

A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Bruna Forlin Jorge^a, Chaulene Carolina Pereira^b, Itacir Alves da Silva^c

^a Acadêmica no Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^b Acadêmica no Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário da Serra Gaúcha.

^c Mestre em Administração, professor do Centro de Negócios da FSG.

Palavras-chave:

Contabilidade. Gerencial. Controle.
Informações. Gestores.

Resumo

Considerando a necessidade de planejamento e controle das atividades para as empresas, o presente estudo tem como objetivo abordar a importância da contabilidade gerencial, que tem por finalidade auxiliar no monitoramento e no gerenciamento da empresa. Bem como, apontar seus principais indicadores de controle, que são responsáveis por fornecer informações essenciais para os gestores e administradores, e também aponta as áreas da empresa que necessitam de estratégias para alcançar os objetivos. Com o intuito de analisar a influência que a contabilidade gerencial tem para as organizações, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa sobre o assunto e aplicado um questionário para três profissionais que trabalham e residem na cidade de Caxias do Sul – RS, com o propósito de verificar a relevância que a contabilidade gerencial e seus controles tem no processo diário da empresa e se utilizam estas informações no processo de decisão.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a contabilidade não tem por objetivo apontar somente a situação financeira e econômica da empresa, ela vem apresentando informações que servem como suporte para auxiliar os gestores e administradores no processo de gerenciamento de diversas áreas de uma organização, além de apresentar ferramentas que indicam a situação da empresa no mercado onde está inserida.

Com a crise que no momento afeta o país, se torna evidente a necessidade de adotar estratégias para amparar a organização, evitando o endividamento ou até mesmo o

encerramento de suas atividades. Com base nisso, a contabilidade gerencial destaca-se por proporcionar informações relevantes através de seus relatórios de controle, que propiciam identificar qual ou quais áreas necessitam de decisões estratégicas. Conforme complementa Marion (2011, p. 3), “A contabilidade gerencial, pode ser entendida como o sistema de informação que tem por objetivo abastecer a empresa com informações não só de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, mas também com outras informações de natureza operacional, para que possa assessorar os administradores nas suas tomadas de decisões”.

Desta forma, os gestores e administradores encontram na contabilidade gerencial o suporte para realizar qualquer decisão independente do setor da empresa, e também, a justificativa necessária para que a solução encontrada seja a mais positiva para o desenvolvimento da organização. (MARION, 2011, p. 5).

Neste sentido, a presente pesquisa tem por finalidade identificar a importância que a contabilidade gerencial e seus indicadores tem para as empresas, bem como, o auxílio que presta para os gestores e administradores nas decisões pertinentes para que a mesma alcance seus objetivos.

2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA GESTÃO EMPRESARIAL

Neste tópico serão abordados os conceitos e fundamentos dos principais assuntos relacionados à importância que a contabilidade gerencial tem para auxiliar os gestores e administradores, quanto às decisões pertinentes para solucionar as divergências que surgem na empresa no decorrer da sua vida útil, que a impulsionem a atingir bons resultados. Para auxiliar no embasamento deste estudo, foram utilizadas obras dos seguintes autores: Atkinson (2011), Bornia (2002), Bruni (2012), Crepaldi (2014), Iudícibus (2013), Leone (2012), Matarazzo (2003), Marion (2011), Martins (2010), Neves (2007) e Padoveze (2000), que fundamentam as principais características e ressaltam as áreas que englobam a contabilidade gerencial.

2.1 Gestão Empresarial

Para uma empresa consolidar-se no mercado de trabalho, independentemente do tamanho e do segmento, ela necessita de uma gestão empresarial especializada, que seja capaz de perceber suas deficiências, para assim, realizar as tomadas de decisões pertinentes para atingir bons resultados. Para melhorar a produtividade e corrigir os problemas, a gestão que atua em conjunto com a contabilidade gerencial, utiliza como base os relatórios disponibilizados pela contabilidade financeira e a contabilidade de custos, que são de suma importância, porque apontam toda a movimentação da empresa em determinado período.

O procedimento de adotar um planejamento para solucionar as divergências apresentadas nos relatórios financeiros é realizado pela contabilidade gerencial, que consiste em apresentar estratégias que auxiliem no processo decisório, conforme ressalta Iudicibus (2013, p. 21):

“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”.

Explanando de forma mais compreensível, a contabilidade gerencial representa o uso da contabilidade financeira como ferramenta da administração, tendo como objetivo focar na ação e não em técnicas específicas da contabilidade. (PADOVEZE, 2000 p. 33). E como afirma Crepaldi (2014, p. 13) auxilia no fornecimento de instrumento aos administradores para auxiliá-los nas suas funções gerenciais, voltados para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa.

Através das informações prestadas pela contabilidade financeira, a contabilidade gerencial assume o processo de identificar, mensurar, analisar e relatar as informações sobre os eventos econômicos da empresa que auxiliam no planejamento de decisões internas, como por exemplo: custos, orçamentos, avaliações de desempenho e etc. (ATKINSON, 2011, p. 36).

Evidentemente a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira possuem ligação, porque uma depende da disponibilidade de informações da outra para que possa atuar no planejamento e decisões que possam suprir as necessidades para que a empresa conquiste os resultados esperados. Entretanto, a contabilidade de custos também é de grande importância nesse processo de decisão do setor gerencial, porque propicia dados para controle e formação

de preços. Em conformidade com Crepaldi (2014, p. 16) “a contabilidade de custos, cuja função era de fornecer elementos para avaliação do estoque e apuração do resultado, passou, a prestar informações muito importantes para a contabilidade gerencial: a utilização de dados de custos para auxílio ao controle e para a tomada de decisão. Além de fornecer informações relevantes para a formação de preços”. Complementa Bruni (2012, p. 4) que a contabilidade de custos decorreu da necessidade de maiores e mais precisas informações que auxiliem no processo de tomada de decisão. Conforme Ressalta Bornia (2002, p. 54) um dos objetivos da contabilidade de custos é o auxílio à tomada de decisão, quando a informação gerada pela sistema de custos são utilizadas para apoiar o processo decisório da empresa.

A contabilidade de custos é importante para a gerência da empresa, porque relacionando ao controle, pode identificar aonde está ocorrendo problemas e situações indesejadas por meio de comparações entre os padrões e orçamentos, através das informações transmitidas pelos relatórios. Essas informações prestam suporte para a administração da empresa, o que se torna importante para tomar decisões (BORNIA, 2002, P. 36). Em conformidade, Ressalta Leone (2012, p. 48) “a contabilidade de custos tem por finalidade a prestação de informações de custos para auxiliar os gerentes a administrar a atividade empresarial”.

Contudo, nota-se que para a gestão empresarial tornar-se eficaz é necessário que o setor gerencial da empresa esteja atento às divergências, para efetuar planejamentos que sejam necessários para solucioná-los. Por sua vez, os relatórios financeiros e de custos necessitam igualmente de alinhamento para que possa auxiliar a contabilidade gerencial a identificar os pontos que podem ser alterados para após elaborar os relatórios de planejamentos. Então, pode-se ressaltar que para uma empresa atingir os resultados esperados é necessário que todas as áreas da contabilidade tenham ligação e realizem seus lançamentos e relatórios com competência, para que as informações registradas nos relatórios estejam precisas e auxiliem os gestores e administradores com competência.

2.2 Principais Controles da Contabilidade Gerencial

Cada vez mais as organizações, vem buscando técnicas para se manter no mercado, através de ferramentas e controles que auxiliam na tomada de decisão. O controle interno é um conjunto de dados caracterizados como sistema, onde analisa métodos e processos de uma organização com propósito de obter resultados específicos. Para que esses objetivos sejam

atingidos as empresas agrupam e organizam de modo lógico todas as funções que tem por finalidade realizar determinada tarefa (CREPALDI, 2014, p. 65). De modo que o controle interno é a organização específica para executar um determinado processo.

Segundo o Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) mencionado por Crepaldi (2014, p 70) os principais objetivos dos controles internos são proteger os ativos da empresa, obter informações adequadas, promover a eficiência operacional da organização, estimular a eficácia operacional da organização.

Os indicadores têm como objetivo definir o cenário financeiro de uma empresa, de modo que esta análise tem medida preventiva uma vez que pode ser utilizado para projeções futuras, pois representam o comprometimento de seus ganhos em relação aos recursos para seus dividendos. Conforme ressalta Matarazzo (2003, p. 147), os Índices são relações entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Contábeis, que têm como sua principal característica fornecerem e evidenciarem a situação econômica ou financeira da empresa.

Para uma gestão de capital eficiente a análise deve ser feita de forma conjunta, de modo que a base de cálculo utilizada é o balanço patrimonial onde pode ocorrer variações de capital, os controles mais utilizados de acordo com Padoveze (2007, p 56) são divididos em quatro categorias: Os índices de Liquidez que são utilizados para analisar o capital comprometido com os dividendos de curto e longo prazo, sendo subdivididos em quatro itens, liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata e liquidez geral.

O controle da liquidez corrente, tem como objetivo analisar o rendimento da empresa em curto prazo, conforme mencionado por Iudícibus (2013, p. 80) relaciona reais prontamente disponíveis realizáveis com dívidas de curto prazo. Onde sua fórmula a liquidez seca também utiliza os pagamentos a curto prazo, porém exclui os estoques, entretanto é válido considerar o tipo de segmento analisado, pois diferente do comércio, a indústria conta com alguns tipos de estoques, matéria prima, produto acabado e produto final. Geralmente para as empresas industriais é considerado bom indicador acima de 0,70 e para o comércio 0,50 desde que o índice de liquidez corrente seja acima de 1,00. (PADOVEZE E BENEDICTO, 2007. P. 140).

São considerados todos os rendimentos, o controle de liquidez geral analisa o curto e longo prazo de seus recebíveis. De acordo com Padoveze (2007, p.138), este índice é ineficaz, pois não existe nenhum referencial para este indicador.

Para a liquidez imediata, considera os ativos disponíveis para dividendos a curto prazo. O segundo controle a verificar é o controle de endividamento, pode ser analisado de

forma vertical ou horizontal. A análise vertical verifica o percentual de cada conta em relação ao balanço Patrimonial e o DRE. A análise horizontal é a evolução das contas do Balanço Patrimonial ou DRE onde são comparadas entre dois ou mais períodos, o acréscimo ou redução de rendimentos. As duas formas de análises tem como objetivo verificar o grau de endividamento de uma empresa, em relação aos valores comprometidos em investimentos.

Ressalta Neves (2007 p. 436) que existe grande preocupação com o grau de endividamento e com a capacidade de pagamento da empresa, pois, quanto mais endividada ela estiver maior será a possibilidade de que não consiga satisfazer as obrigações com terceiros.

O terceiro controle é o de Atividade, tem como finalidade verificar a atividade operacional de uma empresa, este índice demonstra os períodos de rotatividade de retorno de vendas, movimentação de estoque, e pagamento de terceiros. Vale salientar que são calculados inter-relacionando o produto das transações da companhia e o saldo constante ainda no balanço patrimonial, e envolvem os principais elementos formadores do capital de giro próprio da empresa. (PADOVEZE, 2004. p. 215).

Já no índice de Rentabilidade, identifica por um determinado período os lucros obtidos através de aplicações patrimônio líquido, ativo e vendas, para projeções futuras, onde pode determinar os pontos eficiente e deficientes do resultado.

De maneira geral, portanto, devemos relacionar, o lucro de um empreendimento com algum valor que expresse dimensão relativa do mesmo para analisar o quão bem saiu da empresa em um determinado período. (IUDICÍBUS, 2013, p. 88).

As principais características do controle de orçamento é estimar ações futuras planejando metas para a organização, atribuir as funções de gestores em diferentes setores e departamentos, simular cenários e os impactos positivos e negativos em uma empresa. De acordo com Crepaldi (2014, p. 424) o controle de orçamento é uma ferramenta que: comunica a estratégia em todos os níveis gerenciais, coordena várias atividades de uma organização, define responsabilidade, autoriza limite de gastos, informa o desempenho que se espera, é um instrumento de avaliação.

Não existe uma fórmula para a elaboração de um orçamento, pois o controle de orçamento é definido de acordo com as necessidades de cada empresa, entretanto, é valido considerar alguns aspectos importantes, são eles a previsão, ou seja o planejamento do tempo previsto para executar um determinado projeto, o orçamento onde definirá os valores, e por

fim o controle tem como objetivo analisar o previsto e realizado bem como o orçamento utilizado.

Para Marion (2011, p. 198) a precisão é um estudo antecipado de alternativas de ação diante dos objetivos desejados, o orçamento é a formalização do plano de ação, e o controle é a comparação do desempenho real com o padrão fixado no orçamento.

O Ponto de equilíbrio tem como finalidade definir a comparabilidade entre o produto vendido e o custo para fabricá-lo, eliminando assim a probabilidade de prejuízos futuros. Este controle é eficaz para calcular qual o nível de volume de vendas é necessário para cobrir os custos e despesas, porém para um resultado mais preciso, é importante obter um controle financeiro ou a contabilidade atualizada.

Marion (2013, p. 130) define o ponto de equilíbrio como o estágio alcançado pela empresa no momento em que as receitas totais geradas pelo volume de vendas se igualam aos custos e despesas totais.

A fórmula do ponto de equilíbrio são as Receitas totais iguais aos Custos Totais, sabendo que os custos totais são a soma dos Custos Fixos mais os variáveis (Marion, 2013 p. 134) o cálculo para o ponto de equilíbrio é representado da seguinte forma:

$$\text{Receita total} = \text{Custo Fixo} + \text{Custo Variável}$$

Conforme explicado anteriormente o ponto de equilíbrio é definido como o valor das receitas igualado aos custos e despesas de um determinado produto ou processo, entretanto a finalidade dos controles aplicados em uma empresa, não é somente igualar os seus valores é sim gerar lucros, desta forma aplica-se a margem de contribuição. Basicamente a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o ponto de equilíbrio, isto é o lucro gerado na venda de um produto ou serviço, ela pode ser dividida em dois métodos, margem de contribuição simplificada, quando o cálculo é com base em um único produto ou processo, e margem total, onde é feita para toda sua produção ou capacidade em um processo.

Como já foi especificado a margem de Contribuição "é o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e que lhe pode ser imputado sem erro" (MARTINS, 2010, p. 179). Sendo determinado pela soma dos custos, lucros e despesas variáveis.

Para formular o preço de venda, deve ser analisado vários aspectos, o processo produtivo, a demanda, a concorrência e o custo para a fabricação, "principalmente pelo fato

de que, a não ser em circunstâncias muito especiais, a empresa não pode vender por um preço abaixo do custo” (CREPALDI, 2014, p. 376) desta forma os controles mencionados anteriormente são fundamentais, uma vez que o ponto de equilíbrio, calcula o ponto zero entre receita custos e despesas, e a margem de contribuição o lucro do produto, cada controle é essencial para a fixação do preço de venda.

Contudo, pode-se afirmar que os controles citados são de suma importância para a contabilidade gerencial. Pois, apresenta o estado em que a empresa se encontra, apontando os resultados obtidos pela empresa em determinado setor e período. O que auxilia os gestores a analisar a situação da empresa, bem como tomar as decisões necessárias.

3 METODOLOGIA

O objeto principal deste estudo é identificar os controles da contabilidade gerencial que auxiliam no processo de gestão das empresas, assim, utilizou-se a pesquisa bibliográfica porque consiste em analisar e entender de forma aprofundada um determinado assunto. Conforme ressalta Cervo (2007, p. 60):

“ pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. [...] Busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Em concordância Gil (2014, p. 44), ressalta que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através de trabalhos já elaborados, principalmente livros e artigos científicos. E os exemplos que mais caracterizam este tipo de pesquisa são investigações a respeito de ideologias ou a análise dos inúmeros posicionamentos relativos a um problema.

Contudo, a pesquisa do tipo exploratória também foi utilizada, porque proporcionou investigar de forma detalhada a situação apresentada no estudo. Como afirma Cervo (2007, p. 63), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação visando possibilitar a relação entre os diversos elementos existentes.

A abordagem qualitativa aplicou-se pelo fato de analisar os contextos sociais, captando comportamentos, opiniões, expectativas e ações. É definida como aquela que busca significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que correspondem a um processo mais amplo das relações (MINAYO, 2003, p. 69).

Para um embasamento eficaz foram aplicadas entrevistas informais com três profissionais de diferentes áreas que são relacionadas com a gestão empresarial: um contador

sócio de um escritório de contabilidade, um professor da área da contabilidade e um empreendedor, todos três residem e trabalham na cidade de Caxias do Sul – RS. As entrevistas foram realizadas com o intuito de apurar a importância e o conhecimento que os mesmos possuem a respeito da contabilidade gerencial e se utilizam os controles gerenciais existentes.

A técnica de análise empregada foi à análise de conteúdo, que visa o tratamento, a interpretação e a conclusão dos dados, confrontando-os com as informações repassadas para auxiliar no entendimento das questões aplicadas. Tendo por objetivo analisar o estudo e esclarecer o que está por trás do conteúdo da comunicação (MINAYO, 2003, p. 74). Por outro lado, aponta Bardin (1977, p. 42), que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de comunicação que é sustentada por procedimentos sistemáticos, e visam os objetivos de descrição das mensagens que permitam a conclusão de conhecimentos relativos a estas mensagens. A finalidade da análise de conteúdo é trabalhar com índices e vestígios postos em evidência para buscar seu verdadeiro sentido.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para atingir a finalidade proposta deste estudo, foi aplicada uma entrevista com cinco questões a três profissionais que possuem alguma ligação com a contabilidade gerencial. O primeiro entrevistado, chamado de entrevistado A, é um contador e sócio de um escritório de contabilidade, o segundo é o gerente de controladoria de uma empresa do ramo de Construção Civil, chamado de entrevistado B, e o terceiro é um professor da área da contabilidade que leciona num Centro Universitário, conseqüentemente chamado de entrevistado C.

Como primeira pergunta, na sua percepção, quais as contribuições que a contabilidade gerencial pode trazer para a gestão da empresa, o entrevistado A respondeu que hoje vê na contabilidade gerencial uma forma de driblar a crise, pois apresenta as melhores alternativas correlacionadas aos custos de produção, e outras possibilidades de melhorar operações, departamentos e atividades. O entrevistado B respondeu que a contabilidade gerencial auxilia nas diretrizes e abastece as informações necessárias para decisões das empresas, faz com que os processos de análise dos colaboradores sejam mais consistentes. E o entrevistado C acredita que a principal contribuição é gerar subsídios para reduzir a incerteza nas decisões.

Seguindo a ordem, a segunda pergunta questionou os entrevistados em relação a percepção que cada um tem sobre a contabilidade realizada na empresa em que trabalham, e

se acreditam que ela atua somente na parte burocrática ou também auxilia os gestores nas tomadas de decisões. O entrevistado A, entende que hoje em dia usa-se bastante a gerencial, em vista de poucos anos atrás, mas é um percentual muito abaixo do esperado que um gestor capacitado exige. E acredita que ajuda sim nas tomadas de decisões, mas ainda poucos gestores percebem. A parte burocrática, talvez por ser mais rápida e fácil, as instituições financeiras tiram como base da capacidade financeira das empresas que ainda é muito utilizada, e também pela informalidade se falando de pequenas ou medias empresas. Contudo, o entrevistado B considera que hoje a contabilidade na empresa atua na parte burocrática, e que trabalhos vem sendo realizados para que as informações vindas da contabilidade se tornem uma rotina mensal. E o entrevistado C, acredita que a contabilidade financeira tem limites para suportar a gestão, como é composta por dados históricos ela contribui pouco no processo de tomada de decisão.

Questionados se a contabilidade gerencial pode ser uma importante ferramenta para as empresas, com o objetivo de fornecer informações para planejamentos presentes e futuros, os entrevistados concordam, pois como explica o entrevistado B, há diversas informações que podem ser utilizadas para efeitos de comparação e análise de outras empresas da mesma área de atuação, bem como, outros setores da economia. Complementa o entrevistado A, que a contabilidade gerencial auxilia através de indicadores contábeis/financeiros principalmente para tomadas de decisões, ou como o próprio conceito já explica: para planejar, avaliar e controlar recursos, atingindo assim seus objetivos e as projeções (cenários) estabelecidos são a base para tomada de decisão. Conclui o entrevistado C, que a contabilidade gerencial é o principal sistema de informações da empresa.

Quanto a principal demanda pela utilização das informações contábeis/gerenciais, o entrevistado B informa que a principal demanda é obter informações para análise dos custos fixos e financeiros da empresa. O entrevistado C diz que a finalidade é subsidiar a tomada de decisão. Enquanto o entrevistado A, não respondeu a indagação.

Na quinta e última questão, buscou-se saber dos entrevistados quais os tipos de controles da contabilidade gerencial que eles classificam como essenciais para a tomada de decisão de uma empresa. O entrevistado A definiu que poderia listar uma enormidade de controles. Mas de nada adianta se o contador ou responsável não tenha profundos conhecimentos de contabilidade financeira e de custos. Ressalta que, além disso, é necessário entender bastante da área tributária e de como diferentes composições podem influenciar na tributação de uma empresa, sendo indispensável ter conhecimento de outras áreas como

economia, empreendedorismo e política. Já o entrevistado C, conclui que os principais controles da contabilidade gerencial são: os de preços, de custos, e os controles de investimentos e capital de giro. E o entrevistado B optou por não responder a interrogação.

Através da aplicação e análise dos questionários, pode-se identificar que os entrevistados coincidem na maioria das respostas, e que, nas empresas que atuam utiliza-se os controles da contabilidade gerencial para auxílio na gestão e também para identificar a posição da organização no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por finalidade identificar a importância dos controles utilizados pela contabilidade gerencial para a gestão das empresas, bem como, se proporciona informações relevantes que possam auxiliar no gerenciamento das organizações.

Com a pesquisa foi possível atingir os objetivos desejados, entretanto, houve dificuldades na elaboração do estudo, como por exemplo: O atraso na entrega do questionário respondido pelos entrevistados, a ausência e incompreensibilidade de algumas respostas do questionário.

Neste sentido, os resultados alcançados indicam que a contabilidade gerencial é de extrema importância para as empresas, pois, proporciona ferramentas que auxiliam os gestores analisar e confrontar os dados obtidos pela empresa em determinados períodos, possibilita utilizar indicadores que revelam a situação financeira que a empresa se encontra, e em consequência disso, sustenta informações que possam auxiliar no processo de decisões pertinentes para a empresa.

Desta forma, conclui-se que as informações e ferramentas de controle disponibilizadas pela contabilidade gerencial servem como base para os gestores. Pois, apresentam informações necessárias para dirigir a empresa, bem como, ampara no planejamento, avaliação e controle de recursos.

No entanto, pode-se afirmar que geralmente empresas de médio e grande porte utilizam controles da contabilidade gerencial, uma vez que, a empresa necessita de planejamento e organização para inserir as ferramentas disponibilizadas, além de gestores capacitados para manuseá-las e interpretá-las para colocá-las em ação.

Como continuidade deste estudo, sugere-se aplicar o questionário para um maior número de empresas do mesmo segmento. Assim, é possível analisar de modo eficaz a

utilização dos controles da contabilidade gerencial por parte das empresas. Outra sugestão é analisar os controles utilizados por duas ou mais empresas do mesmo ramo, afim de identificar quais os controles que utilizam, e se são eficientes para o gerenciamento.

6 REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda. 1977.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos: Planejamento, Implantação e Controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARION, José Carlos. **Introdução a Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**, São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, M.C.S.; MINAYO- G.C. **Dífceis e Possíveis Relações entre Métodos Quantitativos e Qualitativos nos Estudos de Problemas de Saúde**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003.

NEVES, Silvério das. **Contabilidade Avançada e Análise das Demonstrações Financeiras/ Silvério das Neves, Paulo Eduardo V. Viceconti**. 15 ed. Revisada e atualizada. São Paulo: Frase Editora, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em Sistema de Informação Contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

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