



**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

## **A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL**

## **ACCOUNTING AS AN INSTRUMENT OF BUSINESS MANAGEMENT**

**Diego Ricardo Batista<sup>1</sup>**

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEVANGÉLICA – GO.

**Ms Ozeias Alves Lotti<sup>2</sup>**

Professor do curso de Ciências Contábeis da UniEVANGÉLICA – GO.

---

<sup>1</sup> Diego Ricardo Batista – Bacharelando no curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – E-mail: diego\_ricardo@outlook.com.br

<sup>2</sup> Ms Ozeias Alves Lotti – Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – E-mail: prof.msozeias@gmail.com

**RESUMO:** A contabilidade destaca-se como ferramenta de gestão empresarial devido a sua função de verificar, apontar e instruir, contribuindo com a gerência na solução de inconformidades nos processos operacionais. A contabilidade gerencial é um instrumento de gestão que trabalha juntamente com a administração da empresa, encontrando maneiras de reduzir os custos, maximizar a lucratividade e aperfeiçoar o planejamento empresarial, favorecendo não só as organizações empresariais, mas também os investidores, credores, órgãos públicos, com as suas informações fidedignas e tempestivas. O objetivo do artigo é demonstrar quão importante pode ser a contabilidade no auxílio à gestão empresarial, fornecendo relatórios necessários para acompanhamento dos processos operacionais. Foi utilizado o método de pesquisa do tipo bibliográfica descritiva sendo utilizados livros e artigos científicos de onde foram extraídas várias opiniões acerca do assunto proposto, bem como conceitos e definições necessárias para atingir o objetivo proposto. O trabalho feito dividido em tópicos que explicam o que uma empresa é e com destaque para gestão e planejamento incluindo controle e tomada de decisão. Trás ainda conceitos de contabilidade e de contador gerencial na busca de um elo de ligação entre as funções administrativas e o envolvimento da contabilidade no processo de tomada de decisão, e por fim conclui sobre a importância da contabilidade no processo decisório das empresas.

**Palavras-Chave:** Contabilidade Gerencial. Gestão empresarial. Contabilidade Financeira. Tomada de decisão

**ABSTRACT:** Accounting stands out as an enterprise management tool due to its function of verifying, pointing and instructing, contributing with the management in the solution of nonconformities to the operational processes. Management accounting is a management tool that works together with company management, finding ways to reduce costs, maximize profitability, and improve business planning, favoring not only business organizations, but also investors, creditors, public agencies, with your reliable and timely information. The purpose of this article is to demonstrate how important accounting can be in helping business management by providing the necessary reports to monitor operational processes. We used the research method of the descriptive bibliographic type, using scientific books and articles from which they were extracted. Opinions on the proposed subject, as well as concepts and definitions needed to achieve the proposed objective. This work was done in topics that explain what a company is and how its training is done, following its management focusing on three categories: Planning, control and decision making, explaining what is the accounting and the management accountant. Emphasizing the importance for its constitution and follow-up, and concluding that accounting techniques and its greatest resource for any sector and especially for decision making for business management.

**Key Words:** Management accounting. Business management. Financial Accounting. Decision Making

## INTRODUÇÃO

Com o objetivo de potencializar os resultados em decorrência da grande concorrência do mercado empresarial atual, organizações de todos os tipos tem buscado por soluções, tanto no sentido interno como no externo, que lhes possibilitem uma melhor visão de seu segmento e atuação no mercado. Para que isso ocorra, é essencial que os gestores tenham ferramentas que permitam tomar decisões rápidas e precisas, buscando a melhora do processo produtivo, correção de eventuais falhas nesse processo e a eficácia da empresa, sendo ainda necessário, conhecimento amplo do negócio gerido para que se possa sobreviver diante deste cenário competitivo.

Um ambiente econômico cheio de altos e baixos gera níveis de incertezas para a tomada de decisões, isso tem criado dificuldades sobre a visão do mercado onde está inserido o negócio, expondo a organização a grandes riscos de prejuízos financeiros. E é nesse contexto que a contabilidade entra em cena, contribuindo fortemente para o desenvolvimento e o bom

andamento das atividades administrativas de uma empresa, de maneira a reunir as informações mais relevantes e necessárias favorecendo os gestores na tomada de decisões em tempo hábil.

Para Marion, (2009, p. 25) a contabilidade é [...] instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. “[...], 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.” Diante disso, o artigo tem o propósito de demonstrar a importância da “Contabilidade como Instrumento de Gestão Empresarial”, e como ela pode contribuir com gestores na tomada de decisões em escala de grande risco empresarial.

Quem pode se utilizar dos mecanismos em que a contabilidade oferece? São todos aqueles que se preocupam e cuidam dos interesses financeiros de seus negócios. Conforme Marion (2015) não só os gerentes e administradores, mas também os investidores, os fornecedores e outros interessados na situação financeira e econômica da empresa para que se possa realizar negociações, vender ou comprar a prazo, investindo ou obtendo recursos e ainda os órgãos dos governos interessados na tributação e arrecadação governamental, empregados, sindicatos e concorrentes.

Muitos acreditam que a contabilidade serve unicamente para favorecer o governo e possui apenas um padrão, fazendo com que as empresas cumpram com as suas obrigações fiscais. Porém, a Contabilidade não atende unicamente as exigências do governo, mas também as exigências organizacionais auxiliando gestores, administradores, diretores e usuários interessados nas informações contábeis úteis e confiáveis, colaborando na identificação de inconformidades, apontando as melhores soluções para problemas financeiros presentes e futuros, a fim de evitar prejuízos.

Foi levantado nesta pesquisa definições e conceitos sobre gestão abrangendo também suas características, suas dificuldades na atuação e como a contabilidade auxilia o processo de gestão.

## **EMPRESA**

Origem da palavra empresa é “derivada do latim prehensus, de prehendere (empreender, praticar), despondo o sentido de empreendimento ou cometimento intentado para a realização de um objetivo” (SILVA 2004)

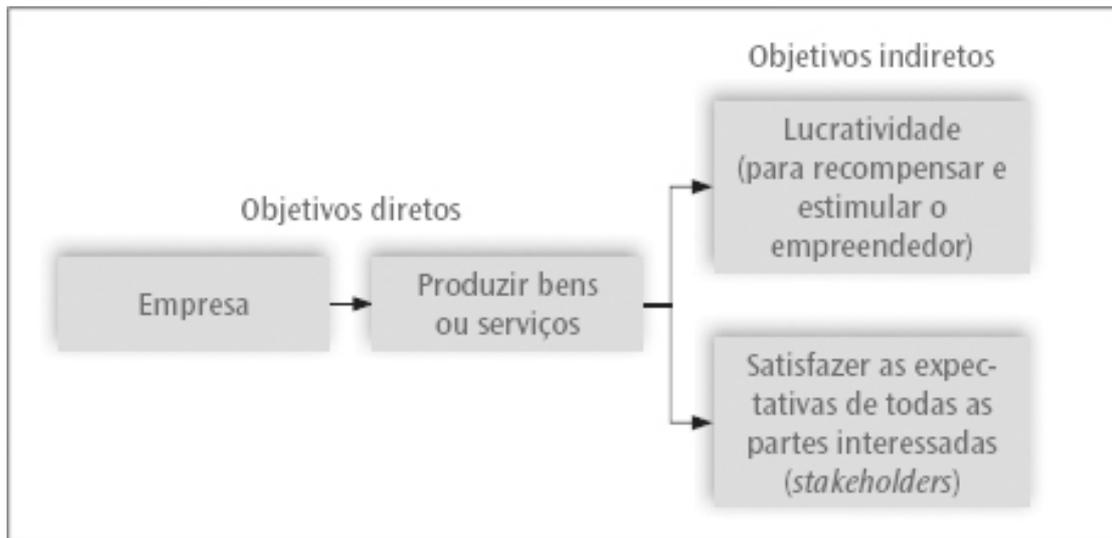
Empreendedor e uma pessoa que identifica a oportunidade de mercado e cria um negócio perante o risco e incerteza da aceitação e continuação, com um propósito de lucro e crescimento (BULGACOV,1999).

A compreensão do termo empresa foi dificultado pois vem sendo utilizado em vários sentidos, com o destaque para um estabelecimento empresarial. Em vista da utilização inadequada do termo na legislação civil, comercial, trabalhista e fiscal, este termo está se tornando universalizado, a Lei 8.884/94 estabelece que: “empresa é toda organização de natureza civil ou mercantil, destinada à exploração, por pessoa física ou jurídica, de qualquer atividade com fins lucrativos” (MIRANDA ,2009).

Ainda para Miranda (2009), a empresa é uma organização econômica que visa o desenvolvimento de uma produção ou circulação de bens ou serviços, sendo constituída de pessoas para exploração de um negócio. É toda instituição econômica civil, ou empresarial, feita para a exploração econômica de um determinado ramo de negócio. Logicamente, nesse contexto, atividade não significa um ato isolado, mas uma combinação de coordenações de atos, objetivando uma finalidade produtiva.

Segundo Chiavenato (2011) empresa é uma espécie de instituição que funciona como um sistema; ela pode ou não ter fim lucrativo e são constituídas por pessoas. O autor ainda afirma que sistema são elementos que se integram de forma mútua em busca de um objetivo e esse conjunto de elementos deve agir de modo que cada um deles ajude o outro em busca de um objetivo em comum, formando uma sinergia, que, por sua vez, é o efeito multiplicador do sistema.

Quadro 2 – Objetivos diretos e indiretos de uma empresa



CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor, 4th edição. Manole, 02/2015. P. 25

No quadro acima nota-se que os objetivos diretos das empresas são a produção de produtos ou a prestação de serviços.

Para funcionar, a empresa necessita de equipes humanas em diversos setores, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e recursos financeiros, almeja ter o retorno por produzir e vender suas mercadorias ou prestar serviços satisfazendo os stakeholders por ter colaborado no processo esperando receber algum benefício direto ou indireto do negócio. (CHIAVENATO, 2011)

De acordo com as afirmações acima, entende-se que a empresa é um sistema formado por pessoas para execução de um conjunto de procedimentos e com objetivo de lucro, sendo que necessita ter foco em cada processo executado e um grande conhecimento sobre sua produção ou serviço prestado, e que vários componentes são necessários para o desenvolvimento e execução destes processos de produção ou prestação de serviço, resultando em lucro ou prejuízo.

## GESTÃO

A gestão caracteriza-se a junção das atividades desenvolvidas pelos encarregados pela coordenação da empresa com o desígnio cumprir a missão e objetivos definidos desde a sua fundação e a constante da visão de gerenciamento das atividades ou negócios da entidade, incorporando processos de planejamento, execução e controle dos trabalhos realizados pela entidade (PADOVEZE E BERTOLUCCI, 2013).

São assim denominados os sistemas de informações gerenciais que têm como objetivo fundamental a consolidação e aglutinação de todas as informações necessárias para a gestão do sistema empresa. Esses sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, através de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos de negócios da empresa podem ser visualizados em termos de fluxo dinâmico de informações, que perpassam todos os departamentos e funções. Permitem, com isso, uma visão horizontal e de processo, em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas. O Sistema de informação contábil deverá estar completamente integrado ao Sistema de Gestão Empresarial. (PADOVEZE E BERTOLUCCI, p.49-50)

Para Bulgacov (1999) gestão e a forma de gerenciar uma empresa executando funções financeira e gerencial, com a finalidade de obter um resultado significativo diante do aumento na competitividade, necessidade de estratégias e estruturas de negócios, crescimento dos meios de comunicação que propaga as informações com rapidez e objetividade que transforma o mercado mais competitivo e acirrado e conseqüentemente coloca em risco a continuidade da empresa.

Conclui-se que a gestão é a administração de uma empresa com o intuito de executar o que foi planejado, controlar todos os procedimentos e corrigir os desvios quando se apresentarem, cujo objetivo é a busca por um resultado eficaz

## **PLANEJAMENTO, CONTROLE E TOMADA DE DECISÕES**

Para o andamento do processo de produção ou prestação de serviços, a gestão de uma empresa ou organização deve seguir um cronograma de planejamento, controle e tomada de decisões. (BULGACOV,1999).

Planejamento é uma série detalhada de passo a passo para poder atingir metas e objetivos dentro de um tempo estabelecido de modo que possa ser atingido o resultado desejado, (LACOMBE, 2009)

Para Garrison e Noreen (2012) planejamento é o processo no qual se estipula metas e detalhes como proceder para conseguir o resultado desejado.

Padoveze e Bertolucci (2013) divide planejamento temos duas categorias, o estratégico e operacional, sendo o estratégico seleciona as etapas importantes e profundamente ligadas ao objetivo maior da empresa, que é a essência para a continuação da entidade, o operacional é o método de realização das estratégias definidas o desenvolvimento do negócio, que é vertiginoso para realizar a entrega de produtos ou serviços, sendo o início do sistema do processo de comercialização de bens e prestação de serviços. Destacando o período de

planejamento de curto prazo, envolvendo a operação e todo o andamento da companhia até a entrega do consumidor final.

Em toda visão do procedimento para que possa chegar ao seu objetivo principal sendo eficaz o máximo possível, envolvendo as estratégias para situações que possam estar presentes no cenário atual na execução, e importante mencionar que todo sucesso é garantido através do planejamento que visa seu foco em detalhes permitindo a comparação para o melhor método.

Controle é uma função que compreende verificar e corrigir o desempenho da execução das tarefas planejadas certificando que as metas da instituição sejam atingidas e os planos elaborados para atingir os objetivos possam acontecer. (LACOMBE, 2009)

Segundo Garrison e Noreen (2012) controle é o processo de juntar feedback para poder assegurar que o que foi elaborado seja feito ou mudado ao passo que mudem as circunstâncias.

A Controladoria é a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa com objetivo de controlar em todos os aspectos a operacionalização dos planejamentos estratégico e operacional da empresa, verificando constantemente as diversas necessidades de aprimoramento dos planejamentos ao implantar e desenvolver novos planos. (PADOVEZE E BERTOLUCCI, 2013)

Conferir a todo momento se houve uma falha ou se está acontecendo, e assegurar que a correção para que a performance não seja prejudicada. Fiscalizando para que não mude o processo da execução do planejamento permitindo que as metas estejam próximas como esperado.

Tomada de decisão é o procedimento no qual se reconhece os problemas e as oportunidades para que se possa escolher como resolver o problema ou aproveitar a oportunidade que surgiu. (LACOMBE, 2009)

Para Garrison e Noreen (2012), tomada de decisões é quando se decide por uma ação após uma análise das alternativas possíveis.

De acordo com Padoveze, Bertolucci (2013) tomada de decisão é atendimento é o processo de escolha de uma das variáveis decorrentes das necessidades gerenciais, sucedendo uma construção de modelos para a facilidade na decisão. As teorias contábeis podem e devem

responder as suas premências gerencial, sobre qualquer evento econômico e qualquer hierarquia dentro de uma empresa, e tornando-se um princípio de decisões específicos para as estratégias e operações.

Conclui-se que ao analisar as informações reconhecendo os problemas ou oportunidades que surgiram, em base na teoria contábil permitindo a extração de dados e elaboração de modelos e retirado todo o entendimento, a decisão e aplicada.

## **CONTABILIDADE**

Segundo Borinelli, Pimentel (apud Martins, 2003) A contabilidade teve, por um longo tempo, como objetivo traduzir informações contábeis para o proprietário, visto que, por via de regra, existia apenas um dono nos negócios. A formalização da contabilidade financeira era praticamente o que predominava até a Revolução Industrial, já que na época anterior a principal fonte de economia era o comércio. A industrialização era diferente da forma entendida como hoje (com fábricas, acúmulo de capital, operários e máquinas), pois, os bens eram em sua maioria produzidos por pessoas ou grupo de pessoas que mal formavam entidade jurídica. A mensuração do resultado era simples: levantava-se o estoque por meio de uma simples contagem (com base na última compra), apurava-se o valor de estoque final e a diferença era os dois era o custo da mercadoria vendida; enquanto isso, a receita era medida com base no levantamento das vendas realizadas.

Ainda para Borinelli e Pimentel (2010) o desenvolvimento da contabilidade iniciou a partir da revolução industrial que através do aumento de empresas que criaram a necessidade de mais investimento e, com isso, surgiu um importante agente econômico: o investidor, sendo o que possui o poder de capital e podem se diferenciar dos administradores, que são quem gerenciam o funcionamento da empresa. Essa distinção entre investidor e administrador gerou uma grande demanda pela contabilidade financeira, o que, hoje em dia, é uma das suas principais finalidades: elaboração de relatórios aos donos ausentes da administração da organização.

Ainda para Borinelli e Pimentel (2010) as informações, que antes eram facilmente conhecidas pelos investidores, ou seja, os donos do capital, que administravam a própria empresa e a quantidade de informações era de tamanho razoáveis, passaram a ser demandadas por investidores e proprietários cada vez mais, além de um “sócio” que tinha relevância e todas as empresas, o governo. Cobrando a satisfação da situação atual e a descrição de tudo que acontecia sendo registradas. Essa necessidade de informações das demonstrações

contábeis conseqüentemente aos poucos foi requerida por outros agentes, para diversas análises de resultado, tais como credores, sindicatos, sociedade, entre outros.

A Contabilidade é o método que permite a extração máxima de conhecimento útil para a qualquer decisão, dentro e fora da empresa. Ela é muito antiga e sempre existiu para auxiliar as pessoas a tomarem decisões, pois sempre aprimorando a cada necessidade constantemente (MARION,2015).

A contabilidade constitui-se no processo organizado e estruturado a registrar as alterações ocorridas no patrimônio de uma entidade. Entretanto, o intuito do usuário e da particularidade da informação requerida. Podendo assumir três formas diferentes na contabilidade como: Financeira, Gerencial e Custos. (BRUNI E FAMÁ, 2012).

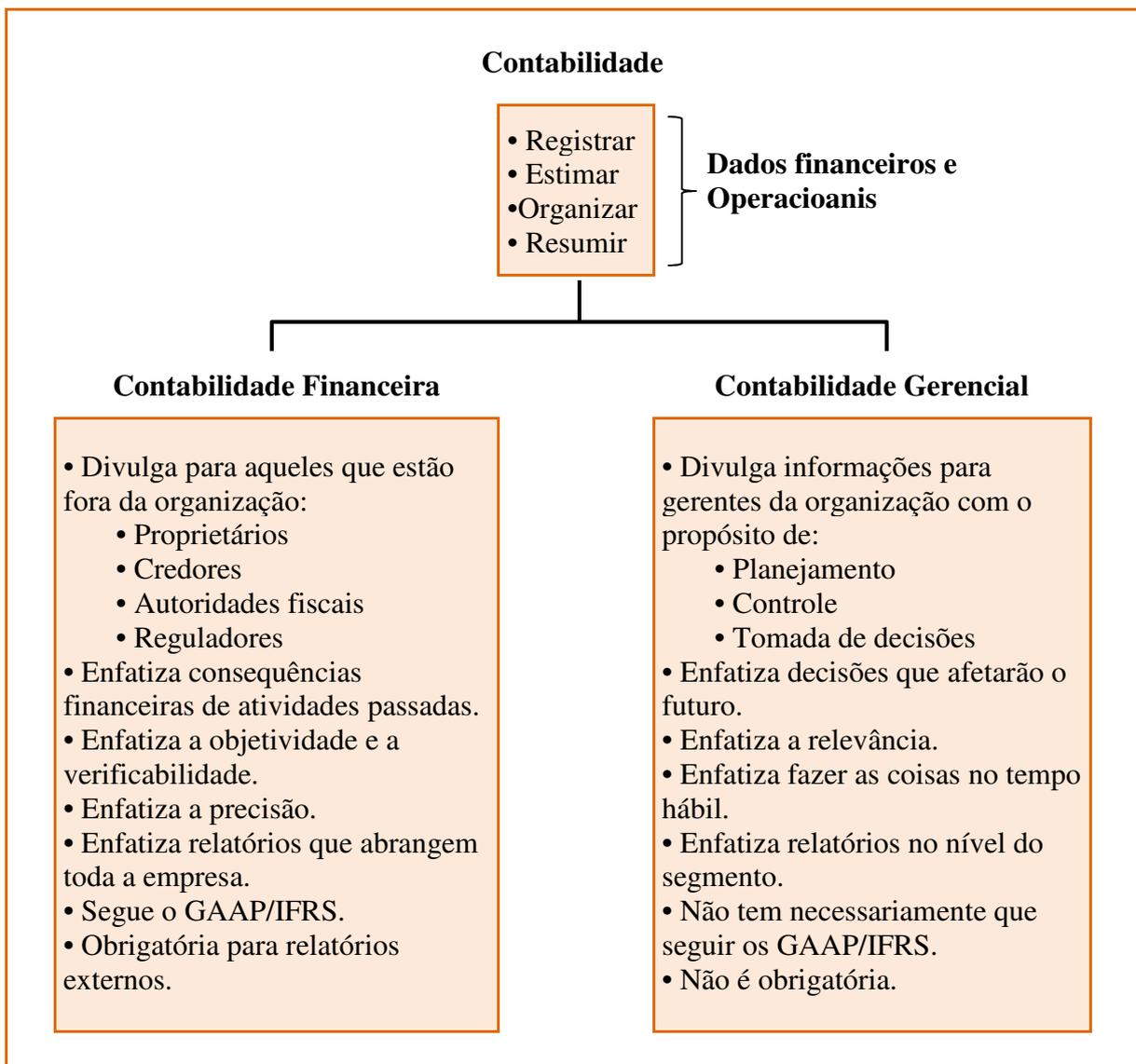
A contabilidade financeira é o conjunto de informações contábeis que fornecem os dados de vendas, despesas, compras e margens para avaliação da dinâmica empresarial de resultados. Já a contabilidade gerencial “é processo de identificação, mensuração, análise e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento e controle de uma empresa, para assegurar o uso apropriado de seus recursos. (PANDOZEVE E BERTOLUCCI, 2013).

Para Garrison e Noreen (2012) A contabilidade financeira atende as exigências dos usuários externos, como acionistas, credores e relatórios de informações financeiras históricas. Enquanto a gerencial atende exigências dos usuários internos. A contabilidade financeira evidencia os resultados de ações anteriores, como a sua verificação, exatidão e desempenho organizacional. Percebe-se que a contabilidade financeira encarrega-se da maior transparência nos relatórios gerenciais financeiros, enquanto a contabilidade gerencial fornece as informações necessárias e em tempo hábil favorecendo a administração interna, possibilitando maior segurança na tomada de decisões que podem influenciar no desenvolvimento das atividades futuras da empresa. Ainda, Garrison e Noreen (2012, p. 26) destacam que a contabilidade gerencial colabora juntamente com a administração no desempenho de três atividades essenciais, que são:

[...] planejamento, controle e tomada de decisões. O planejamento envolve estabelecer objetivos e especificar de que forma alcançá-los. O controle envolve feedback para garantir que o plano seja adequadamente executado ou modificado à medida que as circunstâncias mudem. A tomada de decisões envolve selecionar uma ação dentre alternativas concorrentes.

Ainda Garrison e Noreen (2012) Contabilidade Gerencial não é um ramo autônomo da Ciência Contábil, referente a Contabilidade Financeira ou Custos. Ela é a integração dos conhecimentos úteis, sob o aspecto gerencial, para a tomada de decisões da administração, se originado de vários ramos da Contabilidade e de outras ciências.

Quadro 2 - Comparação entre contabilidade Financeira e Gerencial

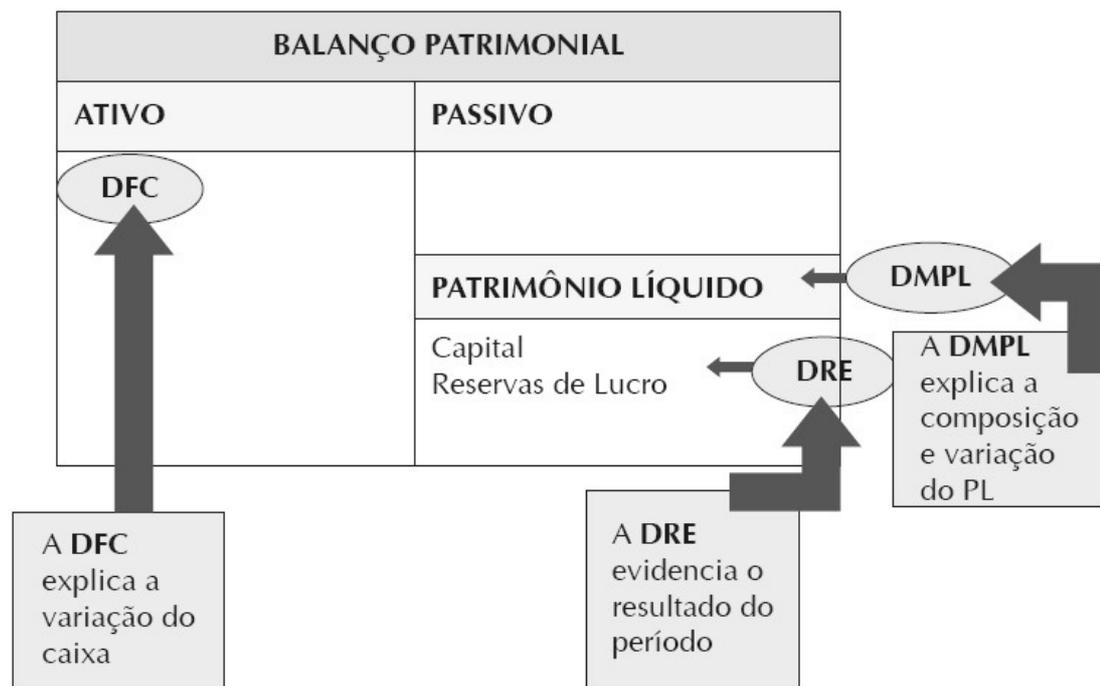


Fonte: GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., BREWER, Peter C. Contabilidade Gerencial, 14º ed. AMGH, 2012. P. 25

O quadro acima demonstra um paralelo das sete fundamentais diferenças comparando a contabilidade financeira e a gerencial, através de suas principais características e mostrando também uma breve menção das três atividades no contexto da contabilidade gerencial.

A contabilidade financeira e a contabilidade gerencial possuem propósitos diferentes e para diferentes usuários das informações sendo que a gerencial está relacionada ao

fornecimento de informações para os administradores, ou seja, para os integrantes da organização e responsáveis pela direção e controle de suas operações, e a financeira fornece informações para os acionistas e credores, isto é, aos usuários externos da organização. (PADOVEZE E BERTOLUCCI, 2013)



Fonte: BORINELLI, Márcio Luiz, PIMENTEL, Renê Coppe. Contabilidade para Gestores, Analistas e outros Profissionais, 2ª edição. Atlas, 07/2017 P.86

Este quadro demonstra a importância da contabilidade financeira para aplicação no balanço patrimonial, explicando toda entrada e saída na Demonstração de fluxo de caixa, evidenciando o resultado do período na Demonstração do resultado do Exercício e a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido explica detalhando os componentes do Patrimônio Líquido.

A contabilidade gerencial sempre existirá enquanto houver administração com uma pretensão de ser eficaz. Para uma entidade obter a contabilidade gerencial precisa dispor um profissional habilitado que consiga traduzir os conceitos contábeis e atuar na prática, significando gerenciamento de informações contábil que consta uma ação e não existência. Indicando um instrumento da administração. Isto é, se possuem a contabilidade e a informação contábil e não é executada no processo administrativo e no gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe a contabilidade gerencial. (PADOVEZE, 2010)

Contabilidade de custos é a definição de um processo importante para utilizar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos de uma operação de um negócio. Deste modo, com as informações coletadas pelas operações e das vendas, a administração pode aplicar os dados contábeis e financeiros para demonstrar os custos de produção e distribuição, sendo unitário ou a totalização, sendo um ou todos produtos fabricados ou serviços prestados, além dos custos das outras diversas funções do negócio, objetivando alcançar uma operação racional, eficiente e lucrativa. (BRUNI E FAMÁ, 2012).

A contabilidade é fundamental para a Gestão empresarial sendo que “o contador: fornece dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas e presentes.” E “Empresários e Administradores: utilizam estes dados e um enorme número de outras informações como insumo na tomada de decisões”. (BULGACOV, 1999).

A contabilidade é uma ferramenta importante para a gestão, fornecida por um contabilista e permitindo a ramificação para o foco do objetivo como: financeiro, gerencial e custos. Que auxilia fornecendo informações e registrando.

## **O CONTADOR GERENCIAL**

O conceito de Contador de acordo com Lacombe (2009) é o Profissional que é competente a exercer a contabilidade de uma organização. Ele registra as operações contábeis, analisa, confere e consolida os registros.

Segundo Marion e Ribeiro (2011, p. 8) o contador gerencial é definido de acordo com a International Federation of Accountants (IFAC – Federação Internacional dos Contadores, dos Estados Unidos) como o profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações financeiras e operacionais para uso da empresa, no planejamento, avaliação e controle das atividades, assegurando o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos. Para Marion e Ribeiro (2011, p. 8) o contador gerencial:

[...] deve ser um contabilista experiente e versátil, com ilibado conhecimento não só em contabilidade como em administração, matemática financeira, estatística e economia. Um profissional que domine bem a análise de balanços e conheça com detalhes as rotinas internas e os objetivos da organização, para que saiba ler os relatórios da contabilidade financeira e da gerencial, e interpretá-los conjugando dados econômicos e financeiros com operacionais, para, assim, apresentar sugestões fundamentadas que auxiliem a organização nas suas tomadas de decisões. As decisões são tomadas por empregados, chefes diretores, gerentes ou altos executivos da organização, baseando-se sempre nas informações apresentadas pelo contador gerencial. Conjugando informações de natureza econômica, financeira, patrimonial, física .

De acordo com Padoveze e Bertolucci (2013) contador é o responsável qualificado para a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicações de informações financeiras utilizadas para a administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Perante o exposto, entende-se que o contador gerencial, além de registrar atos e fatos, também orienta a administração sobre o rumo de seus negócios. A contabilidade gerencial registra os fatos da empresa transformando-os em relatórios para que os administradores possam basear-se neles para a tomada de decisões com maior segurança. Com isso, podemos afirmar que o contador gerencial é um grande aliado da administração empresarial.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se que uma empresa de qualquer seguimento e formada por diversos setores que desenvolvem atividades planejadas e interligadas, o que faz das empresas um sistema amplo e com características próprias cujo objetivo é a obtenção de um resultado positivo e isso só é possível por meio de planejamento e controle das operações. Conclui-se ainda, que a contabilidade é a fonte de informação que fornece aos gestores dados processados em forma de relatórios que auxiliam a tomada de decisão por parte dos gestores. O contador é o profissional capaz de gerir os dados processado e fornecer os relatórios necessários para que a tomada de decisão ocorra de forma ágil e precisa. E por fim conclui-se que uma gestão empresarial só pode atingir seus objetivos com o auxílio da contabilidade, que é um instrumento fundamental para um administrador capacitando-o na tomada de decisões.

## 9. REFERÊNCIAS

BORINELLI, Márcio Luiz; PIMENTEL, Renê Coppe. **Curso de contabilidade para gestores, analistas e outros profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010

BULGACOV, Sergio. Manual De Gestão Empresarial. São Paulo: Atlas, 1999

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços:** com Aplicação na Calculadora HP 12C e Excel. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. (Série Finanças na Prática).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores:** a gestão de negócios ao alcance de todos. 2. ed. Barueri: Manole, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor, 4th edição. Manole, 02/2015.

DIFERENÇAS CONTABILIDADE GERENCIAL E FINANCEIRA - Disponível em: <[http://sartori.orgfree.com/docs/cont\\_gerencial\\_financeira\\_luciano\\_oliveira.pdf](http://sartori.orgfree.com/docs/cont_gerencial_financeira_luciano_oliveira.pdf)> Acesso 25 out 2017

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**, 14th edição. AMGH, 12/2012. P. 25

LACOMBE, Francisco Masset. **Dicionário de Negócios. Saraiva**, 05/2009. P. 151, 156, 568, 604.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura . **Introdução à contabilidade gerencial.** Saraiva, 06/2011. P. 8, 9.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**, 10º edição, São Paulo: Atlas, 2009. P. 25.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica:** Atualizada Conforme os Pronunciamentos do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e as Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TG 1000 e ITG 1000, 11ª edição. Atlas, 04/2015. P. 30, 31

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luis; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. P .33.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Revista Virtual Direito Brasil** – Volume 3 – nº 1 – 2009- Disponível em:<<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/eee.pdf>> Acesso 06 nov 2017.

RIBEIRO, OSNI M. **Introdução à contabilidade gerencial**. Saraiva, 06/2011. P. 8, 9.

SILVA, De Plácido e. **Noções práticas de directo comercial**. Rio de Janeiro: Forense, 1996. P.522