

# **CONTABILIDADE GERENCIAL INSTRUMENTO DE GESTÃO**

Márcio Jose Rodrigues<sup>1</sup>, Edmar José Zorzal<sup>2</sup>

1- Acadêmico de Ciências Contábeis na Faculdade Brasileira Multivix

2- Contador, Mestre em Engenharia de Produção – Ufsc e docente na Faculdade Brasileira Multivix

## **RESUMO**

Este estudo tem como propósito solidificar a relevância da utilização da Contabilidade Gerencial nas organizações, demonstrando suas diversas formas de utilização e algumas de suas métricas utilizadas para medir desempenho, projetar passos futuros, mitigar alguns erros passados e também alicerçar a tomada de decisão dos gestores.

**Palavras chaves:** Contabilidade Gerencial, tomada de decisão, relevância.

## **INTRODUÇÃO**

Em meio ao mercado cada vez mais globalizado, onde a competição é cada vez mais acirrada entre as empresas, estas não podem deixar de utilizar as ferramentas que dão suporte às decisões. Nesse ambiente competitivo onde o número de informações surge de forma repentina e também o surgimento de novas tecnologias e extremamente veloz, faz com que as empresas necessariamente busquem evoluir para acompanhar a dinâmica do mercado.

Nesse contexto mercadológico a contabilidade gerencial com suas ferramentas ganha mais espaço, pois dá suporte a tomada de decisões que precisam ser cada vez mais rápidas e com um grau de dificuldade muito grande. Onde a correta utilização das ferramentas da contabilidade gerencial faz com que as empresas tenham grande vantagem em relação às demais que não as utilizam.

Conforme Crepaldi (2011, p. 2):

O processo da contabilidade gerencial [...], através do processamento da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informações da empresa. Com a integração das informações obtidas nos vários departamentos, a contabilidade gerencial proporciona aos seus administradores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, bem como a sua situação econômico-financeira através da apresentação de informações claras objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário.

Corroborando com o pensamento de Crepaldi vê-se que a contabilidade gerencial é indispensável dentro das organizações, pois atua em todas as etapas do processo de tomada de decisões, fornecendo informações históricas das operações e também análises de projeções futuras.

Assim, neste presente estudo pretende-se mostrar a importância da contabilidade gerencial em fornecer suporte aos tomadores de decisão, buscando acompanhar todos os níveis do processo organizacional.

Desse modo, vê-se que a contabilidade gerencial assumiu um papel de grande valia nas organizações, participando de todas as etapas do processo administrativo e de gestão do negócio. De modo geral a contabilidade gerencial controla a evolução do patrimônio das organizações.

## **METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos propostos e diante da relevância do tema foi adotada uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória segundo Gil (2002) busca informações em bases já publicadas das quais se procura adquirir uma maior familiarização com o assunto objeto de estudo, na presente pesquisa as informações foram cotejadas buscando apresentar um conteúdo seletivo e fidedigno.

Como procedimento foi utilizado a pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2002) possui grande vantagem diante dos demais procedimentos, ao permitir que o pesquisador examine uma gama de conteúdos muito maior de que poderia pesquisar diretamente.

Nesse trabalho foram utilizados dados secundários buscados em livros, trabalhos já publicados e websites, apurados criteriosamente com o intuito de deixá-lo com o maior número de informações precisas e confiáveis. Buscou-se também a abordagem qualitativa, para uma maior explanação e compreensão do objeto pesquisado. Quanto à natureza foi classificado como pesquisa básica pura, devido ser uma pesquisa que busca enriquecer o conhecimento já disponível sobre o assunto e também ampliar o conhecimento didático dos leitores para que possam utilizá-lo como fonte de pesquisa futura, não esperando atingir resultados práticos.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **CONCEITOS DA CONTABILIDADE**

Para demonstrar o resgate do real objetivo da contabilidade gerencial se faz necessário uma contextualização da contabilidade básica.

A contabilidade desde seus primórdios vem controlando e acompanhando a evolução do patrimônio, que segundo Marion (2009, p.37) “patrimônio significa, a princípio, o conjunto de bens pertencentes a uma pessoa ou uma empresa. Compõe-se também de valores a receber (ou dinheiro a receber)”. Assim pode-se concluir que a contabilidade sempre teve um papel de grande valia para os seus reais interessados.

Nunes (2006) diz que:

O surgimento da contabilidade pode ser explicado pela necessidade de suprir as limitações da memória humana mediante um processo de classificação e registro que lhe permitisse recordar facilmente as variações sucessivas de determinadas grandezas, para em qualquer momento pudesse saber sua dimensão. Progressivamente a contabilidade transforma-se numa fonte de informações na medida em que pode facultar a qualquer momento o conhecimento da situação da empresa e o andamento de seus negócios.

Assim a contabilidade torna-se imprescindível no controle das informações patrimoniais, que a qualquer momento podem ser acessadas trazendo clareza e confiabilidade a seus usuários.

Corroborando que a contabilidade traz informações para seus usuários, Barros (2013) define que:

Contabilidade é a ciência social que visa o registro e ao controle dos atos e fatos econômicos, financeiros e administrativos das entidades. Trata-se de um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Sendo assim a contabilidade evoluiu e buscou o aperfeiçoamento de técnicas para registro e acompanhamento das mudanças que ocorrem no patrimônio das organizações.

A contabilidade pode ser subdividida em várias ramificações, adequada ao setor de atuação de cada entidade. Devido a este vasto campo de atuação apresentar-se-á neste estudo apenas algumas dessas ramificações. Que serão precursoras do objeto deste estudo que é a contabilidade gerencial.

## CONTABILIDADE PÚBLICA

Santos (2012, p.5) diz que:

A contabilidade Pública também pode ser e um ramo da Ciência Contábil que aplica na administração pública as técnicas de registro dos atos e fatos administrativos, apurando o resultado e elaborando relatórios periódicos, levando em conta as normas de Direito Financeiro (Lei 4.320/64), os princípios gerais de finanças públicas e os princípios de contabilidade.

A contabilidade pública tem como foco a gestão dos recursos públicos; acompanhar a realização das receitas orçamentarias como também emissão de relatórios mensais das receitas arrecadadas.

O objeto da contabilidade pública é o patrimônio; que Santos (2012, p. 5) define como:

Patrimônio público é o conjunto de direitos e bens, tangíveis ou intangíveis, onerados ou não, adquiridos, formados, produzidos, recebidos, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, que seja portador ou represente um fluxo de benefícios, presente ou futuro, inerente à prestação de serviços públicos ou exploração econômica por entidades do setor público ou exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações. (Resolução CFC n. 1129/2008).

Conclui-se que a contabilidade pública visa fornecer aos gestores informações que venham subvencionar a tomada de decisões, sempre respaldada nas legislações vigentes.

## CONTABILIDADE TRIBUTÁRIA

Presume-se que a contabilidade tributária seja a mais antiga área de atuação da contabilidade, desse modo a autores que chegam a associar a figura do antigo cobrador de impostos ao contador.

Perego (2007) diz que:

Esta ramificação da contabilidade serve de suporte para as empresas no sentido de saber a aplicabilidade da legislação tributária, mostrando a forma das previsões do valor a ser arrecadado aos cofres públicos de todas as esferas, prevenindo as empresas a tomarem decisões desnecessárias quanto ao fluxo de caixa para a quitação dos tributos até a data do vencimento.

Pohlmann (2012, p. 13) enfatiza que o objeto de estudo da contabilidade tributária é:

A contabilidade tributária tem como objeto de estudo as regras de apuração dos tributos empresariais, as normas fiscais que estabeleçam práticas contábeis, os registros e outras formalidades exigidas pela legislação fiscal das empresas, assim como métodos e procedimentos de planejamento tributário.

Nota-se que a contabilidade tributária além de ser um seguimento de apuração de impostos, também faz parte do planejamento estratégico das organizações, no sentido de escolha de regime tributário, buscando dentro da legalidade a diminuição da carga tributária das organizações.

## CONTABILIDADE FINANCEIRA

Segundo Atkinson *et al.* (2000) a contabilidade financeira é o processo de elaborar demonstrativos financeiros para propósitos externos, sendo este processo engessado por padrões exigido pelos órgãos reguladores. De modo geral todos os dados, informações e lançamentos que são gerados pela Contabilidade Financeira serão a base para a contabilidade gerencial que possui objetivo e público diferente.

A contabilidade financeira atende a necessidade dos interessados externos das organizações que precisam de informações de resultados e não de como estes foram gerados.

## CONTABILIDADE GERENCIAL

Para Marion (2009, p.28) “a contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”. Partindo dessa premissa já se observa que a contabilidade gerencial sempre esteve entranhada na contabilidade como instrumento para ajudar na tomada de decisões.

Com o atual cenário de crise econômica e competitividade entre as organizações, cada vez mais se faz necessário à utilização das ferramentas da contabilidade gerencial como instrumento de gestão.

A contabilidade gerencial também pode ser chamada de contabilidade de gestão; para Zalunca (2010) a contabilidade gerencial é definida como uma ferramenta necessária para a gestão de negócios; assim conclui que: a contabilidade gerencial em síntese é a utilização dos registros e controles contábeis com objetivo de gerir a entidade. Logo os administradores se utilizaram das informações geradas pela contabilidade para definir suas estratégias na tomada de decisão com o objetivo de manterem-se competitivos.

Podoveze (2000, p.27) traz o conceito de que a contabilidade gerencial na gestão dos negócios é:

[...] É o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Para Crepaldi (1998, p. 19) contabilidade gerencial é:

[...] É o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que o auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para melhorar utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Compactuando tais raciocínios pode-se concluir que a contabilidade gerencial é crucial na gestão dos negócios e no desenvolvimento das organizações, pois ao contrário da contabilidade financeira que visa atender o público externo a contabilidade gerencial é exclusivamente voltada para atender o público interno das organizações.

## OBJETIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A revolução industrial foi um grande marco para desenvolvimento da contabilidade gerencial, pois houve uma grande necessidade de aperfeiçoamento das informações, para que os administradores da época definissem estratégias para se manterem eficientes no novo mercado que evoluía de forma repentina.

Para que a contabilidade gerencial seja eficaz ela precisa apresentar alguns objetivos e metas, sempre voltados para o planejamento e controle. Um dos objetivos da contabilidade gerencial é a construção de um banco de dados que deverá ser utilizado de forma flexível por seus usuários, buscando atender a necessidade de cada interessado nessas informações.

Os gestores devem se utilizar desse banco de dados para gerarem relatórios gerenciais, que trarão informações econômicas e financeiras da organização, estes auxiliam a tomada de decisões apropriadas em consonância com o cenário apresentado.

Ludícibus (1998, p. 21) diz que:

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. [...] De maneira geral, portanto, pode-se afirmar que todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil 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.

Voltada para atender o público interno a contabilidade gerencial exige de seus profissionais características peculiares. Assim o profissional que possui domínio das técnicas da contabilidade gerencial atua de forma diferenciada dos profissionais da contabilidade

padrão, pois este auxiliara com muita eficácia o gestor a tomar decisão que por consequência trará melhores resultados para a empresa.

A Contabilidade Gerencial é o instrumento de gestão que se faz necessário em todas as economias, desde as mais simples até as grandes economias, sua atuação vai desde a coleta, a apresentação e interpretação dos fatos dentro das organizações, ficando responsável em definir melhores estratégias que trarão resultados positivos as organizações, sempre fundamentada em dados precisos e tempestivos os quais trarão solidez nas decisões dos gestores.

Assim a contabilidade gerencial como instrumento de gestão acompanha todos os processos que ocorrem dentro da organização, como controle de custos, aumento de produção, giro de estoque, aumento de vendas e também observa os impactos negativos e positivos que esses processos causam na empresa, com objetivo de equaciona-los.

Em suma a Contabilidade Gerencial é o progresso geral de uma empresa, está ligada diretamente ao processo decisório, fornecendo informações pertinentes para a gestão, informações estas que vem de setores distintos dentro da organização. A Contabilidade Gerencial atende a todos os tipos de organizações, sejam elas comerciais ou não comerciais, sua utilização como instrumento de gestão traz suporte para decisões de curto, médio e longo prazo.

#### BENEFÍCIOS DO USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO.

As empresas que possuem um contador gerencial tem grande vantagem competitiva em relação às concorrentes, devido ao fato desse profissional fazer toda assessoria para tomada de decisões, suas assessorias vão desde a coleta de dados, análises e suas interpretações, mostrando o cenário da empresa hoje e sua projeção futura. Segundo Ludícibus (2013) todas as tomadas de decisões que tenha alternativas conflitantes são deliberadas pela contabilidade gerencial, que produz relatórios adequados aquela necessidade os quais darão suporte para as melhores decisões.

Entretanto as empresas que não possuem tal profissional e não se utilizam da contabilidade gerencial como ferramenta de gerenciamento e controle, podem não ter sucesso ou até mesmo serem extintas. Em alguns casos existem empresas que sequer possuem alguma forma de controle de suas operações, como controle de estoques, controle de entradas e saídas de numerários e inúmeros outros controles, tendo seu funcionamento deficitário na gestão dessas informações indispensáveis a sua sobrevivência, informações que seriam facilmente apresentadas pelo contador gerencial, vitais para continuidade da organização. Assim o contador gerencial é de suma importância dentro de todos os tipos de empresas, desde a microempresa até a de grande porte. Sua atuação trará segurança às decisões, tendo em vista que utiliza ferramentas e métodos de controle parametrizados para cada tipo de atividade. Sua atuação traz efetiva contribuição para expansão e crescimento das organizações dentro desse mercado altamente competitivo.

Dentro das organizações a contabilidade gerencial possui a função de apurar as mais variadas informações para atender aos interessados internos. Os tomadores de decisão precisam de suporte da contabilidade gerencial para decidirem sobre vendas, orçamentos, produção, projeções futuras de aumento de vendas dentre outras atividades das empresas.

Com o cenário altamente competitivo os administradores necessitam de informações gerenciais cada vez mais relevantes, sobre seus gastos efetivos, eficiência e rapidez nas operações, também precisam ser alertados quando houver necessidade de mudanças, para que estas ocorram em tempo hábil sem impactar o processo produtivo.

A contabilidade gerencial atua em diferentes áreas empresariais, com o fornecimento de informações para os gestores responsáveis pelo controle e organização das operações.

Desse modo a contabilidade gerencial atua nas áreas de orçamento, planejamento e custeios, formação de preço de vendas, centro de custos e também nas análises de desempenho dos negócios das empresas.

Crepaldi (2011, p. 6), diz que:

A Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada pra melhorar utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial.

Conclui-se que a contabilidade gerencial fornece informações gerenciais aos tomadores de decisões, com o intuito de que os tais tomem decisões necessárias ao funcionamento eficiente da organização.

A contabilidade gerencial deverá atender toda a hierarquia da organização, com informações específicas que serão utilizados por cada seguimento da companhia, desde a alta administração aos níveis operacionais onde estas possuem detalhamento mais aguçado.

Com isso a contabilidade gerencial cumpre seu papel de fornecer informações voltadas para o planejamento estratégico e orçamentário das organizações, tendo em vista que um de seus fundamentos é o enfoque no futuro das empresas.

## SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL

Diante da grande necessidade de informações tempestivas e precisas, a contabilidade gerencial necessita de um sistema que contenha todos seus dados apurados e agrupados, para atender as necessidades e os desejos dos gestores. Padoveze (2010) afirma que as informações contábeis precisam ser desejáveis e úteis para serem utilizadas nos processos administrativos.

A criação de um sistema de informação contábil gerencial é imprescindível para que a contabilidade gerencial seja realmente uma ferramenta de apoio à administração. Com isso esta ferramenta possibilita que os gerentes a utilizem de forma dinâmica e prática para suporte as decisões que precisam ser tomadas a todo o momento dentro das organizações.

Padoveze (2010, p.47) afirma que:

Para se fazer, então, contabilidade gerencial, é mister a construção de um Sistema de Informação Contábil Gerencial. Em outras palavras, é possível

ter contabilidade gerencial dentro de uma entidade, desde que se construa um Sistema de Informação Contábil.

Assim a criação de um sistema de informações contábeis possibilita aos gestores a obtenção de informações relevantes para tomarem decisões que direcionam os meios empresariais, tais como estratégias de vendas, controle de custos produtivos, rentabilidade de produtos, acompanhamento de alcance e delimitações de metas a serem perseguidas.

Os sistemas podem ser divididos em Sistema de Informação de Apoio as Operações e Sistema de Informação de Apoio a Gestão, onde o Sistema de Apoio as Operações dá suporte aos departamentos operacionais e produtivos com planejamentos e acompanhamento dos processos, já o Sistema de Apoio a Gestão fornece informações úteis para gestão de recursos econômicos e financeiros da organização. Aliados a estes, os sistemas de controladoria e finanças apoiam na gestão do negócio, trazendo informações tempestivas de rentabilidade, faturamento e fluxo financeiro fazendo com que os gestores possam fazer projeções de curto, médio e longo prazo.

Logo o sistema de Informações é uma ferramenta indispensável para o bom funcionamento do negócio, pois gera informações para suporte a tomada de decisões com eficácia, onde no processo se coleta dados e os transforma em informações essenciais para longevidade das empresas.

## CUSTEIO VARIÁVEL

A Contabilidade Gerencial necessita de métricas para comprovar sua eficácia na participação da tomada de decisões, dentre essas métricas a Contabilidade de Custos com o sistema de custeio variável mantém seu lugar de destaque. Para Leone (2010) o método de custeio variável visa destacar somente os custos e despesas inventariáveis que transitam pelo estoque, já os gastos repetitivos e fixos serão lançados diretamente no resultado do período, com isso esse método se torna muito útil no processo de planejamento e tomada de decisão. Através do método de custeio variável pode-se obter muitos indicadores importantes para direcionar uma decisão assertiva, dentre os quais estão o indicador de margem de contribuição e ponto de equilíbrio nas suas variações.

Megliorini (2007) defende que o Custeio Variável permite aos gestores utilizá-lo como ferramenta no processo decisório, que inclui estas ações: Identificar os produtos que contribuem mais na lucratividade da empresa, determinar quais produtos incentivar, reduzir ou excluir da linha de produção, identificar os produtos mais rentáveis quando existe limitação na produção, definir preços em situações especiais, como capacidade ociosa, determinar o nível mínimo de atividade para que negócio torne-se rentável, definir o desconto permitido numa negociação com o cliente.

### Margem de contribuição

A margem de contribuição segundo Leone (2010) é um indicador de grande importância para auxiliar na tomada de decisão, este mostra a parcela de participação de cada unidade do produto vendido para cobrir os custos fixos e gerar lucro operacional no negócio, a margem de contribuição pode ser considerada no valor total ou unitariamente. O cálculo da margem de contribuição é feito através de uma simples equação onde se faz a subtração dos custos variáveis do preço de venda, obtendo assim o indicador margem de contribuição



de cada produto. Ao saber exatamente quanto à empresa apura de o lucro operacional bruto o tomador de decisão poderá decidir sobre o aumento das vendas, troca de fornecedor, ajustes de preços, e também avaliar a adoção de certas estratégias a fim de garantir uma saúde da organização.

#### Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é outro indicador de grande valia na gestão dos negócios, este traz o nível de faturamento a ser atingido capaz de cobrir todos os custos e despesas da empresa onde se obtém resultado zero, em outras palavras e o faturamento mínimo do qual parte todo o planejamento de vendas para a obtenção de lucro líquido. O ponto de equilíbrio geralmente é dividido em três outros, que são: Contábil, Econômico e Financeiro.

#### Ponto de equilíbrio Contábil

Segundo Padoveze (2003) o indicador ponto de equilíbrio tem o objetivo de determinar a quantidade mínima de unidades a serem vendidas para se obter um lucro zero. Esse indicador é obtido através da divisão dos custos e despesas fixos pela margem de contribuição unitária, fica evidenciado que se a empresa operar com quantidade inferior a do ponto de equilíbrio seguramente estará operando em prejuízo, a partir desse indicador o gestor do negócio pode fazer suas projeções e estimativas do quanto terá que vender para obter lucro.

#### Ponto de equilíbrio Econômico

Outro importante indicador é o ponto de equilíbrio econômico, pois este leva em consideração o custo de oportunidade do capital investido pelos sócios no negócio, mostra a receita mínima para pagar todos os custos e ainda garantir um lucro mínimo estipulado, seu cálculo é feito através da soma dos custos fixos ao lucro líquido desejado, divididos pela margem de contribuição unitária.

#### Ponto de equilíbrio Financeiro

Este indicador mostra basicamente o fluxo de caixa da empresa, mostra qual o faturamento mínimo para cobrir os gastos desembolsáveis, neste indicador considera-se gastos que não são custos e nem despesas, como a amortização das dívidas e os investimentos, o indicador é também considerado como referência para o planejamento orçamentário, auxiliando o gestor a evitar que a empresa opere no vermelho, seu cálculo é obtido através da divisão dos custos fixos subtraídos os gastos não desembolsáveis, pela margem de contribuição unitária.

Assim, a Contabilidade Gerencial torna-se plenamente eficiente com a utilização do método de custeio variável, utilizando-o como intervenção oportuna no processo de planejamento e tomada de decisão por parte dos gestores. Em suma não existe uma Contabilidade Gerencial sem a utilização do método de custeio variável.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste presente estudo buscou-se apresentar a relevância da participação da contabilidade gerencial na tomada de decisões das empresas, também sua importante participação nas projeções futuras.

Mostrou-se também que no mercado altamente complexo e competitivo, as empresas que fazem uso das ferramentas da contabilidade gerencial em apoio à gestão, tendem a alcançar melhores resultados e também alcançam maior longevidade.

Segundo os autores aqui analisados, as informações da contabilidade gerencial cada vez mais são necessárias e uteis as organizações, pois sempre trazem suporte a uma decisão, que certamente trará mudanças significativas tornando a empresa mais dinâmica e competitiva no mercado em que esta envolvida.

Alicerçados nessas informações da contabilidade gerencial, os administradores estão mudando a maneira de administrar, se utilizando dos relatórios fornecidos pelos profissionais da contabilidade, buscando cada vez mais a otimização de recursos para terem um diferencial no meio empresarial. As informações geradas pela contabilidade gerencial poderão dar suporte aos gestores para mudarem suas políticas operacionais.

Buscou-se também mostrar que a contabilidade gerencial é um sistema repleto de informações valiosas para os seus usuários, que no momento ideal poderá ser utilizada para subsidiar uma tomada de decisão, direcionando o melhor caminho a ser percorrido pela empresa.

Também se abordou que dentro da contabilidade de custos existe o método de custeio variável, um sistema puramente gerencial, sendo este utilizado de forma correta trará indicadores com informações altamente relevantes para as organizações, mostrando claramente o atual cenário em que a organização se encontra, ajudando os gestores a optarem pelas melhores decisões.

Desse modo pode-se concluir que a contabilidade gerencial é uma ferramenta fundamental para o crescimento empresarial. Sua utilização de forma correta facilitará a minimização de impactos negativos futuros e a percepção de novas oportunidades de mercado, tornando a empresa cada vez mais resiliente às variações e a doenças avassaladoras que a economia mundial tem passado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BARROS, Mauricio. **Contabilidade Geral**. [Apostila digital]. Fundação Sérgio Contente. IDEPAC, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**: 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998. LEONE, George Sebastiao Guerra. **Curso de contabilidade de Custos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, Jose Carlos. **Contabilidade Básica**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NUNES, Paulo. **Conceito de Contabilidade**. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/trb\\_professores/texto\\_apoio/contabilidade/01concontabilidade.htm](http://www.notapositiva.com/trb_professores/texto_apoio/contabilidade/01concontabilidade.htm)>. Acesso em: 10 de maio. 2018.

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

\_\_\_\_\_, Clóvis Luís. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PEREGO, Fernanda G. **A reponsabilidade tributária dos condomínios nas retenções dos tributos na contratação de serviços: um estudo de caso em um condomínio de Florianópolis**. TCC. Santa Catarina: UFSC, 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293849>>. Acesso em 15 de maio de 2018.

POHLMAM, Marcelo Coletto. **Contabilidade Tributária**. [edição digital]. Curitiba: IESDE BRASIL S.A, 2012.

SANTOS, Franklin. **Contabilidade Pública**. 1 ed. Recife: Clube dos Autores, 2012.

ZALUNCA, Júlio César. **Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontabil.htm>> Acesso em: 15 de Abril de 2018.