

**As contribuições da contabilidade e dos relatórios contábeis na tomada de decisões gerenciais em empresas do ramo de comércio varejista de petróleo e óleos lubrificantes no Circuito da Estrada Real/MG.**

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar as contribuições da contabilidade e dos relatórios contábeis como ferramenta na tomada de decisões gerenciais no comércio varejista de derivados de petróleo e óleos lubrificantes no Circuito da Estrada Real/MG. A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo, do tipo descritiva. O universo são aproximadamente 400 empresas do ramo de combustíveis em pontos estratégicos do circuito da Estrada Real em Minas Gerais. A amostra é composta por sete empresas do ramo de combustíveis situados no circuito da estrada real, sendo dois postos localizados na cidade de Barão de Cocais, e os demais, nas cidades de Nova União, Bom Jesus do Amparo, Raposos, e Santa Bárbara. O tipo de amostra adotado foi por não probabilística por acessibilidade. Os sujeitos da pesquisa foram 07 gestores dos postos de gasolina. O instrumento de coleta de dados foi entrevista semi-estruturada com 07 gestores dos postos de gasolina. O tratamento dos dados foi por meio da técnica de análise de conteúdo. Os dados evidenciaram que os gestores das empresas em estudo, buscam entender cada vez mais e usar as informações recebidas para a tomada de decisões, nota-se a grande importância dos relatórios tanto financeiros como gerenciais no processo de decisões. Os resultados indicam que as empresas no geral fazem o uso das informações recebidas pelo setor contábil, considera-as importantes, afirma-se a utilização das informações contábeis e relatórios no processo decisório. Os gestores consideram relevante o apoio dos relatórios contábeis uma ferramenta indispensável para aumentar o índice de acerto na tomada de decisões, e alcançar as metas estabelecidas, sempre em busca de resultados favoráveis. Conclui-se através das informações coletadas, que mesmo sendo empresas pequenas e trabalhando com simplicidade em relação à contabilidade, ainda assim as maiorias dos gestores reconhecem a necessidade do uso da contabilidade no dia a dia, buscando suas informações na tomada de decisões, bem como, tentando melhorar sempre para que esta possa lhe oferecer cada vez mais vantagens.

**Palavras-chave:** Informação Contábil. Relatórios Contábeis. Tomada de Decisão.

## **1 INTRODUÇÃO**

A contabilidade ocupa uma posição relevante no mundo das empresas. É a base dos negócios, é ela que dá diretrizes para o processo de decisão das empresas, Marion (2003). Segundo Iudícibus e Marion (2014) a contabilidade é imprescindível, no sentido de auxiliar a administração a tomar decisões, que na maioria das vezes, são vitais para a garantia do sucesso do negócio. As informações corretas e dados coletados a partir dos relatórios contábeis, certamente contribuirão, para uma tomada de decisões mais assertivas, uma vez, possuem os dados da movimentação financeira e patrimonial da empresa. A contabilidade é de grande importância para as empresas, tem o papel de controlar e orientar a gestão das empresas, através das informações geradas se permite ter uma visão clara sobre a performance da empresa (CREPALDI, 2007). A contabilidade gerencial existe ou

existira caso haja uma ação para sua existência, uma empresa tem contabilidade gerencial se seus usuários tiveram a capacidade de traduzir suas informações, transformando em ações práticas. A contabilidade gerencial é responsável pelo gerenciamento das informações contábeis. (PADOVEZE,2000). Conforme o autor acima, conclui-se que a contabilidade financeira é responsável pelo registro das operações, não sendo essas informações suficientes para a tomada de decisões gerenciais, as informações buscam atender as exigências fiscais, de acordo com os princípios contábeis. Nos dias de hoje, os administradores buscam por informações imediatas, simplificadas, confiáveis e de fácil entendimento, que atendam as necessidades dos usuários. Os gestores necessitam das informações contábeis para o melhor desempenho da gestão. Sendo essas informações úteis ao planejamento, ao controle, e à tomada de decisões. A contabilidade pode informar ao administrador quanto custa produzir um bem ou serviço mostrando qual é o produto mais rentável, qual será o resultado provável num determinado nível de produção e venda (FERREIRA, 2011). Sendo assim, surgiu o seguinte problema de pesquisa: **Como os relatórios contábeis auxiliam os gestores na tomada de decisões gerenciais em empresas do ramo de comércio varejista de derivados de petróleo e óleos lubrificantes no Circuito da Estrada Real?**

Este trabalho contribui para a ciência contábil, pois ao analisar a percepção dos gestores sobre a utilização dos relatórios contábeis na tomada de decisão, possibilita aos profissionais da área contábil melhorar e identificar as necessidades dos clientes. O presente trabalho contribui para a sociedade, ao passo que, investiga a percepção dos usuários sobre as os relatórios contábeis, destacando sua importância na tomada de decisões gerenciais, contribuindo também para melhoria das transparências das informações contábeis.

Ressalta-se que o estudo proporcionará uma discussão sobre um aspecto relevante da Ciência Contábil, afirmando que tanto a Contabilidade Gerencial quanto financeira são importantes e ambas são usadas para decisões gerenciais. A valorização da contabilidade Gerencial como auxiliar na tomada de decisão é um fator que contribui para que o processo de valorização do profissional contábil seja permanente. Para isso torna-se necessário que os usuários da Contabilidade compreenderem sua aplicabilidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Ciência Contábil**

A Contabilidade pode ser aplicada a todas as entidades econômico-administrativas, tanto às sociedades mercantis como às sociedades civis, inclusive as associações civis ou mesmo aquelas sem finalidade lucrativa (SILVA, 2011).

Embasados nos padrões estabelecidos nos planos operacionais, a contabilidade pode acompanhar o andamento do processo de execução das ações e decisões que envolvem a utilização de recursos econômicos e, finalmente, avaliar e analisar o resultado das decisões tomadas (DA SILVA, 2002).

### **2.3 Áreas de atuação da contabilidade**

Contribuindo com essas informações Ott (2004 citadopor Mauss, 2011, p.4) descreve que:

(...) a vinculação da contabilidade com o ambiente empresarial onde se está competindo, demonstra que ela está subordinada e aomesmo tempo influenciada pelo mesmo. Neste sentido, a contabilidade evolui conforme o ambiente em que esta afeta e reflete as mudanças desse ambiente para prover aos usuários da informação contábil com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade da entidade objeto de contabilização, o que

descharacteriza em definitivo a ideia de que a contabilidade tem função apenas fiscal e legal. Destaca que cada área de atuação da contabilidade atende a demanda de informações e usuários distintos. À contabilidade financeira cabe o fornecimento de informações financeiras, fiscais e legais para usuários externos, como o governo. A contabilidade gerencial e de custos deve gerar informações para fundamentar a tomada de decisão dos gestores (usuários internos) enfocando a maximização dos resultados e a mensuração do desempenho dos departamentos, produtos e respectivos dirigentes.

Na figura abaixo, pode-se observar de forma mais clara as áreas de atuação contábil que formam o sistema de informações contábeis, visualizando as divisões e suas diversas áreas de atuação.



FIGURA 2: Sistema de informação contábil e áreas de atuação da contabilidade

Fonte: Adaptado de Ott (2004 citado por MAUSS, 2011)

Com a junção de todas estas áreas da empresa e através de informações recebidas, o sistema contábil tornou-se bastante complexo e dinâmico, ligado ao crescimento das empresas e da dificuldade do mercado surgiu a controladoria, área responsável por administrar o sistema de informação contábil capturar e repassar as informações aos gestores, visando firmar o processo de gestão da organização como um todo (MAUSS, 2011).

## 2.2 Sistema de informação

Para Padoveze (2000, p.45), o Sistema de Informações, pode ser conceituado como:

(...) um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações para, com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Para Strassburg et al (2011) o Sistema de Informação Contábil torna-se o responsável pelo registro de todas as atividades desenvolvidas pela empresa, organizando-as de acordo com as necessidades dos usuários de interesse nas informações elaboradas.

## 2.3 Contabilidade gerencial na tomada de decisões

A partir do entendimento da gestão administrativa do ramo das empresas em estudo, parte-se para uma abordagem da Contabilidade Gerencial como fator importante para fins decisórios. Primeiramente, verificaram-se os conceitos de Contabilidade Gerencial, a partir de diversos autores, para então caracterizarem-se os artefatos gerenciais, peças chave na gestão das empresas. A contabilidade gerencial além de facilitar o planejamento, auxilia os gestores nas tomadas de decisões, controlando a movimentação da empresa, elaborando planos e corrigindo supostas falhas, proporcionando assim, um melhor gerenciamento. Dessa forma, utiliza-se de um sistema de informações a fim de registrar as operações da empresa, na elaboração e análise de relatórios que mensurem os resultados e forneçam as informações necessárias para que sejam tomadas as medidas adequadas.

Nessa direção, através dos conhecimentos de Atkinson et al (2000) entende-se que Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa. Um exemplo de informação gerencial contábil é o relatório de despesas de uma seção operacional. Outros exemplos são os cálculos de custos de se produzir um bem, desempenhar uma atividade e um processo comercial, prestar um serviço e atender a um cliente.

Conclui-se que a informação gerencial contábil é uma das fontes de informações primárias na tomada de decisão e controle das empresas. Os sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam funcionários, gerentes e executivos a tomarem melhores decisões e a aperfeiçoarem os processos e desempenhos de suas empresas.

A relação entre a Contabilidade Gerencial e seu usuário é um dos elementos que mostram as diferenças entre os ramos da Ciência. Para Li (1977), a Contabilidade Gerencial é o instrumento de implementação das funções administrativas de planejamento e controle, apoiando na avaliação de diversos planos, fator importante no fornecimento de guias para o um melhor controle .

Na Contabilidade Gerencial as informações devem ser elaboradas de forma a conter dados que possam ser usados pelos gestores das empresas no planejamento das atividades ou em tomada de decisão. Elas devem conter o máximo de informações que atendam à necessidade de seus usuários (MIOTTO,LOSECKYI, 2008).

Nesse sentido, pode-se afirmar que as informações obtidas através das ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial são de grande valia para o desempenho da empresa como um todo, na medida que abarca várias funções dentro e fora da empresa. Vale lembrar que o sistema de informação gerencial, a exemplo dos relatórios contábeis, têm uma função primordial no processo decisório.

No contexto da Contabilidade Gerencial as informações incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de atividades diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas. As características da Contabilidade Gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração fornecendo informações de fácil entendimento, precisas e objetivas para a tomada de decisão (SANTOS, 2001).

Os relatórios da Contabilidade Gerencial podem ser preparados periodicamente, até mesmo em conjunto com a contabilidade financeira, ou quando a administração solicitar informações para a tomada de decisão, fornecendo medidas objetivas de operações passadas e estimadas, subjetivas de futuras decisões. O uso de estimativas subjetivas nesses relatórios auxilia a administração a responder às oportunidades de negócios. Os relatórios gerenciais podem ainda conter informações para a empresa ou para um segmento dela, como divisão, produto, projeto ou território (SANTOS, 2001).

No parecer de Iudícibus (1998, p. 21):

Todo procedimento, técnica, informação, ou relatório contábil é feito sob medida, para que a administração os utilize na tomada de decisões, entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial. Certos relatórios financeiros são válidos tanto sob o ponto de vista do interessado externo à empresa quanto sob o ponto de vista da gerência.

Conclui-se conforme os autores que contabilidade gerencial tem como objetivo contribuir para a tomada de decisões. Ressalta-se ainda a importância dos relatórios financeiros, contudo o empresário terá que disponibilizar informações reais para que dessa forma o contador tenha como apoiar no momento da tomada de decisão.

No que se refere às várias funções desempenhadas pela Contabilidade gerencial uma das mais importantes é o fornecimento de informação que apoiam o processo de tomada de decisões. Atkinson et al (2000, p. 45) afirma que:

A informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custo do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico. Dependendo do nível organizacional, a demanda pela informação gerencial contábil é diferente. Ao nível de um operador, a informação necessária é para controlar e melhorar as operações. À medida que se sobe de cargo na empresa, os gerentes intermediários supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos físicos e financeiros, produtos, serviços e clientes, esses gerentes podem receber informações gerencial contábil com menor frequência e maior grau de agregação. Os gerentes intermediários, também, usam a informação gerencial contábil para ajudá-los na elaboração de melhores planos e nas decisões.

Ainda de acordo com Atkinson et al (2000) os executivos precisam ter acesso às informações que os auxiliem na administração de suas empresas. Para tanto, eles devem sempre ter em mãos os relatórios atualizados com o máximo de dados para o auxílio. Os altos executivos da empresa recebem informação gerencial contábil que resume as transações e eventos ocorridos com cada operador, cliente e níveis departamentais, essas informações são usadas para apoiar decisões que tenham consequências a longo prazo para a empresa. Os executivos normalmente recebem a informação gerencial contábil com menor frequência, uma vez que somente as utilizam para decisões estratégicas, em vez de usarem na para decisões operacionais.

Para mais esclarecimentos Miotto e Lozecky (2008) diz que os relatórios da Contabilidade Gerencial devem atender primeiramente necessidades como informação, planejamento e controle, para que o contador gerencial determine em qual área cada informação será utilizado e qual a melhor maneira de ser colocado em prática para cada tipo de usuário. Como pode ser observado na citação de Atkinson et al (2000, p. 45.):

Os contadores gerenciais devem adequar o conteúdo e a frequência da informação gerencial contábil para as diferentes tarefas executadas pelos funcionários, gerentes e executivos, em cada nível da empresa. Os contadores gerenciais não podem esperar que um único conjunto padronizado de relatórios vá atender a todas as necessidades dos funcionários e dos gerentes. Essa necessidade de adequar a informação gerencial contábil para cada tipo de cliente, funcionários e gerentes, em termos de decisão, aprendizagem e controle.

Nesta sessão apresentou uma abordagem de como a contabilidade auxilia o administrador financeiro na tomada de decisões gerenciais e estratégicas. É importante frisar que as informações geradas pela Contabilidade gerencial devem ser precisas e de fácil entendimento para que os administradores possam sanar as dúvidas não comprometendo o desenvolvimento das estratégias da empresa.

#### 2.4.1 Diferenças entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira

A Contabilidade Financeira trata das informações econômicas de uma empresa dirigidas a clientela externa: acionistas, fornecedores, instituições financeiras. A Contabilidade Gerencial trata das informações econômicas de uma empresa dirigidas a clientela interna: funcionários, gerentes, executivos (WARREN; REEVE ; FESS, 2001).

#### 2.4.2 Tipos de relatórios Contábeis

De acordo com Mariom (2002,p.51) :

Relatório contábil é a exposição resumida e ordenada dos acolhidos pela contabilidade. Objetiva relatar às pessoas que utilizam da contabilidade (usuários da contabilidade) os principais fatos registrados pela contabilidade em determinado período.

Conforme Iudícibus (2000), os relatórios gerenciais são exposições resumidas e em ordens de dados coletados pela Contabilidade, com o objetivo de relatar aos usuários os principais fatos registrados num tempo determinado. Portanto, apesar de apoiar na tomada de decisões, os relatórios gerenciais podem ficar em segundo plano.

### **2.4 Relatórios Gerenciais**

#### *2.4.1 Orçamento*

O orçamento nada mais é que uma repetição dos relatórios gerenciais, porém com dados previstos. Portanto, não há nada de especial para fazer o orçamento, bastando inserir os dados que irão ocorrer no futuro (PADOVEZE, 2000).

Conforme Ching (2006, p.161), o plano mestre de orçamento se subdivide nos seguintes planos operacionais:

- a) Plano de vendas: identifica o nível planejado de vendas para cada produto em volume e valor.
- b) Plano de produção: estima o quanto será produzido em volume para atender o orçamento de vendas.
- c) Plano de investimento: especifica os investimentos em ativo imobilizado (equipamentos, máquinas, instalações, edifícios etc.) necessários para atender o nível das atividades.
- d) Plano de mão de obra direta e recursos humanos: determina quantos funcionários (MOD), serão necessários para programar todas as compras necessárias de suprimentos para atender o orçamento de produção.
- e) Plano de gastos operacionais: considera o nível de despesas das áreas comercial, administrativa e financeira necessária para sustentar o negócio.

#### *2.4.2 Características de relatórios*

Segundo Padoveze (1997, p. 40) as características essenciais dos relatórios:

- a) relatórios concisos;
- b) elaborados de acordo com as necessidades do usuário;
- c) coletados de informações objetivas e de imediato entendimento pelo usuário;
- d) que não permitam uma única dúvida sequer, ou possibilitem pergunta indicando falta de alguma informação do objeto do relatório; e.
- e) apresentação visual e manipulação adequada.

A padronização e regulamentação da contabilidade têm um papel importante para o desenvolvimento da ciência como um todo, uma vez que os demonstrativos contábeis não teriam muita utilidade se cada contador efetuasse os registros das transações financeiras da empresa da melhor maneira que lhe conviesse. Quanto pior seria se cada um escolhesse maneira de expor os

resultados atingidos com demonstrações contábeis não uniformizadas. Desta maneira não seria possível retirar informações relevantes dos demonstrativos de outras entidades (FERRARI, 2003, p. 35).

#### *2.4.3 Análise de demonstrações contábeis*

Existem varias técnicas que podem ser utilizadas para analisar os demonstrativos, mostrando as principais informações sobre a situação da empresa. Conforme Vieira (2002,p.33 apud Marion,2000, p. 24) as principais técnicas são:

- a) indicadores financeiros econômicos – procuram relacionar elementos afins das demonstrações contábeis de forma a melhor extrair conclusões sobre a situação da empresa,
- b) análise vertical – objetiva basicamente o estudo das tendências da empresa, complementando as informações horizontais,
- c) análise horizontal – identifica a evolução dos diversos elementos patrimoniais e de resultados ao longo de determinado período de tempo, e
- d) análise da taxa de retorno do investimento – permite o conhecimento dos elementos que influem na determinação da taxa de rentabilidade de uma empresa e explica quais fatores que levaram ao aumento ou à queda de rentabilidade.

#### *2.4.4 Balanço Patrimonial*

“O Balanço patrimonial é o saldo acumulado, em uma determinada data, movimentações econômicas e financeiras em uma empresa, desde sua constituição.” (BLATT, 2001,8) Conforme Assaf Neto (1989) o que administra a análise de balanços é a comparação de valores alcançados em determinado período com os valores levantados em períodos anteriores e a relação dos valores com outros afins. Quando é realizada a análise de uma conta ou grupo separado não visualiza de maneira adequada a importância do valor apresentado e menos ainda seu comportamento num prazo maior.

#### *2.4.5 Demonstração do resultado do exercício*

Marion (2003 p. 405), diz que a: “DRE evidencia o lucro líquido do período, ou seja, o lucro final, após todas as deduções e participações, que sobra para os proprietários.” Ela é obrigatória para as empresas (MIOTTO e LOZECKYI, 2008) .

#### *2.4.6 Demonstração de Fluxo de Caixa*

O fluxo de Caixa pode ser visto como o orientador da empresa para suas tomadas de decisão, através do qual se obtêm as entradas e saídas. Também por ele a empresa pode verificar a capacidade de pagamentos por determinado período, possibilidade de investimentos, melhor data para programar determinada compra (MIOTTO; LOZECKYI, 2008).

Conforme Marion (2003 p. 426): “indica a origem de todo dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, e, ainda, o resultado do fluxo financeiro”.

### **3 METODOLOGIA**

Conforme Laurentino (2008), a metodologia é a explicação detalhada, afirmativa e exata de todo o ato desenvolvido no trabalho acadêmico, detalha o tipo de pesquisa, o rumo seguido para tal feito, o caminho para obter os dados a serem trabalhados, enfim, tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Quanto a estratégia de pesquisa, esta pesquisa utilizou uma estratégia qualitativa. Conforme Beuren (2003) o uso do método qualitativo é muito comum em Contabilidade, sendo a

Contabilidade uma ciência social e apesar de lidar com números, nem sempre ela é exata. O uso dessa tipologia se faz porque esta necessita do esclarecimento dos fatos buscando esclarecer os acontecimentos.

No que se refere ao tipo de pesquisa quanto aos objetivos, esta se subdivide em pesquisa descritiva. Segundo Vergara (2006), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, por outro lado busca estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, embora sirva de base para tal explicação, não possui compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

O método utilizado foi a pesquisa de campo. Conforme Vergara (2006), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Para Silva (2003, p.69) “uma entrevista pode ter como objetivos averiguar fatos ou fenômenos; a eficácia de sua pesquisa passa pela competência e preparo do entrevistador”.

O universo são aproximadamente 400 empresas do ramo de combustíveis em pontos estratégicos do circuito da Estrada Real em Minas Gerais. A amostra é composta por sete empresas do ramo de combustíveis situados no circuito da estrada real, sendo dois postos localizados na cidade de Barão de Cocais, e os demais, nas cidades de Nova União, Bom Jesus do Amparo, Raposos, e Santa Bárbara. O tipo de amostra adotado foi por não probabilística por acessibilidade. Os sujeitos da pesquisa foram 07 gestores dos postos de gasolina.

O tratamento de dados será feito conforme a técnica de análise de conteúdo. Segundo Andrade (2002), a análise de conteúdo qualitativa é uma técnica que permite o pesquisador avaliar os elementos do texto e permite que seja realizada uma crítica de seu conteúdo, levando em consideração sua estrutura de sentido.

As limitações do estudo se caracterizam pela dificuldade de acesso a dados confidenciais e disponibilidade dos entrevistados. “Mas como em qualquer pesquisa as limitações podem e devem ser vistas como possíveis oportunidades para melhorar o trabalho produzido. Também devem ser encaradas como possíveis caminhos para investigações futuras” (DUARTE, 2014).

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

### **4.1 Contribuições da contabilidade para o processo de tomada de decisão**

Quando questionados sobre a responsabilidade da contabilidade nas empresas, de que forma é feita a contabilidade da empresa, e se o trabalho realizado tem atendido as demandas da empresa, no geral obteve respostas semelhantes.

É realizada na cidade de Belo Horizonte, num escritório que atende apenas empresas do ramo de combustíveis, o serviço realizado por eles acaba sendo tem um valor financeiro um pouco alto, mas o trabalho da equipe é diferenciado. (ENTREVISTADO 1)

A contabilidade é terceirizada, realizada por uma equipe capacidade para o ramo de combustíveis e lubrificantes, conseguem suprir nossas demandas. (ENTREVISTADO 3)

É realizada na cidade de Belo Horizonte, num escritório que atende apenas empresas do ramo de combustíveis, buscamos estar presente em capacitações, para que possamos juntos nos atualizar. (ENTREVISTADO 6)

É realizada externamente, considero as informações contábeis relevantes para o processo decisório, porem minha equipe administrativa possui pouco

conhecimento no momento da análise, temos necessidade de uma presença maior do contador, de forma que não apenas nos passe as informações, mas que possa estar presente em nossas reuniões e nos apoie, mesmo os relatórios sendo bem elaborados, ainda assim surgem dúvidas. O contrato com a contabilidade finaliza no mês de junho e vamos padronizar nossos serviços, por ser um dos postos um pouco mais distante dos demais a contabilidade é realizada por outro escritório, mas a partir de julho será padronizado o serviço e acredito que teremos um apoio maior (ENTREVISTADO 7)

Entretanto, o entrevistado 7 reforça que considera as informações contábeis essenciais no processo decisório, porém possui pouco conhecimento e o apoio do contador é inexpressivo perante aos problemas que muitas vezes a empresa enfrenta, ressaltou que providenciará a padronização dos serviços contábeis assim que o contrato de serviços do escritório atual vencer, por entender que precisa não apenas das informações e sim de um apoio maior da parte do profissional contábil, e as demais empresas possuem este apoio.

De acordo com Padoveze (2000), os métodos da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial foram desenvolvidos com propósitos diferentes e para diferentes usuários. Dessa forma existem numerosas similaridades e áreas de sobreposição entre os métodos da contabilidade gerencial e financeira, sendo a contabilidade gerencial voltada para fornecimento de informações para os administradores e a contabilidade financeira além de atender demandas internas é mais voltada para usuários externos, através disso, observar-se o quanto as duas são importantes para uma boa gestão.

Em relação à contribuição da Contabilidade gerencial dentro das empresas, pode-se verificar que a maioria dos gestores consideram que a contabilidade é relevante, apenas um dos entrevistados considera regular a contribuição da contabilidade nos processos decisórios, por possuir pouco conhecimento, no momento de analisar as informações recebidas, o apoio do contador no processo de tomada de decisões é de suma importância e o mesmo afirma não ter apoio suficiente.

A contabilidade sem dúvida é de suma importância para a boa gestão da empresa, a gerencial nos ajuda no planejamento e já a contabilidade financeira é importante para informações solicitadas pelo público externo. (ENTREVISTADO 1)

A contabilidade é necessária pela legislação, mas não apenas para cumprimento da legislação, ela vai muito além, é de suma importância para que tenhamos uma boa gestão, as informações recebidas através das demonstrações contábeis, nos ajuda muito na criação e no preenchimento de nossas planilhas gerenciais. (ENTREVISTADO 2)

A contabilidade sempre nos apoia no momento de decisões gerenciais, usamos mais a contabilidade financeira, pois através dela conseguimos elaborar diversos relatórios que atendem a diversas demandas, principalmente as demandas externas. (ENTREVISTADO 3)

Através das respostas obtidas acima, conclui-se que a contabilidade é necessária para que a empresa alcance resultados favoráveis, através das informações recebidas conseguem elaborar relatórios que auxiliam no planejamento gerencial.

De acordo com Padoveze (2000), a contabilidade financeira através de seus relatórios, facilita a análise financeira se tratando das necessidades dos usuários externos, já a contabilidade gerencial facilita o planejamento, controle e avaliação de desempenho e tomada de decisões internas.

Considero ambas de suma importância, pois apresentam relatórios em períodos distintos, a contabilidade financeira nos apresentam as análises de demonstrações, e a contabilidade gerencial já mais voltada para os relatórios de controles e planejamentos, porem ambos nos ajudam no processo de tomada de decisões. (ENTREVISTADO 4)

Na visão do entrevistado 4, tanto a contabilidade financeira, quanto a gerencial através de seus relatórios são relevantes para o planejamento da empresa, ambos apoiam no momento das decisões gerenciais.

Nessa mesma linha Padoveze (2000), faz uma comparação entre a contabilidade gerencial e financeira e cita a frequência dos relatórios, dizendo que na contabilidade financeira é apresentado os relatórios nos seguintes períodos, anual, trimestral e ocasionalmente mensal, já a contabilidade gerencial, quando necessário pela administração, sendo os relatórios da contabilidade financeira voltado para as análises de demonstrações e os relatórios da contabilidade gerencial relatórios especiais rotineiros usados no apoio de tomada de decisões.

A contabilidade gerencial é de suma importância, a partir do momento em que conseguimos interpretar as informações recebidas, muitas vezes temos as informações, mas não conseguimos analisar da maneira adequada. Já a contabilidade financeira também é importante, pois precisamos das informações para atender a demandas externas. (ENTREVISTADO 5)

Considero regular, tenho pouco conhecimento, recebo todos os relatórios em mãos na data correta, porém não tenho o acompanhamento que necessito do contador, necessito da contabilidade para manter a legislação fiscal e trabalhista em ordem, reconheço que poderia usá-la mais em processos decisórios, mas não tem apoio do contador para tal necessidade. (ENTREVISTADO 7)

Em relação ao entrevistado 7, por ter pouco conhecimento e dificuldade em analisar as informações recebidas, considera sua contribuição no momento como regular, porém ressalta a sua importância e afirma esta em busca de mudanças para melhor explorar essas informações.

#### **4.2 Visão dos gestores em relação as demonstrações contábeis para fins de decisórios**

Quando questionados sobre as contribuições das demonstrações contábeis, apenas um dos entrevistados afirma ter pouco domínio na análise dos resultados fornecidos, os demais empresários consideram importante, e afirmam que a partir dos resultados obtidos, conseguem tomar as decisões necessárias.

É de extrema importância, pois nos mostra a realidade de nossa empresa, nos deixando atento para que se necessário sejam tomadas devidas providências, a DRE e o fluxo de caixa nos apoiam de forma considerável. (ENTREVISTADO 1).

É importante, pois temos uma visão ampla de como esta nossa empresa e dessa forma a partir dos resultados tomamos as providências necessárias, o contador participa de nossas reuniões mensais e apoia nas decisões finais, isso nos ajuda a manter os bons resultados de nossa empresa, através das ferramentas conseguimos ter um controle maior, controlamos com facilidade nossas contas a receber, estoque, contas a pagar, conseguindo realizar previsões. (ENTREVISTADO 2)

Tais afirmações vão ao encontro do autor Atkinson (2000) quando diz que para muitas empresas alguns relatórios, como controle de caixas e banco, contas a pagar, contas a receber,

controle de estoques e controle de despesas é importante para sua gestão financeira e são essenciais para o funcionamento da empresa, pois na falta desses controles o gestor terá dificuldade para administrar o processo financeiro da empresa.

Sem essas ferramentas, não seria possível tomar decisões, pois através delas conseguimos analisar a real situação de nossa empresa, uma das ferramentas que nos atendem e o apoia no momento de decisões são o orçamento e a DRE, através delas conseguimos avaliar possíveis investimentos e ter um acompanhamento da real situação da empresa, outra ferramenta que usamos muito também é o fluxo de caixa. (ENTREVISTADO 3)

Através dos resultados é que teremos uma visão de como esta nosso gerenciamento, se estamos no caminho certo ou se temos que mudar algo, considero de suma importância não só os relatórios e demonstrações contábeis, mas a presença do contador, sempre nos dando ideias de como melhorar, do que devemos ou não fazer para manter nossa boa gestão, o fluxo de caixa é de grande importância para nosso controle. (ENTREVISTADO 4)

Para uma boa administração é de grande importância os resultados e as demonstrações que nos mostra como esta o resultado de nossa empresa, usamos muito o fluxo de caixa para nosso controle financeiro, a parceria entre nós gestores e o profissional contábil é essencial, além de buscar bons resultados, também precisamos deixar nossa empresa em dia com a legislação. (ENTREVISTADO 5)

As demonstrações nos mostra como esta o resultado de nossa empresa, o fluxo de caixa usamos para nosso controle financeiro, estamos sempre em busca de melhorias, preocupando sempre em deixar nossa empresa em dia com a legislação e para isso precisamos dos serviços contábeis. (ENTREVISTADO 6)

Observou-se assim através da análise dos dados, em resposta a entrevista realizada ao entrevistados 5 e 6 que para uma boa administração a empresa utiliza das demonstrações contábeis, que precisam ser parceiros com o contador, têm a contabilidade como ferramenta importante no auxílio á tomada de decisão e também como forma de manter sua empresa em dia com a legislação vigente.

As demonstrações contábeis é que nos mostra como esta o resultado de nossa empresa, preciso de um entender melhor as demonstrações, falta a presença do profissional contábil nos processos de análise paratomada de decisões, mas isso vai acabar . (ENTREVISTADO 7).

De acordo com o entrevistado 7, através das demonstrações contábeis visualiza o retrato da empresa, o mesmo reconhece sua importância, porém ressalta que precisa aprimorar mais seus conhecimentos para poder aproveitar melhor todos os benefícios que esta tem a oferecer.

Questiona-se aos entrevistados sobre o uso dos relatórios gerenciais para tomada de decisões gerenciais.

No geral usamos vários relatórios gerenciais, muitos deles gerados pelos funcionários das diversas áreas da empresa, os relatórios nos ajudam a ter um melhor controle das atividades e através visualizamos onde temos que melhorar, o orçamento nos ajuda a controlar. (ENTREVISTADO1).

Utilizamos vários relatórios gerenciais, muitos deles gerados pelos funcionários das diversas áreas da empresa, temos um sistema que fornece os relatórios através dos dados que são inseridos diariamente pelos usuários, este sistema foi criado através de reuniões realizadas mensalmente com a presença dos responsáveis pela administração geral da empresa e contador. (ENTREVISTADO 2).

Temos um sistema que fornece os relatórios através dos dados que são inseridos diariamente pelos usuários, este sistema foi criado através de reuniões realizadas mensalmente com a presença dos responsáveis pela administração geral da empresa e contador, a partir desse sistema conseguimos ter acesso a vários relatórios que apoiam na tomada de decisões, usamos com frequência os relatórios sintéticos que fornece informações resumidas e de fácil entendimento (ENTREVISTADO 3).

Todos os escritórios possuem um sistema que fornece os relatórios através dos dados que são inseridos diariamente pelos usuários, este sistema gera um relatório resumido e de fácil entendimento (ENTREVISTADO 4).

De acordo com as informações coletadas, a resposta para a pergunta acima, foram o uso do fluxo de caixa, orçamento e demonstrativo de resultado sintético. O que indica que tanto a contabilidade gerencial como a contabilidade financeira fazem parte da administração da empresa, uma vez que por serem empresas pequenas e de regiões pouco desenvolvidas, ainda sim consideram os relatórios necessários para uma boa gestão, apoiando no processo de decisões.

Através do sistema contábil, a empresa recebe os relatórios gerenciais, que fornecem todas informações da situação da empresa no tempo determinado. Os relatórios mais usados pelos gestores e outros usuários na tomada de decisões são os relatórios de demonstrativo de resultado Sintético, que é um relatório que fornece informações rápidas e precisas, mostrando o resultado de forma resumida, facilitando dessa forma a comparação dos resultados do mês atual com os meses anteriores.

Todos os escritórios possuem um sistema padrão que fornece os relatórios através dos dados que são inseridos diariamente pelos usuários, este sistema gera um relatório resumido e de fácil entendimento, um dos relatórios que usamos com frequência é o relatório de orçamento, que nos mostra de forma clara o que ocorreu durante o mês, temos a preocupação de atender bem nossos clientes.(ENTREVISTADO 4).

Um dos relatórios que usamos com frequência é o relatório de orçamento, conseguimos ter uma visão do que ocorreu nos meses, através dos resultados conseguimos visualizar em que ponto precisamos melhorar, buscando sempre atender o cliente da melhor maneira. (ENTREVISTADO 5).

Um dos relatórios que usamos com frequência é o relatório gerencial sintético, através do sistema usado pela empresa conseguimos gerar esse relatório, que nos mostra uma visão resumida que apoia no controle e planejamento, é uma pena não conseguir gerar essas informações diárias, mas já ajuda de forma intensa nas tomadas de decisões gerenciais, buscando atender o cliente da melhor forma. (ENTREVISTADO 6).

Através do sistema que usamos, conseguimos gerar vários relatórios resumidos que atendem algumas demandas gerenciais. (ENTREVISTADO

A desvantagem do relatório é que não conseguir realizar análise diária, uma vez que os relatórios são emitidos num período mensal, se fosse necessário ter esses relatórios diários, ajudaria a correção de possíveis deficiências, reforçando que as informações exatas e rápidas são de grande importância para realização do planejamento e até mesmo para um melhor controle das atividades do posto, buscando sempre uma melhoria continua na gestão. Foi questionado qual relatório é mais usado pelos gestores, o analítico ou o sintético, observa-se que usam mais o relatório analítico.

Usamos mais o relatório analítico por ser mais detalhado, mas ambos são importantes. (ENTREVISTADO 1).

Usamos mais o relatório analítico por detalhar mais suas informações, porém o sintético ajuda em decisões imediatas. (ENTREVISTADO 2).

O relatório analítico é mais usado no momento das decisões, por detalhar mais suas informações. (ENTREVISTADO 3).

O relatório analítico é mais usado no momento das decisões, por detalhar mais suas informações, apesar de que tenho um pouco de dificuldade em analisar todas as informações. (ENTREVISTADO 7).

Observa-se que ambos os relatórios são importantes para a tomada de decisões, a diferença é que, quando necessita tomar decisões rápidas, o relatório sintético é o mais usado, por ser um relatório resumido, mas que consegue atender as demandas. Já o relatório analítico apresenta todas as contas utilizadas pela empresa.

### **4.3 Vantagens e desvantagens da contabilidade para fins gerenciais**

Quando questionado aos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens da aplicação da contabilidade para decisões gerenciais, os entrevistados não conseguem mostrar claramente as desvantagens da contabilidade gerencial, no entanto reforçam que há sempre como buscar melhorias contínuas.

Não visualizamos desvantagens na contabilidade gerencial, vivemos em processo de mudanças diárias e devemos buscar nos atualizar, através de melhorias, que sempre surgem, e acreditamos que a contabilidade gerencial vai muito além de informações. (ENTREVISTADO 1).

A contabilidade muda a todo instante, por isso devemos estar em busca de aperfeiçoamentos, para que possamos estar preparados para as mudanças que ocorrem, não vejo desvantagens, porém sim sempre melhorias. (ENTREVISTADO 2).

De acordo com as respostas anteriores, os entrevistados não visualizam a contabilidade gerencial apenas como transmissora de informações, ela serve também para interpretação de cenários, podendo através de ela definir metas desafiadoras para a empresa.

A contabilidade só terá resultados positivos se tiver um acompanhamento permanente, podendo assim medir o desempenho das atividades executadas. Buscamos sempre junto com nosso contador ter essa disciplina, nosso contato é muito claro, não nos deixa dúvidas e acreditamos nos resultados apresentados, os relatórios nos ajudam sempre na tomada de decisões. (ENTREVISTADO 3)

A contabilidade tem muitos pontos fortes, para nós gestores ela não se resume apenas em meras informações, utilizamos das informações para elaboração de planos e decisões, sempre em busca de informações de qualidade. Existem também informações que nos apoiam em decisões que têm consequências a longo prazo para nossa empresa. Acredito que ainda existem pontos a serem melhorados sim, mas sinto que estamos no caminho certo e que eles (os contadores) estão buscando se atualizar para sempre nos atender da melhor forma. (ENTREVISTADO 4)

Usamos os relatórios contábeis para várias decisões, temos uma contabilidade excelente, contadores experientes e atualizados, sempre nos dão opiniões e com isso temos sempre ótimos resultados, a contabilidade no meu modo de pensar é de suma

importante para qualquer empresa, desde que seja bem feita, e gere informações com qualidade, uma coisa que aqui não temos problemas, os relatórios são bem elaborados, as informações chegam a nossa mão sempre de forma clara e objetiva. Não vejo pontos negativos. (ENTREVISTADO 5).

De acordo com os entrevistados 4 e 5, a empresa busca por informações de qualidade e afirmam não possuir problema algum, pois possuem contadores eficientes, que atendem as demandas da empresa sempre com informações rápidas e confiáveis.

Estamos sempre em busca de melhorias, temos um sistema que nos atende muito bem, sentimos a necessidade de nos atualizar sempre, principalmente nos dias atuais, onde o SPED Fiscal exige cada vez mais informações da movimentação de seus clientes, e juntos estamos buscando o melhor para nossa empresa. A contabilidade tem que ser clara, pois dessa forma nos ajuda muito no planejamento e até mesmo na tomada de decisão, pontos fracos, falhas existem sim, mas nada que atrapalhe, com os erros aprendemos e crescemos. (ENTREVISTADO 6)

Não usamos a contabilidade da forma que deveria ser usada, mais a fundo, muitas vezes vejo que é usada apenas por que é lei, por ser obrigatório, as nossas decisões tomamos através de trabalhos elaborados por nós mesmos e por nossos funcionários, temos nossas planilhas e relatórios, usamos na verdade apenas para pagar os impostos, não nos agrega nada, além disso, para ser mais claro, até mesmo nossas folhas de pagamento poderia ser feita pelos nossos funcionários, pois mandamos tudo detalhado para eles no final do mês. Não vejo os pontos fortes, apesar de reconhecer que o contador poderíamos ajudar na gestão, mas não temos esse apoio, volto afirmar que pagamos o contador apenas para cumprir a legislação. (ENTREVISTADO 7)

Conclui-se através das informações coletadas, que mesmo sendo empresas pequenas e trabalhando com simplicidade em relação à contabilidade, ainda assim as maiorias dos gestores reconhecem a necessidade do uso da contabilidade no dia a dia, buscando suas informações na tomada de decisões, bem como, tentando melhorar sempre para que esta possa lhe oferecer cada vez mais vantagens.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os gerentes e executivos precisam ter acesso às informações que os auxiliem na administração de suas empresas e conseqüentemente na tomada de decisões tempestivas e assertivas. Para tanto, os relatórios da Contabilidade a contabilidade é imprescindível, no sentido de auxiliar a administração a tomar decisões, que na maioria das vezes, são vitais para a garantia do sucesso do negócio. Os resultados revelaram que a maioria dos gestores entrevistados, utilizam a contabilidade através dos relatórios gerenciais e consideram importante as informações recebidas para a tomada de decisões, dois dos entrevistados não utilizam de todos os relatórios por não terem conhecimento suficiente, possuem algumas dificuldades na interpretação das informações.

Pode-se concluir que os relatórios e controles são essenciais para uma boa gestão, através deles é que os gestores tomam as decisões gerenciais necessárias, as informações recebidas mostram de forma clara a vida da empresa, através das análise e elaboração de relatórios mais detalhados conseguem ter uma visão da realidade da empresa e buscar melhoria no dia a dia.

Conclui-se através das informações coletadas, que mesmo sendo empresas pequenas e trabalhando com simplicidade em relação à contabilidade, ainda assim as maiorias dos gestores reconhecem a necessidade do uso da contabilidade no dia a dia, buscando suas

informações na tomada de decisões, bem como, tentando melhorar sempre para que esta possa lhe oferecer cada vez mais vantagens.

### **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Maria Margarida de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e análise de balanços. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark, Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. et al. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.812.p.

BEUREN, Ilse Maria. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004,195p.

BLATT Adriano. Análise de balanço: estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makrom Books, 2001. 227p

COUTINHO, Clara. Métodos ou técnicas de amostragem. Disponível em: <<http://claracoutinho.wikispaces.com>> Acesso em: 22 mar. 2014.

CHING, Hong Yuh – Contabilidade gerencial. 4. ed. Editora São Paulo. 2006.304p.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e pratica. São Paulo. Atlas, 2007.373p.

DA SILVA, Ernesto J. Contabilidade geral para administradores e secretários executivos. Guarapuava: Faculdade Campo Real, 2002.

DUARTE, P. Conclusões, limitações e sugestões. Disponível em: <[http://www.dge.ubi.pt/pduarte/webdocuments/thesis/Tese\\_Conclusoes\\_Anexos.pdf](http://www.dge.ubi.pt/pduarte/webdocuments/thesis/Tese_Conclusoes_Anexos.pdf)>. Acesso em 20 mar. 2014.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho decampo. Cadernos De Pesquisa, N. 115, 2002.

FERRARI, Bruno Amorim. Contabilidade financeira vs gerencial: um estudo da Evolução Histórica da Contabilidade e a Formação dos Contadores. 2003. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas.

\_\_\_\_\_. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. MARION, José C. Curso de Contabilidade para não contadores. Disponível

em:www.slideshare.net/.../sergio-de-iudicibus-jose-carlos-marion-contabilida... Acesso em: 12 mai. 2014.

LAURENTINO, Anderson J.; LESTENSKY, Douglas L.; NOGARA, João G.; PRIA, Thiago D. A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil. 2008. 76f. Monografia (Ciências Contábeis) – FAE Centro Universitário. Curitiba, 2008.

LI, David H. Contabilidade gerencial. Trad. Danilo A. Nogueira. São Paulo: Atlas, 1977.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAUSS, C. V. et al. A evolução da contabilidade e seus objetivos. Universidade Luterana do Brasil – ULBRA. Disponível em:<[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1401\\_Artigo%20Seget.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1401_Artigo%20Seget.pdf)>. Acesso em 10 mar. 2014.

MIOTTO, Neivandra; LOSECKYI, Jeferson. A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas. UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu. Ed.5 –2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas. 1996.

\_\_\_\_\_. Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Elisângela Fernandes dos. A importância da contabilidade como instrumento de apoio a gestão de micro e pequenas empresas. 2001.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. São Paulo: DP&A, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, EsteraMuszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação. 3a ed. Florianópolis. 2001.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. EsteraMuszkat. Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003,181p. 69

STRASSBURG, Udo, et al. A Importância do sistema de informação contábil como fonte de informações para tomada de decisões. Disponível em:  
<<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos>.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WANDERLEY, Carlos Alexandre Nascimento. Aspectos da contabilidade financeira – Teoria e lista de exercícios. Disponível em: <[http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/toq3\\_carlos\\_alexandre.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/toq3_carlos_alexandre.pdf)>. Acesso em: 13. Mai. 2014.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. Contabilidade gerencial. São Paulo: Pioneira, 2001.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. Contabilidade gerencial. Trad.: André O. D. Castro. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ZANLUCA, Julio César. Planejamento tributário – todos nós precisamos dele. Siteportal tributário, 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto alegre. Sagra Luzzato.1998.