# PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**RESUMO.**

Neste projeto do TCC, estou fazendo pesquisa bibliográfica principais no assunto de são de relevância na contabilidade coadjuvante na tomada de decisão, que são as principais ferramentas, capazes de analisar os fatos já ocorridos podendo projetar-se, medindo desempenho e avaliando os impactos financeiros de suas decisões, permitindo estabelecer padrões para solucionar os problemas encontrados e mitigar erros e falhas nos processos encontrados nas empresas e instituições, seja elas na contabilidade gerencial, financeira, sistema de informação e na tomada de decisões.

**TEMA:** Relevância na contabilidade coadjuvante na tomada de decisão.

**LINHA DE PESQUISA**: BIBIOGRÁFICAS

Aluno : AMARO DE SANT’ANA, MAURO

PAULINE BARAN, KELLY

Orientadora

**1**. **INTRODUÇÃO**

 Neste estudo vem objetivando como a desempenhar um papel na contabilidade como coadjuvante na tomada de decisão. Ocorrendo a interação entre a contabilidade, gestores e os processos estruturados passando a ser executados de maneira efetiva e corretamente, com relatórios desenvolvidos adequadamente para cada fase do processo, diminuindo os riscos nas tomadas de decisões. Com as pesquisas teóricas, que apontam diversas formas de identificar melhoras aos processos de decisões, com utilização de ferramentas da contabilidade gerencial. Sendo principalmente é apresentar ferramentas capazes de analisar os fatos já ocorridos podendo projetar-se, medindo desempenho e avaliando os impactos financeiros de suas decisões, permitindo estabelecer padrões para solucionar os problemas encontrados e mitigar erros e falhas nos processos encontrados nas empresas e instituições.

 A contabilidade ao longo dos anos tem deixado de ser apenas a demonstração contábil, não só nas apurações de números, como vem atendendo de maneira a proporcionar subsídios estratégicos nas tomadas de decisões nas mais diversas áreas das empresas, visando a melhora nos processos internos, diminuição de custos, alavancagem operacional e otimização dos recursos com pessoal. O crescimento irregular e volúvel de uma organização pode trazer consequências graves em seu desenvolvimento financeiro, chegando muitas vezes a grandes endividamentos e até mesmo situações onde a solução é encerrar as atividades.

 Uma empresa mal estruturada e sem visão de seus acontecimentos contábeis, será uma presa fácil para o mercado competitivo, sem uma visão adequada ela não terá capacidade de expansão e solidificação.

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

 Este estudo tem como objetivo de identificar a importância da contabilidade gerencial nos processos de melhoramento e tomada de decisões das empresas, que no entendimento sobre o processo de tomadas de decisões, que auxilia o empresário a importância na vida sustentável de suas empresas, um papel importante pois vem qualificar e valorizar o papel do gestor, evidenciando a sua influência nos processos de planejamento e controle, voltada aos operadores, gerentes e executivos dentro das organizações e demonstrar os papeis desempenhados pelos contadores no exercício dessa função.

 Neste contexto cria-se a indagação da real importância da informação contábil gerencial no processo de tomada de decisão, assim identificamos que é de suma importância o entendimento claro das informações contábeis para o equilíbrio financeiro de uma entidade. Sem a devida orientação dos dados de um balanço patrimonial o grau de risco das decisões baseadas nos seus custos, seus produtos, serviços oferecidos, entre tantas outras operações, é de grande risco operacional, podendo afetar e até comprometer em alta escala o desempenho de uma empresa.

**2**. **CONTABILIDADE GERENCIAL**

 A Contabilidade teve que se aperfeiçoar, desenvolvendo novas ferramentas para dar suporte à gestão das empresas, transformando os fatos ocorridos em trampolins para alavancagens futuras, buscando atualizar-se no mercado a fim de oferecer informações mais claras e precisas.

 Conforme descreve Horngren (2004 p. 4), a “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

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

Para Atkinson (2000 p. 45), “Informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes no controle operacional, no custeio do produto, nos clientes, no controle administrativo e do controle estratégico”.

Sem a devida orientação dos dados de um balanço patrimonial o grau de risco das decisões baseadas nos seus custos, seus produtos, serviços oferecidos, entre tantas outras operações, é de grande risco operacional, podendo afetar e até comprometer em alta escala o desempenho de uma empresa.

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

 O profissional contábil vem desempenhando uma função e destacando um papel importante no conhecimento de gestão gerencial, através das análises realizadas, o gerenciamento por meio da contabilidade poderá detectar os problemas e falhas nos processos executados nas entidades e juntamente com a administração buscar soluções para sanar as dificuldades e erros desses processos. Isso tem beneficiado as empresas, ajudando a antecipar-se aos acontecimentos, afim de tomar decisões de maneira mais clara, visualizando os dados passados de um balanço e trabalhando com relatórios de projeções futuras, evitando comprometer a vida financeira da empresa.

Já para Figueiredo (1997, p.27) o contador gerencial tem por finalidade garantir informação adequada ao processo decisório buscando eficácia gerencial:

Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e metas da companhia, a curto e longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerencia por meio de um apropriado sistema de comunicação.

Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação, aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.

Informação: preparar, analisar interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para o uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.

Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registro de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.

Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho salarial, com impostos federais, municipais e estaduais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer plano de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registros; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

 O uso da contabilidade gerencial é um dos instrumentos que a gestão empresarial deve utilizar para que a empresa tenha sucesso no planejamento, controle e na execução das atividades desenvolvidas. É possível definir que a contabilidade gerencial participa de todo o processo decisório, buscando informações de forma eficiente, avaliando situações geradas no ambiente interno, com ações corretivas procurando atingir sua meta. Faz com que o gestor tome decisões precisas.

 Seria necessário lembrar a importância da contabilidade gerencial para a gestão estratégica, em um processo de acompanhamento e controle que teria todas as fases do processo decisório, é de grande utilidade no planejamento empresarial na medida em que além de verificar as necessidades da empresa.

**3**. **PLANEJAMENTO E CONTROLE COMO FERRAMENTA DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

 A contabilidade gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle de uma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, ambos são instrumentos de administração para os gestores.

Estas ferramentas, confiável nas informações e controle administrativo e gerencial, onde toda confiabilidade esta nestas informações segura nestas ferramentas contábil, e principalmente no conhecimento rápido, onde as divergências ocorrem para as devidas correções, com metodologia que se usam para manter e direcionar a trajetória de uma empresa e um alto controle com suporte importante aos gestores gerenciais.

Para Padoveze (2010, p. 40), se temos a contabilidade, se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe Contabilidade Gerencial.

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

O planejamento subdivide-se em duas fases: Planejamento Estratégico e Planejamento Operacional.



Fonte: Padoveze (2012 p.44)

 A programação, execução e o controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para manter na trajetória para alcançar seus objetivos, tendo papeis importantes dos contadores gerenciais, podendo ajuda uma empresa sob controle, identificando o que está fora de controle e dando suporte na aprendizagem da empresa.

4. **CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA**

 As informações contábeis empregadas pela contabilidade gerencial e financeira, cada contador é responsável por uma função contábil especializada, como sistemas e métodos, contabilidade financeira, orçamentos e análise orçamentária, relatórios e análises especiais, impostos e contabilidade de custos, necessitando de informações contábeis de todas as áreas da empresa a fim de desenvolver projetos para atender as necessidades da empresa o que os habilita a desempenhar cargos de alto nível.

 A contabilidade gerencial é uma das divisões da contabilidade geral, mais voltada para o registro, controle e gerenciamento dos recursos disponíveis e das atividades da entidade (empresa), visando subsidiar, através de informações contábeis, as pessoas que tomam decisões e supervisionam as ações desenvolvidas combinando informações do sistema de contabilidade, tais como: controles de estoques, folha de pagamento e balancetes setorizados.

 A contabilidade gerencial destina suas informações aos usuários internos, com o objetivo de alcançar os resultados esperados pelos gestores. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização.

 A contabilidade financeira direciona as informações contábeis aos usuários: internos- pessoas, gestores, etc. ou externos à empresa - acionistas, credores, instituições governamentais sindicatos, etc., A administração financeira pressupõe a utilização dos dados contábeis coletados de forma segura, para transformá-los em informações e a partir daí, realizar sua análise, para definir a situação da empresa.

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

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

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

Características Básicas da Contabilidade Financeira e Gerencial.

**Contabilidade Financeira**

Externa: Acionistas, credores, autoridades tributaria**.**

**Contabilidade Gerencial**

Interna: Funcionários, administradores, executivos.

**Propósito - Contabilidade Financeira**

Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credor.

**Propósito - Contabilidade Gerencial**

Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e redores.

**Data – Contabilidade Financeira**

Histórica, atrasada.

**Data – Contabilidade Gerencial**

Atual, orientada para o futuro.

**Restrições – Contabilidade Financeira**

Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais.

**Restrições – Contabilidade Gerencial**

Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais.

**Tipo de Informação – Contabilidade Financeira**

Somente para mensuração financeira

**Tipo de Informação – Contabilidade Gerencial**

Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e

Competidores

**Natureza da Informação – Contabilidade Financeira**

Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa

**Natureza da Informação – Contabilidade Gerencial**

Mais objetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada

**Escopo – Contabilidade Financeira**

Muito agregada; reporta toda a empresa

**Escopo – Contabilidade Financeira**

Desagregada; informa as decisões e ações locais

Fonte: ATKINSON et al (2000 p. 38)

 A contabilidade financeira, há denominação de contabilidade tradicional, é entendida basicamente como instrumento contábil sendo excêncial nos relatórios para usuários externos e necessidades em regulamentação.

 A contabilidade gerencial tem como excêncial e principal como suprir informações para usuários internos da empresa.

**5**. **CONTABILIDADE GERENCIAL E SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL**

 A contabilidade gerencial é uma coadjuvante na evolução, tanto qualitativa como quantitativa, das várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade à tomada de decisão.

 No ambiente econômico e tecnológico tem dificultado o entendimento e a gestão dos negócios, sendo necessário gerar informações que auxiliem os administradores na tomada de decisão.
 Os avanços tecnológicos, onde as mudanças de todo tipo, que ocorre tanto nas especificações de produtos como na filosofia das organizações, quer sejam industriais, comerciais ou de serviços, que se obriga a um redimensionamento da sua Contabilidade Gerencial, que é fundamental para gerar informações para tomada de decisões e controles relacionados a todos os seus processos internos. Com base no conhecimento das situações passadas ou presentes, a Contabilidade Gerencial passa a constituir-se em estimativa válida daquilo que poderá acontecer no futuro.
 O conteúdo das responsabilidades da contabilidade gerencial foi crescendo gradativamente devido às pressões exercidas na obtenção de informações para a tomada de decisões. Com esse desenvolvimento gradativo, acabou incorporando às suas responsabilidades a organização do processo produtivo; a otimização da capacidade existente; a utilização dos meios disponíveis; o fator humano; a administração e controle das operações correntes e futuras das várias áreas da empresa; a análise dos desvios ocorridos em relação aos objetivos predeterminados e a atribuição de responsabilidades etc.

Padoveze (1997), comenta a importância de uma entidade ter o apoio da contabilidade gerencial na administração de seus negócios, pois segundo ele, se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a contabilidade estará sendo um instrumento para administração.

Não apenas as grandes organizações devem se preocupar com o planejamento e utilizar-se das ferramentas gerenciais que a contabilidade pode fornecer. A sua eficácia depende fundamentalmente de informações precisas, oportunas e pertinentes sobre o ambiente em que a empresa atua, e o seu desempenho dependerá das atitudes de seus funcionários e gerentes, que são cruciais ao sucesso da organização.

A contabilidade gerencial vem trazendo o conhecimento e o suporte necessário para que a gestão possa manter os controles internos e externos das empresas em pleno funcionamento, evitando o mínimo de falhas possíveis. Utilizando de ferramentas e informações gerenciais que na contabilidade podem fornecer nas empresas, que podem ajudar no planejamento e controle na operação organizacional.

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

Como principais usuários das informações contábeis, os contadores são os primeiros profissionais que utilizam as informações contábeis geradas para a tomada de decisão, desta forma, possuem grandes importância na definição de acessos aos SIC. (Sistema de Informação Contábil)

E quanto à tempestividade das informações geradas, devem contribuir no processo de produção da informação de tais sistemas, adequando às necessidades da organização.

As funções do sistema de informação gerencial contábil, pois o controle operacional, fornece as informações sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas no custeio dos produtos e a do cliente mensura os custos dos recursos para produzir, vender e entregar um produto ou serviço ao clientes, no controle administrativo fornece informação sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo dando sempre preferência aos clientes e inovações tecnológicas e no controle estratégico fornecer informações sobre o desempenho financeiro e competitivo ao longo prazo, nas condições do mercado, preferenciais dos clientes e suas inovações tecnológicas.

Os sistemas de informações precisam ser efetuados alguns ajustes e se adequar a complexidade de ambiente interno e externo das empresas, serem uteis nos processos de tomada de decisão, os gestores necessitam de sistema de informações eficientes e eficaz que processem grande volume de dados gerados.

Schimdt (2002. P.81) conceitua sistema de informações da seguinte forma: “Um sistema de informação define-se como um conjunto de procedimentos estruturados, planejados e organizados que, uma vez executados, produzem informações para o suporte ao processo de tomada de decisão”

**6. TOMADA DE DECISÃO**

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

A tomada de decisão envolve uma parte muito importante que é a gestão estratégica, pois, bem se sabe que toda e qualquer decisão desencadeia um conflito de escolhas, as quais possuem consequências das ações.

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

Decisões são ações orientadas, julgamentos que afetam diariamente um curso de ação, onde o processo de decisão envolve pensamento e ação, sendo um ato de escolha. O tomador de decisões: e o elemento ou grupo que seleciona as estratégias disponíveis; na empresa, são os gestores, em vários níveis hierárquicos. O objetivo da decisão vem dos planejamentos de ações, onde as metas a serem atingidas pelas ações dos gestores, vem com a conquistas de mercados com novas metodologias de produção, com esses objetivos podem incluir horizontes de curto, médio e longo prazo.

 As estratégicas ou alternativas do tomador de decisão: são os diferentes cursos alternativos de ação, dos quais se escolhem um, na hipótese de serem mutuamente excludentes; baseiam-se nos recursos sob controle do tomador de decisões. Observa-se que nos no setor ambientais ou da natureza, são os aspectos ambientais que não estão sob o controle do tomador de decisões e que afetam a escolha da estratégia, que os resultados ou consequência da decisão: é a resultante das estratégias ou dos estados futuros da natureza considerados.

O momento da decisão é um ponto do tempo em que a decisão ocorre como algumas situações que podem requerer pouco tempo para a resolução de um problema, no diz respeito diretamente a quantidade e qualidade das informações utilizadas e o resultado obtido. O objeto da decisão de um problema a ser resolvido, com a oportunidade a ser aproveitada através da crise a ser enfrentada ou objetivo a ser atingido.

O estímulo para a decisão é um fator percebido pelo tomador de decisões, que afeta o processo decisório que os gestores podem ser estimulados a resolver problemas, como a relações das situações emergenciais e que podem melhorar alguma coisa já existente no conjunto de objetivos a serem atingidos.

Para Figueiredo (1997, p. 33,34) o processo de tomada de decisão é uma sequência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa. A abordagem do processo da tomada de decisão percorre as seguintes fases: definição do problema, obtenção dos fatos, formulação das alternativas, ponderação e decisão.

O processo da tomada de decisão termina com a escolha da ação a ser executada.

No entanto, para que gestores sejam eficientes no processo de tomada de decisão, as atividades relacionadas ao planejamento e controle realizado na empresa devem ter bases consistentes e reais.

À medida que o gestor faz uma escolha ou toma uma decisão com informações sem credibilidade, pode comprometer a qualidade das decisões tomadas. Todas as decisões relativas da política contábil devem ter consequências econômicas. As consequências desejadas incluem o aprimoramento da informação disponível aos investidores e outro usuário, levando a decisões econômicas mais seguras ou a uma redução dos custos de coletas de informações.

Os contadores da área gerenciais além de elaborar relatórios contábeis e gerenciais, têm outras atribuições, como auxiliar no planejamento e controle das operações no processo de tomada de decisão.

 Na Integração e navegabilidade dos dados, existe um sistema de informação contábil, que fica integrado quando todas as áreas necessárias para o gerenciamento de informação contábil estão abrangidas por um único sistema de informação contábil. No sistema de informação contábil , apresenta situações em que os custos, ficam abaixo dos benefícios que proporciona à empresa, mas com a incorporação definitiva dos recursos computacionais, no sistema de macro e microinformática na administração das empresas onde vem atendendo e beneficiando a toda e qualquer empresas, tanto as microempresa e até às grandes corporações ao nível gerencial, operacional, patrimonial e administrativo, buscando o monitoramento de todas as operações realizadas na empresa.

 A decisão deve ser tomada de forma consciente, e amparada em dados, números fatos e prováveis riscos.

Para Rocha (2009), os relatórios financeiros, como Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados do Exercício são fontes primordiais para entender e administrar um negócio, são eles que fornecem sinais de problemas e alterações que indicam a necessidade de uma ação de acompanhamento. Portanto, elaborar planos administrativos e acompanhar os relatórios financeiros, focando a avaliação de resultados, pode auxiliar empresários na tomada de decisões, a fim de controlar, planejar e corrigir as falhas da empresa, proporcionando um melhor gerenciamento.

**7. CONCLUSÃO**

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

A importância para tomada de decisão, tem diretamente na aplicação em um processo de acompanhamento e controle que perpetua em todas as fases do processo decisório e de grande utilidade no planejamento empresarial.

É de conhecimento geral, que a globalização e o aumento da concorrência interna, está levando as empresas, a tomarem decisões, de forma muitas vezes, sem muita ponderação e análise, o que podem comprometer o negócio principal na empresa ou organização.

Como sugestão para os próximos estudos propõe-se destacar as características necessárias de profissional contábil para o desempenhar a função.

**8. REFERENCIAS**:

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

ALMEIDA, Ana Paula Muniz de; O Processo de tomada de decisão: adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas. Artigo do VI ANSOFF, H. I. Estratégia Empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

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

BARBOSA, Heitor Monteiro. A análise de demonstrativos como ferramenta para tomada de decisões nas micro e pequenas empresas.

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

CORBETT, N. T. Contabilidade de Ganhos: A nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições. São Paulo: Nobel, 1997.
FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. Controladoria: teoria e

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

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

NEVES, Adalberto Ferreira. Contabilidade Gerencial. Brasília: Revista Brasileira de Contabilidade Nº 23, 1997.
OLIVEIRA, D.P.R.de. História da Administração. São Paulo: Atlas, 2012

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

SPADIM, Carlos Eduardo. A importância da demonstração dos fluxos de caixa enquanto instrumento gerencial para a tomada de decisão. Disponível em: Acesso em: 17 nov 2013.