de enquadramento e tributação com regras próprias. O MEI é uma modalidade simplificada para o pequeno empreendedor que atende aos requisitos legais, com recolhimento mensal pelo SIMEI. O Simples Nacional reúne diversos tributos em uma guia, embora algumas cobranças possam ocorrer separadamente. No Lucro Presumido, as bases do IRPJ e da CSLL utilizam percentuais legais sobre a receita, além de outros valores previstos na legislação. No Lucro Real, consideram o resultado contábil ajustado pelas regras fiscais. A escolha depende da atividade, do faturamento, das margens e das exigências legais.

5.3 Principais tributos

Entre os principais estão o IRPJ, sobre a renda da empresa; a CSLL, sobre o lucro; o PIS e a Cofins, ligados às receitas; o ICMS, sobre a circulação de mercadorias e determinados serviços; o ISS, sobre os serviços previstos em lei; e o IPI, relacionado a produtos industrializados. Também existem contribuições previdenciárias. A incidência depende da atividade, da operação e do regime tributário. A reforma tributária introduz a CBS e o IBS, exigindo atenção às regras de transição e às novas obrigações.

5.4 Obrigações fiscais e acessórias

Além de apurar e pagar os tributos devidos, a empresa precisa prestar informações ao governo. As obrigações acessórias incluem declarações, escriturações, emissão de documentos e manutenção de registros. Exemplos são o PGDAS-D e a DEFIS para optantes pelo Simples Nacional, e as escriturações do SPED quando exigidas. Cumprir os prazos e conferir os dados evita multas e divergências. Mesmo sem imposto a pagar, podem existir informações obrigatórias a entregar.

5.5 Emissão de documentos fiscais

Os documentos fiscais registram as operações da empresa e permitem conferir receitas, compras e tributos. Entre os exemplos estão a NF-e para operações com mercadorias, a NFC-e para vendas ao consumidor e a NFS-e para serviços, conforme as regras aplicáveis. É preciso

informar corretamente os dados da operação, os produtos ou serviços, os valores e a tributação. A emissão e a guarda adequadas facilitam a escrituração e a comprovação das transações.

5.6 Planejamento tributário

É a análise antecipada de alternativas permitidas pela legislação para organizar a tributação e evitar pagamentos indevidos ou desnecessários. Envolve comparar regimes, avaliar benefícios fiscais e verificar créditos que a empresa pode utilizar. Por exemplo: simular a carga tributária antes de escolher o regime do próximo ano. Deve ter fundamento legal e refletir operações reais; omitir receitas ou usar documentos falsos não é planejamento tributário.

5.7 Aspectos trabalhistas básicos

A empresa deve cumprir as regras de contratação, registro dos empregados, jornada, salários, férias, décimo terceiro, FGTS e recolhimentos previdenciários. Também precisa observar a saúde e a segurança no trabalho e as normas coletivas aplicáveis à categoria. Manter registros e pagamentos corretos ajuda a evitar conflitos e processos. A contratação como autônomo ou pessoa jurídica não afasta o vínculo de emprego quando, na prática, estão presentes seus requisitos legais.

5.8 Contratos com clientes e fornecedores

Os contratos definem o que cada parte deve entregar e quais condições precisa cumprir. Devem esclarecer o produto ou serviço, o preço, a forma de pagamento, os prazos, as responsabilidades e as condições de cancelamento. Por exemplo: estabelecer o que acontece se um fornecedor atrasar uma entrega. Registrar os acordos por escrito reduz dúvidas e facilita a solução de conflitos, sempre respeitando a legislação, inclusive as normas de proteção ao consumidor quando aplicáveis.

5.9 Responsabilidade dos sócios

Depende da natureza jurídica da empresa e da conduta dos envolvidos. Na sociedade limitada, em regra, a responsabilidade de cada sócio se limita às suas quotas, mas todos respondem pela integralização do capital social. Essa proteção não é absoluta: o patrimônio pessoal pode ser atingido em situações previstas em lei, como abuso da personalidade jurídica por desvio de finalidade ou confusão patrimonial. Separar as finanças pessoais das empresariais e respeitar o contrato social ajuda a prevenir problemas.

5.10 Gestão de riscos jurídicos e tributários

É identificar situações que podem gerar multas, cobranças, processos ou perdas financeiras e adotar medidas para preveni-las. Entre os riscos estão tributos calculados incorretamente, declarações atrasadas, contratos incompletos e descumprimento de direitos trabalhistas. A empresa deve avaliar a probabilidade e o impacto de cada situação, definir responsáveis e acompanhar as correções. Conferências periódicas, controle de prazos e atualização das rotinas ajudam a reduzir esses riscos.

Gestão Tributária e Jurídica

5.11 Importância do contador e do advogado

O contador organiza as informações contábeis, apura tributos, acompanha obrigações e auxilia nas decisões financeiras e tributárias. O advogado orienta sobre contratos, relações de trabalho, questões societárias e conflitos jurídicos. A atuação conjunta desses profissionais ajuda a empresa a tomar decisões com mais segurança, prevenir problemas e cumprir a legislação. O apoio é mais eficiente quando os gestores fornecem informações completas e procuram orientação antes de assumir compromissos importantes.

6 Controles Internos e Gestão de Riscos

6.1 O que são controles internos

Controles internos são políticas, procedimentos, rotinas e verificações para alcançar objetivos operacionais e financeiros com eficiência, segurança e conformidade. Protegem os bens da empresa, tornam os relatórios contábeis e financeiros confiáveis, ajudam a cumprir leis e políticas internas e reduzem desperdícios.

6.2 Caixa e bancos

Registre todas as entradas e saídas de caixa e bancos. Faça conciliações bancárias diárias, controle o fundo fixo de caixa e estabeleça dupla aprovação para pagamentos e transferências. Sempre que possível, separe quem autoriza o pagamento de quem registra a operação.

6.3 Compras e vendas

Nas compras, siga o fluxo: requisição → cotação → pedido → recebimento → pagamento. Para compras acima de um valor definido, obtenha pelo menos três orçamentos e confira quantidade, qualidade, nota fiscal e pedido. Nas vendas, analise crédito antes de vender a prazo, emita nota fiscal, acompanhe a cobrança e exija autorização para descontos ou prazos especiais.

6.4 Estoques e patrimônio

Nos estoques, registre entradas e saídas em sistema, faça inventários periódicos, restrinja o acesso ao depósito e adote o critério PVPS (primeiro que vence, primeiro que sai) para produtos com validade. No patrimônio, identifique máquinas, veículos e equipamentos, mantenha termos de responsabilidade e realize inventários para verificar existência e conservação dos bens.

6.5 Prevenção de erros e fraudes

Previna falhas e fraudes com segregação de funções, registros de autorizações, canais independentes de denúncia, auditorias periódicas e trilhas de auditoria dos sistemas (logs de acessos, alterações e exclusões). Os procedimentos devem ser proporcionais ao tamanho da empresa.

6.6 Identificação de riscos

Identifique continuamente os eventos que podem comprometer os objetivos do negócio. Considere riscos operacionais (falhas de processo, máquinas e pessoas), financeiros (inadimplência, juros e falta de liquidez), de conformidade (obrigações fiscais, trabalhistas, ambientais e LGPD), estratégicos e de reputação.

6.7 Probabilidade e impacto

Avalie cada risco pela probabilidade de ocorrência (baixa, média ou alta) e pelo impacto caso aconteça (baixo, médio ou alto). O nível de risco resulta da combinação probabilidade × impacto e orienta as prioridades de prevenção. Utilize a matriz visual abaixo para distinguir riscos baixos, médios, altos e críticos.

6.8 Plano de ação

Para cada risco, escolha uma resposta: mitigar (reduzir probabilidade ou impacto), evitar (interromper a atividade), transferir ou compartilhar (por exemplo, contratar seguro) ou aceitar,

quando o controle custar mais que o benefício. Registre um plano 5W2H: o que, por que, onde, quando, quem, como e quanto custará; acompanhe a execução.

Matriz de riscos • exemplo visual

Impacto / Chance	Baixa	Média	Alta
Alto	Moderado	Alto	Crítico
Médio	Baixo	Moderado	Alto
Baixo	Baixo	Baixo	Moderado

Exemplos: falha ocasional de registro (baixo); atraso recorrente de fornecedor (moderado); perda de dados sem backup (alto ou crítico).

7 Indicadores e Análise de Desempenho

7.1 O que são indicadores (KPIs)

Os KPIs são indicadores que ajudam a acompanhar o desempenho da organização e o alcance de seus objetivos. Além de orientar decisões e melhorias, promovem transparência, comunicação e alinhamento entre as equipes. Podem ser reativos, quando medem resultado. Entre os principais estão margens bruta, líquida e de contribuição, EBITDA e ponto de equilíbrio, também incluem custos fixos e variáveis, ROI, ROE, lucratividade, rentabilidade e liquidez.

7.2 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros são as margens brutas, EBITDA, lucro líquido e fluxo de caixa, que avalia a rentabilidade e a capacidade da empresa de gerar recursos e pagar suas obrigações. Reúne os resultados de vendas, custos e despesas, ajudando a acompanhar a saúde financeira e a orientar decisões. Incluem receita operacional, retorno sobre o investimento, lucratividade, composição da receita e redução de custos.

7.3 Indicadores de vendas

As vendas avaliam o desempenho comercial, mostrando quanto a empresa vende e com que eficiência transformar oportunidades em compras. Esses indicadores ajudam a prever a demanda, planejar a reposição de estoque e acompanhar a receita gerada.

7.4 Indicadores de custos

Os custos mostram quanto a empresa gasta para adquirir ou produzir os produtos vendidos. Esses indicadores relacionam estoque e finanças, ajudam a calcular a margem de lucro e orientam decisões sobre preços, compras e produção. Acompanhar os custos permite identificar desperdícios e reduzir despesas sem comprometer a qualidade.

7.5 Indicadores de estoque

Esses indicadores mostram a rapidez com que os produtos são vendidos e repostos, por quanto tempo o estoque atende à demanda e se há risco de faltar mercadoria. Ajudam a equilibrar compras e vendas, evitando tanto o excesso — que imobiliza recursos — quanto a falta de produtos, que pode resultar em vendas e clientes perdidos.

7.6 Indicadores de clientes

Clientes mostram quanto custa conquistar clientes, quanto eles gastam e por quanto tempo permanecem na empresa. Esses indicadores ajudam a avaliar a eficiência das vendas e da fidelização. Incluem participação no mercado e desenvolvimento de produtos inovadores, também acompanham retenção, satisfação e lucratividade dos clientes, Os hábitos de compra ajudam a planejar estoques e reposição de produtos.

7.7 Indicadores de produtividade

A produtividade mede a eficiência no uso dos recursos para produzir bens e serviços. A produtividade do trabalho relaciona a produção às horas trabalhadas; a produtividade total dos fatores (PTF) avalia como todos os recursos são combinados. Cada indicador tem limitações de cálculo e interpretação.

7.8 Endividamento

O endividamento é o compromisso de pagar dívidas futuras, como parcelas de empréstimos, financiamentos e cartões. Ele é planejado quando cabe no orçamento; quando pesa excessivamente na renda ou atrasa pagamentos, pode comprometer o equilíbrio financeiro e levar a inadimplência.

7.9 Lucratividade e rentabilidade

A rentabilidade indica quanto o valor investido rendeu em determinado período.

Fórmula: (retorno obtido / valor investido) x 100

Lucratividade mostra quanto do faturamento se transforma em lucro líquido.

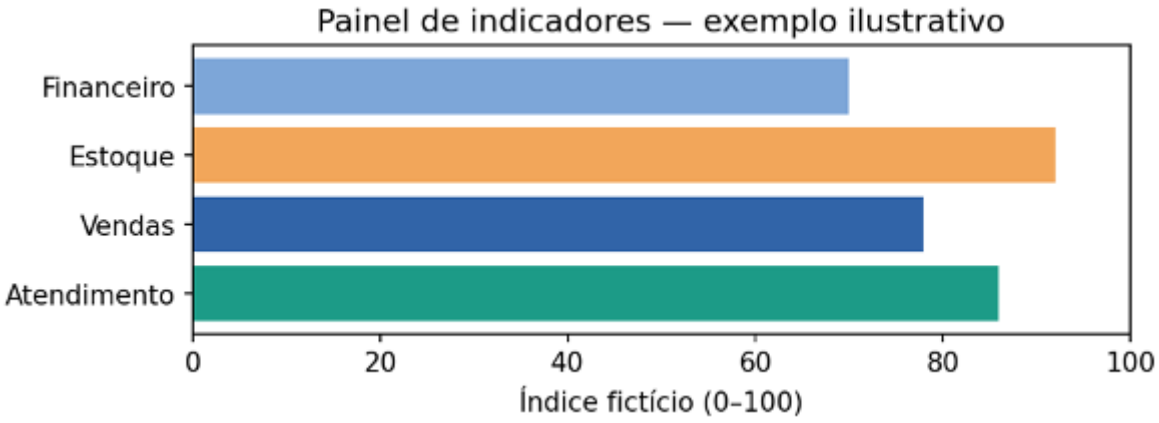
Fórmula: (lucro líquido/faturamento) x 100

7.10 Dashboard/Painel de Controle

Um dashboard, ou painel, reúne os principais indicadores de um negócio em gráficos, tabelas e cartões, oferecendo uma visão rápida e atualizada dos resultados. Diferentemente de uma planilha ou relatório, ele facilita acompanhar dados e apoiar decisões sem precisar cruzar informações manualmente.

7.11 Como interpretar os indicadores

Compare os indicadores com períodos anteriores e metas para identificar tendências. Investigue as causas dos resultados, considerando fatores como sazonalidade e custos, e avalie o impacto das ações já realizadas. Com base nessa análise, defina medidas corretivas ou melhorias para o próximo ciclo.



CAPÍTULO 08 / CONCEITOS

8 Controladoria para Tomada de Decisão

8.1 Decisão Baseada em Informações

A tomada de decisão baseada em informações reduz incertezas e possibilita que gestores escolham alternativas com maior probabilidade de gerar resultados positivos. As decisões empresariais devem ser fundamentadas em informações confiáveis e atualizadas. A Controladoria reúne, organiza e analisa dados sobre custos, receitas, despesas, investimentos e desempenho operacional, permitindo que os gestores tomem decisões mais assertivas. Quanto maior a qualidade das informações utilizadas, menor a chance de erros e maiores serão os benefícios para a organização.

8.2 Análise de Cenários

A análise de cenários permite avaliar riscos, oportunidades e impactos financeiros antes da tomada de decisões. A análise de cenários consiste em avaliar diferentes situações que podem ocorrer no futuro e seus possíveis impactos nos resultados da empresa. Normalmente, são elaborados cenários otimista, realista e pessimista, permitindo que a organização esteja preparada para oportunidades e desafios. Essa prática auxilia no planejamento estratégico e na redução dos riscos das decisões.

8.3 Decisões de Preço

A Controladoria auxilia na definição de preços que garantam rentabilidade e sustentabilidade ao negócio. A formação de preços é uma das decisões mais importantes para qualquer negócio. A Controladoria auxilia nesse processo analisando os custos de produção, as despesas operacionais, a margem de lucro desejada e as condições do mercado. Um preço inadequado pode comprometer a lucratividade da empresa ou reduzir sua competitividade, tornando essa análise fundamental para o sucesso organizacional.

8.4 Decisões de Investimentos

Antes de investir em projetos ou equipamentos, a empresa deve analisar a capacidade de retorno e os riscos envolvidos. Os investimentos representam aplicações de recursos com o objetivo de gerar benefícios futuros para a empresa. A Controladoria avalia a viabilidade financeira desses investimentos por meio de indicadores como retorno esperado, prazo de recuperação do capital investido e riscos envolvidos. Essa análise ajuda a direcionar os recursos para projetos mais rentáveis e alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

8.5 Opex × Capex

Compreender a diferença entre Opex e Capex ajuda a empresa a administrar melhor seus recursos e investimentos. O Opex (Operational Expenditure) corresponde aos gastos relacionados às atividades operacionais do dia a dia da empresa, como energia elétrica, aluguel, manutenção e materiais de consumo. Já o Capex (Capital Expenditure) refere-se aos investimentos em ativos de longo prazo, como máquinas, equipamentos, tecnologia e instalações. A escolha entre Opex e Capex influencia diretamente o fluxo de caixa, a lucratividade e o planejamento financeiro da organização.

8.6 Comprar × Alugar

A escolha entre comprar ou alugar depende da análise dos custos totais e da estratégia financeira da empresa. Muitas empresas precisam decidir se é mais vantajoso comprar ou alugar determinados bens e equipamentos. A compra gera um ativo para a empresa, mas exige maior desembolso inicial. Já o aluguel proporciona maior flexibilidade e menor necessidade de investimento imediato. A Controladoria analisa os custos totais, os benefícios e o impacto financeiro de cada alternativa para apoiar a melhor decisão.

8.7 Financiar × Utilizar Recursos Próprios

A decisão deve considerar liquidez, custo do capital e retorno esperado do investimento. Ao realizar investimentos, a empresa pode utilizar recursos próprios ou recorrer a financiamentos. O uso de capital próprio evita o pagamento de juros, mas reduz a disponibilidade de caixa. Já o financiamento permite preservar recursos internos, porém gera custos financeiros. A Controladoria avalia qual alternativa apresenta a melhor relação entre risco, custo e retorno esperado para a organização.

CAPÍTULO 08 / APLICAÇÃO

8.8 Contratar × Terceirizar

A terceirização pode reduzir custos e aumentar a especialização, enquanto a contratação interna oferece maior controle sobre as atividades. A empresa também precisa decidir se determinadas atividades serão executadas por funcionários próprios ou por empresas terceirizadas. A terceirização pode reduzir custos, aumentar a especialização e proporcionar maior flexibilidade operacional. Por outro lado, a contratação direta permite maior controle sobre as atividades. A Controladoria analisa os impactos financeiros e estratégicos de cada opção para auxiliar nessa escolha.

8.9 Expandir × Manter a Estrutura Atual

A expansão deve ocorrer quando houver viabilidade financeira e demanda suficiente para justificar novos investimentos. Quando uma empresa identifica oportunidades de crescimento, surge a decisão entre expandir suas operações ou manter a estrutura existente. A expansão pode aumentar receitas e participação de mercado, mas também exige investimentos e envolve riscos. A manutenção da estrutura atual pode oferecer maior estabilidade financeira. A Controladoria fornece análises que permitem avaliar a viabilidade e os impactos de cada alternativa.

8.10 Avaliação de Resultados

A avaliação de resultados permite identificar desvios entre o planejado e o realizado, apoiando ações corretivas. A avaliação de resultados consiste em comparar os objetivos planejados com os resultados efetivamente alcançados. Essa prática permite identificar desvios, corrigir falhas e reconhecer oportunidades de melhoria. Por meio de indicadores de desempenho, relatórios gerenciais e análises financeiras, a Controladoria auxilia os gestores no acompanhamento contínuo dos resultados da organização.

8.11 Plano de Ação para Melhoria Contínua

A melhoria contínua é baseada na identificação de problemas, definição de metas, implementação de ações e monitoramento dos resultados. Após identificar os resultados obtidos e as oportunidades de melhoria, a empresa deve elaborar um plano de ação. Esse plano define as medidas necessárias para corrigir problemas, aprimorar processos e aumentar a eficiência operacional. A melhoria contínua busca promover o aperfeiçoamento constante das atividades da organização, contribuindo para sua competitividade, sustentabilidade e crescimento no longo prazo.

Roteiro de decisão Identifique o problema → compare alternativas → avalie riscos e custos → decida → acompanhe resultados.

9 Tecnologia, Inovação e Transformação Digital

9.1 Digitalização dos processos empresariais

A digitalização dos processos da sua empresa é colocar tecnologias digitais para transformar tarefas feitas à mão ou no papel em processos eletrônicos rápidos. Isso facilita guardar, procurar e compartilhar dados no dia a dia. Essa mudança aumenta o ritmo do trabalho, evita retrabalho e deixa tudo muito mais organizado. Exemplo: você troca as fichas de papel dos seus clientes por um cadastro no computador ou celular, achando qualquer informação em poucos segundos.

9.2 Sistemas de gestão empresarial (ERP)

O ERP é aquele sistema integrado que junta a informação de todas as áreas do seu negócio, vendas, estoque, compras e financeiro em um só lugar. Assim, você acompanha a empresa inteira em uma única tela. Claro que para implantar você vai precisar planejar e adaptar a rotina da equipe. Exemplo: quando você lança uma venda, o sistema já baixa o item do estoque e avisa o setor financeiro sobre o valor que vai entrar.

9.3 Planilhas e ferramentas digitais de controle

As planilhas eletrônicas e os aplicativos de controle ajudam a registrar, organizar e acompanhar entradas, saídas, estoque e vendas. São alternativas acessíveis para pequenos negócios, desde que os dados sejam atualizados e protegidos com controles de acesso e cópias de segurança. Exemplo: uma planilha registra as saídas de produtos e ajuda a identificar quando é necessário repor o estoque.

9.4 Automação de processos administrativos e financeiros

A automação utiliza sistemas para executar tarefas repetitivas, como registrar contas, emitir documentos e gerar relatórios. Ela pode reduzir o trabalho manual e diminuir erros, mas exige conferência dos resultados. Exemplo: um programa organiza comprovantes de despesas e prepara relatórios para análise da equipe.

9.5 Dados e informações para tomada de decisão

Dados são registros que, depois de organizados e analisados, ajudam a produzir informações para a tomada de decisão. A análise permite comparar resultados e identificar oportunidades de melhoria.

9.6 Indicadores, dashboards e Business Intelligence (BI)

O Business Intelligence (BI) reúne e analisa dados para apoiar a gestão. Indicadores e dashboards apresentam resultados em gráficos e painéis, facilitando a comparação com metas. As informações podem ser atualizadas periodicamente ou em tempo real, conforme o sistema utilizado. Exemplo: um painel mostra vendas, despesas e metas do mês.

9.7 Inteligência Artificial aplicada à gestão

A Inteligência Artificial (IA) pode analisar grandes volumes de dados, identificar padrões, produzir conteúdos e auxiliar em tarefas do negócio. Ela serve para prever vendas, organizar estoque e melhorar o atendimento dos seus clientes. Mas atenção: para funcionar bem, a IA precisa de dados corretos e de uma equipe treinada para usar as ferramentas. Exemplo: você usa uma ferramenta de IA que olha o seu histórico de vendas do ano passado e te ajuda a estimar quanto produto comprar pro próximo mês.

CAPÍTULO 09 / APLICAÇÃO

9.8 Tecnologia aplicada às vendas e relacionamento com clientes

O CRM (gestão do relacionamento com clientes) ajuda a organizar contatos, negociações e histórico de atendimento. Com essas informações, a empresa pode melhorar o relacionamento e oferecer serviços mais adequados, respeitando a privacidade dos clientes. Exemplo: a equipe consulta compras anteriores para planejar um novo atendimento.

9.9 Segurança da informação e proteção de dados

A segurança da informação protege os dados e sistemas contra acessos indevidos, perdas e ataques. Algumas medidas são usar senhas fortes, autenticação em duas etapas, atualizações, cópias de segurança e acesso restrito. A frequência dos backups deve considerar o risco e a necessidade da empresa. Exemplo: a equipe ativa a verificação em duas etapas nos sistemas utilizados.

9.10 LGPD e responsabilidades da empresa

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) estabelece regras para o tratamento de dados pessoais de clientes, funcionários e parceiros. A empresa deve informar como utiliza os dados, adotar medidas de segurança e identificar uma base legal adequada, que nem sempre é o consentimento. Exemplo: o site explica a finalidade do cadastro e como os dados serão tratados.

9.11 Inovação nos processos, produtos e serviços

Inovar é trazer ideias novas e aplicar melhorias na rotina, nos produtos ou no atendimento para atender melhor os clientes e sair na frente da concorrência. Isso pode ser criar um produto diferente, atualizar algo que você já vende ou modernizar o jeito que você atende. Exemplo: seu restaurante lança um aplicativo próprio de pedidos para entrega rápida, facilitando a vida dos clientes e aumentando as vendas.

9.12 Avaliação de custos, benefícios e retorno dos investimentos em tecnologia

Antes de investir em tecnologia, a empresa deve comparar os custos de implantação, manutenção e treinamento com os benefícios esperados. O retorno sobre o investimento (ROI) ajuda nessa avaliação, mas não elimina os riscos da decisão. Exemplo: um software custa R$1.200 e gera economia estimada de R$400 por mês, sem outros custos adicionais; nesse cenário, o investimento inicial seria recuperado em três meses.

9.13 Escolha de soluções tecnológicas adequadas ao porte da empresa

Cada empresa tem o seu tamanho e o seu momento. Se o seu negócio é pequeno, comece com ferramentas simples e acessíveis, como planilhas e aplicativos gratuitos. Conforme a operação for crescendo, aí sim vale investir em sistemas mais completos e integrados. O segredo é escolher o que cabe no bolso e resolver seu problema atual. Exemplo: um pequeno comerciante usa um sistema leve no celular para emitir nota fiscal e controlar a caixa sem complicação.

9.14 Plano de transformação digital da empresa

O plano de transformação digital é o seu mapa para incorporar a tecnologia ao funcionamento do negócio passo a passo. Nele, você define o que precisa melhorar, quais ferramentas vai contratar, quanto vai gastar, quem será o responsável e quais as metas da equipe. Isso garante que a digitalização aconteça de forma organizada e sem desperdício de dinheiro. Exemplo: você monta um plano de seis meses para migrar todos os documentos para nuvem e treinar o pessoal no novo sistema de vendas.

Plano digital Diagnóstico → prioridades → ferramentas → acompanhamento. Avalie custos e benefícios antes de investir.

Referências bibliográficas e fontes consultadas

DE AMORIM GONÇALVES, Daniel; LOSILLA, Marcelo. Controladoria empresarial: gestão financeira em micro e pequenas empresas. Revista Hórus, v. 6, n. 2, p. 1–17, 2011.

MONTEIRO, José Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 5, n. 2, p. 38–59, 2011.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 6 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Código Tributário Nacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172compilado.htm. Acesso em: 6 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 6 out. 2026.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm. Acesso em: 6 out. 2026.

BRASIL. Empresas & Negócios. Abrir CNPJ. https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/redesim/abrir-cnpj. Acesso em: 6 out. 2026.

BRASIL. Receita Federal. IRPJ (Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas). https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/tributos/IRPJ. Acesso em: 6 out. 2026.

COMITÊ GESTOR DO IBS. Comitê Gestor e Receita Federal garantem prazo de adaptação e transição segura para contribuintes do IBS e da CBS em 2026. https://cgibs.gov.br/comite-gestor-e-receita-federal-garantem-prazo-de-adaptacao-e-transicao-segura-para-contribuintes-do-ibs-e-da-cbs-em-2026. Acesso em: 6 out. 2026.

ESCRITÓRIO INTELIGENTE. Por que você deve separar as contas de pessoa física e pessoa jurídica. https://escritoriointeligente.com/blog/contabilidade/por-que-voce-deve-separar-as-contas-de-pessoa-fisica-e-pessoa-juridica. [Referência incompleta: data de publicação e acesso não informadas.]

NOMUS. Contas a pagar. https://www.nomus.com.br/blog-industrial/contas-a-pagar/. [Referência incompleta: data de publicação e acesso não informadas.]

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. [Referência incompleta: título, veículo e data não informados no material original.]

MATTAR, Fauze Najib. (2000). [Referência incompleta: título e demais dados não informados no material original.]

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. (2009). [Referência incompleta: título e demais dados não informados no material original.]

CONTABILIDADE: GESTÃO DE CUSTOS. [Fonte citada como “Livro-1” no material original; autoria, editora e ano não informados.]

BATISTA, Michel. O que são contas a receber? Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilizei-responde/o-que-sao-contas-a-receber/>. Acesso em: 4 out. 2026.

SEBRAE RS. Capital de giro. Disponível em: https://sebraers.com.br/wp-content/uploads/2017/12/e-book-capital-de-giro.pdf. Acesso em: 4 out. 2026. [Autoria e título precisos a confirmar.]

INTELIGENTE, Escritório. Por que você deve separar as contas de Pessoa Física e Pessoa Jurídica? Escritório inteligente, 3 maio 2024. Disponível em: <https://escritoriointeligente.com/blog/contabilidade/por-que-voce-deve-separar-as-contas-de-pessoa-fisica-e-pessoa-juridica>. Acesso em: 26 out. 2026

LEÃO, Thiago. Contas a pagar: o que é, função e como fazer na sua empresa. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/contas-a-pagar/>. Acesso em: 26 out. 2026.

NEPOMUCENO, Kevin. Fluxo de Caixa exemplo prático de uma empresa. Disponível em: <https://dennisnepomuceno.com.br/gestao-financeira/fluxo-de-caixa-exemplo-pratico/>. Acesso em: 26 out. 2026.

SANKHYA, Redator. Conciliação bancária: o guia completo para entender, fazer e automatizar o processo. Disponível em: <https://www.sankhya.com.br/gestao-de-negocios/conciliacao-bancaria/>. Acesso em: 26 out. 2026.

SERASA, Time. Inadimplência: entenda causas, consequências e saiba como evitar. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/limpa-nome-online/blog/o-que-e-inadimplencia/>. Acesso em: 26 out. 2026.

Vista do Gestão Financeira e Planejamento em Microempreendimento. Disponível em: <https://periodicos.undb.edu.br/ceds/pt_BR/article/view/327/262>. Acesso em: 4 out. 2026.

SANTOS, Marinéia Almeida dos. Contabilidade de Custos. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2018. O material é direcionado ao estudo da aplicação dos conceitos de custos, avaliação e controle de estoques e sistemas de custos para tomada de decisão.

MACANE, Agostinho (org.). Contabilidade: Gestão de Custos. Boa Vista: Editora IOLE, 2023.