

CONTABILIDADE GERENCIAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO E TOMADA DE DECISÃO DAS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS

JANAINA RESENDE MACHADO¹
SARA FERREIRA DE LIMA RAPÉ²
SINVALES ROBERTO SOUZA³

RESUMO

Este estudo tem como objetivo evidenciar o papel desempenhado pela contabilidade gerencial no processo de Tomada de decisão. Quando ocorre a interação entre a contabilidade e os gestores, e os processos estruturados passam a ser executados de maneira correta, utilizando-se de relatórios desenvolvidos adequadamente para cada fase do processo, minimizando os riscos nas tomadas de decisões. Através de pesquisas teóricas, foram apontadas formas de identificar melhoras aos processos de decisões, utilizando das ferramentas da contabilidade gerencial. O resultado principal é apresentar essas ferramentas capazes de analisar os fatos já ocorridos podendo projetar-se, medindo desempenho e avaliando os impactos financeiros de suas decisões, permitindo estabelecer padrões para solucionar os problemas encontrados e mitigar erros e falhas nos processos encontrados nas instituições.

Palavras Chaves: Contabilidade Gerencial, Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This study aims to highlight the role of management accounting in the decision making process. When there is interaction between accounting and management, and structured processes are now correctly performed, using reports adequately developed for each stage of the process, minimizing the risks in decision-making. Through theoretical research, forms were pointed to identify improvements to decision processes, using the management accounting tools. The main result is able to present these tools to analyze the facts that have already occurred can be projected, measuring performance and assessing the financial impact of their decisions, allowing established standards to solve the problems encountered and mitigate errors and failures in processes found in institutions.

Keywords: Management Accounting, Decision Making.

INTRODUÇÃO

A contabilidade ao longo dos anos tem deixado de ser apenas a demonstração pura dos números, ela vem atendendo de maneira a proporcionar subsídios estratégicos nas tomadas de decisões nas mais diversas áreas das empresas, visando a melhora nos processos internos, diminuição de custos, alavancagem operacional e otimização dos recursos com pessoal.

O crescimento irregular e volúvel de uma organização pode trazer consequências graves em seu desenvolvimento financeiro, sua expansão e

¹Contadora pela Universidade CESUFOZ, Contadora Master na Empresa Sigilu's Contabilidade. E-mail: jresendemachado@gmail.com, Foz do Iguaçu – PR/Brasil.

²Administradora, Pós-Graduada em Auditoria, Controladoria e Perícia Contábil – Docente da Educação à Distância do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC), e-mail: sara.rape.adm@gmail.com, Foz do Iguaçu – PR/Brasil

³Economista, Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente. Coordenador Geral e Orientador dos cursos de Pós-Graduação do Centro Universitário – UDC. Sinvaless@udc.edu.br, Foz do Iguaçu – PR/Brasil.

solidificação de mercado, chegando muitas vezes a grandes endividamentos e até mesmo situações onde a solução é encerrar as atividades. Uma empresa mal estruturada e sem visão de seus acontecimentos contábeis, será uma presa fácil para o mercado competitivo, sem uma visão adequada ela não terá capacidade de expansão e solidificação.

Para que uma empresa possa se estruturar de maneira adequada e competitiva é necessário o desenvolvimento de Processos de Planejamento Estratégico, sendo possível identificar a posição do mercado onde está atuando, avaliar melhor os tipos de decisões que precisam ser tomadas e alcançar os objetivos traçados, maximizando seus lucros e resultados.

Esta pesquisa tem como objetivo de identificar a importância da Contabilidade Gerencial nos processos de melhoramento e tomada de decisões das empresas, evidenciando a sua influência nos processos de planejamento e controle, voltada aos operadores, gerentes e executivos dentro das organizações e demonstrar os papéis desempenhados pelos contadores no exercício dessa função. Neste contexto cria-se a indagação: Qual a importância da Informação Contábil Gerencial no processo de tomada de decisão?

Sendo assim, identificamos que é de suma importância o entendimento claro das informações contábeis para o equilíbrio financeiro de uma entidade. Sem a devida orientação dos dados de um balanço patrimonial o grau de risco das decisões baseadas nos seus custos, seus produtos, serviços oferecidos, entre tantas outras operações, é de grande risco operacional, podendo afetar e até comprometer em alta escala o desempenho de uma empresa.

REVISÃO DE LITERATURA

CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial, segundo Pizzolato (2000, p. 195) “produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de performance; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas.”

Para Atkinson *et al* (2000 p. 36) “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.

Ludícibus (2009, p. 21) define que:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A Contabilidade teve que se aperfeiçoar, desenvolvendo novas ferramentas para dar suporte à gestão das empresas, transformando os fatos ocorridos em trampolins para alavancagens futuras, buscando atualizar-se no mercado a fim de oferecer informações mais claras e precisas, conforme descreve Horngren *et al* (2004 p. 4), a “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Assim, a contabilidade gerencial vem trazendo o conhecimento e o suporte necessário para que a gestão possa manter os controles interno e externos das empresas em pleno funcionamento e com o mínimo de falhas possíveis.

Dessa forma, autores como Atkinson *et al* (2000), Horngren *et al* (2004), Ludícibus (2009) e Padoveze (2010), são unânimes ao afirmar que a contabilidade gerencial é utilizada como grande ferramenta dos gestores para o processo decisório e tomada de decisão.

Ainda segundo Horngren *et al* (2004 p. 8), “[...] os gestores beneficiam-se quando a contabilidade fornece informações que os ajudam a planejar e controlar as operações da organização”.

Para Atkinson *et al* (2000 p. 45), “Informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico”. A tabela 01 demonstra as funções de informação gerencial contábil.

Tabela 01: Funções da informação Gerencial Contábil

Funções da informação gerencial contábil	
Controle Operacional	Fornece informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes.
Controle Administrativo	Fornece informação sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferência dos clientes e inovações tecnológicas.
Controle estratégico	Fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson et al (2000, p 45).

PLANEJAMENTO E CONTROLE COMO FERRAMENTA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, ambos são instrumentos de administração para os gestores. Para Padoveze (2010, p. 40), Se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

Segundo Horngren *et al* (2004 p. 300), “o sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle [...]”.

Para Atkinson *et al* (2000 p. 567), “o planejamento estratégico, ou de longo prazo, consiste em desenvolver uma conexão de contratos inter-relacionados, explícita ou implicitamente, entre a empresa e seus grupos de *stakeholders* principais”.

Segundo Martins (2010 p. 305), “controlar significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”.

O planejamento e o controle operacional utilizam procedimentos e práticas preestabelecidas para monitorar o processo decisório, Gil *et al* (2010 p. 35).

O planejamento subdivide-se em duas fases: Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional. O Planejamento Operacional incorpora uma etapa adicional, que é a que finaliza o planejamento das operações, denominada Programação, PADOVEZE (2012 p. 27).

A figura nº. 01 apresenta o conjunto do processo de planejamento para a organização:



Figura 01: Processo de planejamento

Fonte: Padoveze (2012 p.44)

Segundo Atkinson *et al* (2000 p. 581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos [...] Três papéis importantes dos contadores gerenciais, são:

1. Ajudar uma empresa a ficar sob controle.
2. Identificar quando o processo está fora do controle.
3. Dar suporte à aprendizagem da empresa.

CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA

Segundo Atkinson *et al* (2000 p. 37), a contabilidade financeira “comunica aos agentes externos as consequências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários.

Os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários das informações financeiras PADOVEZE (2010 p. 38).

Horngren *et al* (2004 p. 4) afirma que “a contabilidade financeira refere-se à informação contábil desenvolvida para usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias governamentais.

Padoveze (2009 p. 9) ainda afirma

A Contabilidade Financeira, que podemos denominar de Contabilidade Tradicional, é entendida basicamente como instrumento contábil essencial para a feitura dos relatórios para usuários externos e necessidades regulamentadas. A Contabilidade

Gerencial é vista principalmente como supridora de informações para usuários internos da empresa.

É importante ressaltar as diferenças entre contabilidade gerencial e financeira, campo de atuação, público alvo, tipos de informação, entre outros aspectos, que será exposto na Tabela nº. 02 de informações:

Tabela 02: Características Básicas da Contabilidade Financeira e Gerencial

Características básicas das contabilidades financeira e gerencial		
	Contabilidade financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	<i>Externa:</i> Acionistas, credores, autoridades tributárias	<i>Interna:</i> Funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais objetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Fonte: ATKINSON et al (2000 p. 38)

Ainda segundo Atkinson *et al* (2000 p. 38), “As informações geradas pela contabilidade gerencial podem auxiliar os funcionários a aprenderem como fazer o seguinte:

1. Melhorar a qualidade das operações.
2. Reduzir os custos operacionais.
3. Aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

CONTABILIDADE GERENCIAL E SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Para Gil, Biancolino e Borges (2010 p. 11), “o sistema de informação é o produto de três componentes, tecnologia, organizações e pessoas, os quais devem interagir pra que o sistema atinja seu objetivo”.

Sistema de informação gerencial pode ser entendido como um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa HOJI (1999 p. 321).

Segundo Padoveze (2010 p. 47), “para que a informação contábil seja usada no processo de administração, é necessário que essa informação contábil seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade”.

Para Horngren *et al* (2004 p. 6), “sistema de contabilidade é um mecanismo formal para recolher, organizar e comunicar informações sobre as atividades de uma organização.

Para Atkinson *et al* (2000 p. 36), “sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas.

Segundo Gil *et al* (2010 p. 54),

Como principais usuários das informações contábeis, os contadores são os primeiros profissionais que utilizam as informações contábeis geradas para a tomada de decisão e, dessa forma, possuem grande importância na definição de acessos aos SIC. E quanto à tempestividade das informações geradas, devem contribuir no processo de produção da informação de tais sistemas, adequando às necessidades da organização (disponibilidade, abrangência e detalhe) em prazos satisfatórios.

Ainda segundo Padoveze apud Gil (2010 p. 51 e 52), o Sistema de Informação Contábil deve produzir informações que possam atender aos seguintes aspectos:

I – Níveis empresariais

- Estratégico: Onde são desenvolvidos os processos permanentes e contínuos, sendo sempre voltados para o futuro, visando racionalidade nas tomadas de decisão e alocação de recursos organizacionais de forma mais eficiente possível.
- Tático: Onde ocorre a intermediação entre o nível estratégico e o operacional, geralmente é projetado a médio prazo e abrange cada unidade da organização, traduzindo e interpretando as decisões do planejamento estratégico, transformando em planos concretos dentro das unidades da empresa.
- Operacional: É a formalização dos objetivos e procedimentos, implementado as ações previamente desenvolvidas e estabelecidas nos baixos níveis de gerência (nível tático). Sua finalidade é desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa.

II – Ciclo administrativo

- Planejamento: Decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.
- Execução: Envolve a coordenação dos recursos e das pessoas responsáveis pelas entregas de tarefas traçadas.
- Controle: Monitoramento e avaliação do progresso do projeto, garantindo que os objetivos preestabelecidos sejam cumpridos dentro do planejado.

III – Nível de estruturação da informação

- Estruturada: São repetitivas e rotineiras, envolvem procedimentos predefinidos.
- Semiestruturada: Envolve situações com alguma complexidade, apenas parte do problema possui resposta clara.

- Não estruturada: Exige bom senso, capacidade de avaliação e perspicácia do tomador de decisão.

TOMADA DE DECISÃO

Tomar decisão vai além de um simples veto ou aprovação, é necessário que o tomador de decisão tenha conhecimento suficiente de todos os processos que resultam o acontecimento em questão, para MARION (2011 p.16) “a contabilidade é importante no processo de tomada de decisão porque coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados”.

Segundo Almeida *et al*, apud (2010 p. 7)

“A arte de tomar decisões é fundamental na área da Administração das organizações. Segundo Chiavenato (2004, p. 254) tomar decisões é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade”.

Para Padoveze (2012 p. 30), “o processo da tomada de decisão consiste em três grandes etapas: o exame ou análise do problema, o desenvolvimento ou desenho de curso de ação e a implementação da decisão”.

Após a identificação do problema, o contador gerencial através dos dados levantados e dos relatórios de apoio, realizará uma análise para mensurar o grau de risco encontrado para que através desse estudo possa orientar a gestão qual melhor forma de eliminar ou corrigir os erros, mediante o processo de tomada de decisão, para que assim a instituição possa alcançar os objetivos previamente traçados,

É necessário que os relatórios atendam de maneira clara e precisa as necessidades dos gestores, como relata Padoveze (2012 p. 31), “o modelo de decisão deve ser significativo para o tomador de decisão a atender ao seu processo lógico e específico para cada natureza do evento ou problema a ser resolvido”.

Todas as decisões realizadas em uma empresa por seus gestores refletem nos ambientes internos e externos ligados à organização, “o processo decisório não restringe apenas aos limites da empresa, pois também está ligado aos investidores, aos fornecedores de bens e serviços a crédito, aos bancos, ao governo etc. (MARION 2011 p. 16)”.

A tomada de decisão envolve uma parte muito importante que é a gestão estratégica, pois, bem se sabe que toda e qualquer decisão desencadeia um conflito de escolhas, as quais possuem consequências das ações. De acordo, com Ansoff (1977), a decisão estratégica tem como preocupação principal os problemas externos e com a organização e ambiente em que a mesma está inserida.

O ponto principal para alcançar o objetivo geral é saber gerenciar, ter habilidades para estabelecer o equilíbrio das áreas e identificar as principais necessidades de cada área (OLIVEIRA, 2012).

Desta forma, quando falamos Gestão estratégica, falamos da visão global da empresa, ou seja a tomada de decisão deve ser como base nos objetivos da empresa, tais quais trarão benefícios para a organização, e claro com a contabilidade gerencial o retorno é de grande relevância.

METODOLOGIA

Este artigo foi realizado através de pesquisas bibliográficas em livros, revistas e artigos contábeis e pretende fornecer aos leitores uma visão compreensiva da importância da contabilidade gerencial, não foi possível esgotar esse assunto em um breve artigo, a intenção foi de contribuir com dados que evidencie sua influência nos processos de tomada de decisão para os diretores, administradores e gestores dos mais diversos tipos de empresas.

DESENVOLVIMENTO

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA GESTÃO ESTRATÉGICA E TOMADA DE DECISÃO DAS EMPRESAS

As empresas têm vivido momentos de grandes mudanças, as dificuldades e atualizações têm sido cada vez mais constantes no universo da contabilidade.

Com tantas obrigatoriedades a cumprir e um mercado cada dia mais exigente, os bons e velhos relatórios de uma contabilidade financeira já não são mais eficientes para um mundo tão acelerado e competitivo, assim a contabilidade precisou se aperfeiçoar para suprir as necessidades das empresas, gestores, investidores, clientes.

Para Marion (2009 p. 25)

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Hoje não se trabalha apenas com os dados de um balanço encerrado, é necessário ir, além disso, é preciso buscar através dessas informações uma forma de adiantar-se ao acontecimento, projetar, pensar aonde quer chegar, com que tempo, com que custo, sabendo ao certo que decisão deve tomar e qual o momento oportuno para fazê-la.

Em busca de informações mais precisas para tomada de decisões, os diretores, gestores e gerentes tem se atentado para importância de uma contabilidade gerencial bem estruturada, onde com o uso de suas ferramentas é possível projetar cenários de campo econômico e administrativo, afim de evidenciar uma visão futura e traçar metas alcançáveis para empresa. Conforme descreve Atkinson (2000 p. 46), “os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios vá atender a todas as necessidades dos funcionários e dos gerentes”.

Isso tem cooperado a cada dia para que a Contabilidade Gerencial ganhe seu espaço nas organizações, contribuindo com ferramentas primordiais no processo de decisão. Todas as informações financeiras, fiscais e patrimoniais geradas em uma empresa são processadas pela contabilidade e emitidos relatórios para atender as exigências legais. A contabilidade gerencial analisa esses documentos de maneira a extrair dessas informações contábeis, dados necessários para esclarecer e orientar seus gestores nas tomadas de decisão.

Através das análises realizadas, o gerenciamento por meio da contabilidade poderá detectar os problemas e falhas nos processos executados nas entidades e

juntamente com a administração buscar soluções para sanar as dificuldades e erros desses processos. Isso tem beneficiado as empresas, ajudando a antecipar-se aos acontecimentos, afim de tomar decisões de maneira mais clara, visualizando os dados passados de um balanço e trabalhando com relatórios de projeções futuras, evitando comprometer a vida financeira da empresa.

Ainda segundo Padoveze (2012 p. 28), “a função contábil na empresa e, conseqüentemente, sua grande importância implicam um processo de acompanhamento e controle que perpassa todas as fases do processo decisório[...]”.

É necessário dentro do ciclo da tomada de decisão identificar o problema e analisar todas as alternativas existentes para eliminá-lo, seguindo os padrões já estabelecidos nos processos de planejamento e controle, para que através das informações levantadas, seja possível chegar a uma decisão com menos risco e o menor custo possível, para assim, realizar a implantação e seguir avaliando até a total eliminação do problema ou diminuição do mesmo, conforme demonstra a figura nº. 03:



Figura 02: Solução de problemas
Fonte: www.administrades.com.br

Analisando a estrutura do processo podemos evidenciar a importância do conhecimento em âmbito gerencial e financeiro da instituição, sem o entendimento do ciclo operacional e as necessidades envolvidas nas decisões pode-se desencadear um efeito cascata de problemas, causando prejuízos incalculáveis podendo comprometer a imagem da instituição ante aos seus investidores, clientes, fornecedores e até colaboradores.

Para que os processos de uma empresa funcionem de maneira harmoniosa é necessário que os padrões estejam estabelecidos de maneira funcional, de acordo com Limeira *et al* (2010 p. 22), “a informação contábil é de grande utilidade no planejamento empresarial, na medida em que permite estabelecer padrões”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificou-se ao longo desse artigo que a contabilidade gerencial é uma grande aliada no Processo de Tomada de decisão. Nesse sentido, observou-se que ela está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, ambos como instrumentos de administração para os gestores, visando ajudar uma empresa a ficar sob controle, identificar quando o processo está fora do controle e dar suporte à aprendizagem da empresa, com o objetivo de melhorar a qualidade das operações, reduzir os custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

Por sua vez, vimos que a contabilidade financeira por referir-se apenas à informação contábil desenvolvida para usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias governamentais, fica em uma posição atrasada, objetiva, mas sem juízo de valor, muito agregada, revelando-se eficiente tão somente para a mensuração financeira, mas não apresentando os outros benefícios da primeira.

Dessa forma, evidencia-se que os contadores gerenciais não se limitam a um único conjunto padronizado de relatórios para atender a todas as necessidades dos diversos usuários, sendo que invariavelmente devem adequar essas informações as necessidades encontradas.

Como sugestão para os próximos estudos propõe-se destacar as características necessárias de profissional contábil para o desempenho da função destacando a importância do conhecimento de Gestão Gerencial.

Por fim, é necessário ressaltar a importância da contabilidade gerencial para a gestão estratégica, implicando em um processo de acompanhamento e controle que perpassa todas as fases do processo decisório, sendo de grande utilidade no planejamento empresarial na medida em que além de verificar as necessidades da empresa, se permite estabelecer padrões para solucioná-las.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14724**: Informação e documentação. Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

ATKINSON, Anthony A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, Ana Paula Muniz de [et al.]. **O Processo de tomada de decisão: adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas**. Artigo do VI

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável. Niterói, RJ, Brasil, 5, 6 e 7 de agosto de 2010.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 4ª ed. 4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARDOSO, Ricardo Lopes. **Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª ed. [rev.] São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. 10.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio de Loureiro, 1940, BIANCOLINO, César Augusto, BORGES, Tiago Nascimento. **Sistemas de Informações contábeis: uma abordagem gerencial**. 6ª ed. reimpr. São Paulo: Saraiva, 2010.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O; traduzido para o português por Elías Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Pretice Hall, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVEIRA, D.P.R.de. **História da Administração**. São Paulo: Atlas, 2012

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