

## **CONTROLE DE CONTAS A PAGAR COMO INSTRUMENTO GERENCIAL PARA TOMADA DE DECISÃO**

### **Control of Accounts Payable as a Management Instrument for Decision-Making**

**Letícia Barbosa Almeida de Moraes<sup>1</sup>**

**Jessika Patrocínio Davila<sup>1</sup>**

**Luiz Carlos de Araújo<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

A pesquisa teve o objetivo de identificar os meios utilizados no controle do setor de contas a pagar de uma empresa comercial de Serra, ES. Como metodologia, realizamos um estudo de caso onde utilizamos um questionário de seis perguntas respondidas pelo sócio proprietário da entidade, que atua no setor financeiro, e detém o conhecimento do assunto abordado. Após a aplicação do questionário, identificamos que a empresa possui os controles contábeis e gerenciais bem definidos, o que contribui para uma tomada de decisão eficaz. Foi verificado, ainda, que os controles gerenciais utilizados emitem relatórios que atendem as expectativas dos usuários internos e externos das informações, não tendo necessidade de novos controles para o setor de contas a pagar da empresa. Assim, a pesquisa satisfaz os objetivos, e atingiu as expectativas no que tange uma maior eficiência, eficácia e rapidez para as tomadas de decisão com uma maior confiabilidade.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial, Resultado, Tomada de decisão.

#### **ABSTRACT**

The research aimed to identify the means used in the control of the bills to pay sector of an commercial company of Serra-ES. As a methodology, we carried out a case study where a questionnaire of 6 questions answered by the partner owner of the entity, which operates in the financial sector, was used and holds the knowledge of the subject

---

<sup>1</sup> Acadêmico de Ciências Contábeis na Faculdade MULTIVIX de Cariacica.

<sup>3</sup> Doutor em Ecologia de Ecossistemas, Mestre em Economia Empresarial e Professor do Curso de Contábeis na Faculdade MULTIVIX de Cariacica. E-mail: contato@professorluiz.com.br

addressed. After applying the questionnaire, we identified that the company has well defined accounting and management controls, which contributes to effective decision making. It was also verified that the management controls used emit reports that meet the expectations of internal and external users of the information, and there is no need for new controls for the bills to pay of the company. Thus, the research met the objectives, and met the expectations regarding greater efficiency, effectiveness and speed for decision making with greater reliability.

**Keywords:** Management control, Result, Decision Making.

## 1 INTRODUÇÃO

Para se manter no mercado competitivo, as empresas estão criando controles gerenciais como mecanismos que auxiliam a tomada de decisão (PIYATRAPOOMI et al., 2004). O intuito primordial dessa ação é reduzir os reflexos causados pela economia brasileira e possíveis impactos financeiros nas empresas pela falta do controle do contas a pagar (COSO, 2007).

De acordo com Miranda (2002), novas tecnologias surgem com a intenção de contribuir para um melhor controle do fluxo financeiro dentro das entidades. Com base nesse contexto, a pesquisa visa analisar se o controle gerencial como ferramenta de suporte se torna eficaz para tomadas de decisão no que tange as contas a pagar. Esses controles podem ser adequados as operações realizadas pelas empresas, sendo manuseados por colaboradores, clientes, fornecedores, gestores e usuários da informação.

Portanto, para que a gestão financeira da empresa seja eficiente, é preciso que controles gerenciais sejam implantados, de modo que sua eficácia seja percebida na tomada de decisão (MARTINS, 1972). Adicionalmente, Hammersley et al. (2008) mencionam em seus resultados que as empresas que adotam ferramentas de controle para gestão do contas a pagar apresentam resultados mais confiáveis e são mais bem analisadas no mercado.

Assim, Tanaka (2001) menciona em seus resultados que os controles gerenciais são importantes na gestão financeira de uma entidade, pois contribuem para tomada de decisão e são capazes de trazer mais confiabilidade aos números apresentados nas demonstrações financeiras, além de evitar possíveis perda de ativos.

O objetivo geral do trabalho é conhecer o controle de contas a pagar como instrumento gerencial para tomada de decisão em uma empresa comercial. Para chegar ao objetivo geral, foram atendidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Conceituar contas a pagar;
- b) Conceituar processo de tomada de decisão;
- c) Apresentar instrumentos gerenciais;
- d) Apresentar à empresa o objeto de estudo.

A pesquisa se justifica pelo fato de o mercado financeiro disponibilizar inúmeras ferramentas de controle de contas a pagar que ajudam na tomada de decisão. Tais controles, em sua grande maioria, são softwares e planilhas financeiras, que são eficazes e apontam resultados significantes (DIAS, 2006). Empresas menores, pelo fato de não terem condições financeiras, acabam não aderindo a ferramentas como essas. O motivo acaba sendo o próprio sócio, que em muitos casos não percebe a importância do controle gerencial em sua gestão (BOYNTON et al., 2002).

Ludícibus (2000) menciona que o controle gerencial do contas a pagar, em muitos casos, se torna uma das mais importantes obrigações da empresa, pelo fato de impactar diretamente no fluxo financeiro da entidade.

Assim, percebe-se a relevância do tema, além de criar a oportunidade de novos estudos no que tange o controle gerencial do contas a pagar. É com essa proposta de pesquisa que o estudo busca atingir os objetivos, de sanar as dúvidas que ainda não possam ser tão claras para os usuários da informação contábil.

O tema é delimitado ao assunto contas a pagar e os processos que envolvem essa relação na tomada de decisão. A apresentação de instrumentos gerenciais e os resultados são abrangentes especificamente a uma empresa de comércio, sediada no município de Serra, ES, não servindo para tomada de decisão para outras empresas.

E, por fim, o objetivo da pesquisa é apresentar a eficácia e eficiência dos controles gerenciais da empresa no que tange o setor do contas a pagar.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 CONTAS A PAGAR**

Sá (2002) define contas a pagar como sendo uma obrigação financeira da empresa, seja ela com funcionários ou fornecedores de um modo em geral. Sua origem parte de operações como: contratação de serviços e aquisição de mercadorias. Os pagamentos ocorrem por meio de faturas, depósitos e duplicatas com recursos disponibilizados na conta corrente ou caixa da empresa.

De acordo com Ludícibus (2000), as contas a pagar representam as obrigações da empresa, podendo ser elas a curto, médio e longo prazo, geradas numa determinada data, surgindo assim o direito a receber por parte do contratado. De forma geral, o contas a pagar é um registro demonstrando que a empresa possui uma obrigação com terceiros, que será recebido por alguém em uma data específica.

Assim, registram-se nas contas a pagar toda a movimentação relativa à contratação de serviços e compras de mercadorias, além, é claro, de demonstrar toda obrigação fiscal da empresa.

### **2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO**

Salvador (2004) define contabilidade gerencial como sendo o processo pelo qual se escolhe o plano de ação, seja ele de identificação, mensuração, análise e comunicação de informações financeiras de uma empresa. De modo geral, são utilizados para planejamento, controle e ajuda na tomada de decisão de uma entidade. O avanço tecnológico aumenta a confiabilidade das informações e contribui para a eficácia das informações geradas pelos controles internos e posteriormente apresenta uma melhora no processo de tomada de decisão (MARION, 2017).

A contabilidade gerencial assume um papel importantíssimo no que tange a mensuração, análise e identificação das informações de eventos econômicos das

empresas (GARRISON, 2013). Adicionalmente, a entidade consegue melhorar o processo de tomada de decisão quando dá qualidade da informação por meio de seus relatórios e aumenta o desempenho das operações, como produção e acompanhamento dos custos e despesas (Atkinson et al., 2000).

Assim, a principal função da contabilidade gerencial gira em torno de dar qualidade nas informações que serão divulgadas pelas empresas no tempo certo para a tomada de decisão (SOUTES, 2006). Além disso, possui a função de contribuir com o planejamento financeiro da empresa, moldando os controles existentes e os tornando eficazes, de modo que a empresa possa tomar ciência dos fatos ocorridos em tempo hábil para tomada de decisão.

### 2.3 INSTRUMENTOS GERENCIAIS

Jiambalvo (2009) define instrumentos gerenciais como os mecanismos que dão apoio e asseguram que os recursos obtidos sejam aplicados de forma efetiva e eficiente na realização dos objetivos de uma organização. Por outro lado, Guerreiro (2005) menciona que os usuários externos, sejam eles investidores, credores e órgãos governamentais, fazem uso contínua da contabilidade financeira para tomada de decisão no que tange investimentos, empréstimos e decisões sobre regulamentação. Já os demais usuários com os internos utilizam como base a contabilidade gerencial como auxílio para tomada de decisão (GARRISON, 2013).

Para Padoveze (1997), a contabilidade gerencial é uma das principais ferramentas de auxílio para tomada de decisão, pois são eficazes e o seu reflexo atinge áreas operacionais. De modo geral, a contabilidade gerencial visa contribuir para uma melhor informação contábil, apresentando instrumentos gerenciais, de modo que os relatórios que apresentem informações precisas ajudam os contadores a dar confiabilidade nos números apresentados (MARION, 2017).

Já Oliveira (1999) menciona em seus resultados que o controle gerencial sempre vai contribuir para tomada de decisão, seja ele para avaliação econômica ou dando indícios de um melhor fluxo de caixa. Já Attie (2011) descreve que o controle gerencial

está totalmente ligado ao contas a pagar, pois melhora a visão da empresa no que tange a assumir novos compromissos, quando utilizado seus instrumentos gerenciais.

Santos (2010) aponta em seus resultados que a Lei nº. 11.638/07 fornece indícios que o controle gerencial é uma ferramenta eficaz, no que diz respeito o controle da rentabilidade futura (googwill), além de auxiliar o gestor na tomada de decisão futura.

## 2.4 EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa estudada se situa no município de Serra, ES. Possui como atividade revenda de mercadoria, rochas ornamentais, sendo uma empresa comercial.

De pequeno porte, optante pelo regime de tributação Simples Nacional, tem 14 funcionários, sendo quatro no setor administrativo financeiro, cinco no operacional, quatro no comercial, e o responsável, o Sr. João Rodrigues. A empresa possui controles gerenciais que ajudam o setor de contas a pagar na tomada de decisão.

## 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Pode-se definir uma pesquisa como sendo o procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 2010). Uma pesquisa é utilizada quando não se tem informação suficiente para responder a um determinado questionamento. É desenvolvida com a utilização de métodos, técnicas ou procedimentos científicos, envolvendo diversas fases, começando com a formulação de um problema, que é o questionamento de pesquisa, até a apresentação satisfatória dos resultados.

É usual classificar uma pesquisa com base em seus objetivos gerais e com base nos procedimentos técnicos utilizados para a coleta de dados. A primeira classificação é útil para estabelecer o marco teórico e possibilitar uma aproximação conceitual, sendo formada por três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. A segunda classificação é útil para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade (GIL, 2010).

### 3.1 NATUREZA / TIPO DE PESQUISA

Existem vários tipos de pesquisa com diferentes taxionomias, porém com dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2015). Quanto aos fins, a pesquisa foi classificada como uma pesquisa exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2010). A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2015).

A pesquisa exploratória é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Esse tipo de pesquisa envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (GIL, 2010).

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados compreende o conjunto de operações, por meio das quais o modelo de análise é confrontado aos dados coletados (GERHARDT & SILVEIRA 2009). De acordo com os procedimentos técnicos para coleta de dados, a pesquisa foi classificada em dois momentos. O primeiro como sendo uma pesquisa bibliográfica, onde ocorreu a pesquisa em fontes bibliográficas de diversos autores sobre o tema “controle de contas a pagar como instrumento gerencial para a tomada de decisão”, e o segundo sendo classificado como um estudo de caso, que é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, onde consiste em um estudo profundo e exaustivo de um objeto de estudo (GIL, 2010). O estudo de caso é definido com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos (YIN, 2001).

A pesquisa será realizada em uma empresa comercial de pequeno porte, que fica situada na cidade de Serra, ES, nas atividades comerciais de compra e venda de mercadorias, que são rochas ornamentais, mármore e granitos, uma área que é bem

explorada já no âmbito comercial pelo nosso estado, já que o Espírito Santo possui uma das maiores reservas de mármore e granito do país.

As informações serão obtidas por meio de contato com o senhor João, que é o gerente da empresa JR Granitos. Ele se disponibilizou a passar as informações necessárias para a nossa pesquisa, onde fizemos um questionário que foi respondido por meio de e-mail.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA TRATAMENTOS DOS DADOS

O procedimento para tratamento dos dados pode ser definido como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 1979).

O tratamento dos dados é a seção do projeto da investigação que se ocupa com a explicação de como se pretende tratar os dados a coletar, inclusive justificando por que referido tratamento é o mais adequado aos propósitos do estudo (VERGARA, 2015). O tratamento dos dados é associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los. Essa estratégia requer a existência de uma teoria sobre a qual a pesquisa possa apoiar-se para explicar o fenômeno ou a situação (GIL, 2010).

A pesquisa vai ter seu tratamento de dados de forma qualitativa, comparando o que foi obtido nos dados da nossa entrevista com o responsável pela empresa, com o que a literatura nos mostra, por meio do referencial teórico.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso. Além disso, será feita a apresentação da entrevista e discussão dos dados obtidos.



Tendo como suporte o referencial teórico, formulamos as perguntas e enviamos por e-mail para o Sr. João - que também respondeu por e-mail -, sócio proprietário da empresa objeto de estudo, que atua também diretamente com a parte contábil e operacional da entidade.

Quando questionado se a empresa possui relatórios gerenciais e se são úteis para os usuários externos, Sr. João respondeu que os relatórios gerenciais são de uso interno, porém alguns deles, como recebimentos futuros, relação de empréstimo, são usados por usuários externos, como bancos e alguns fornecedores específicos. A literatura que trata sobre o tema é rica e a resposta do Sr. João vai de encontro aos achados, conforme Jiambalvo (2009), que define instrumentos gerenciais como os mecanismos que dão apoio e asseguram que os recursos obtidos sejam aplicados de forma efetiva e eficiente na realização dos objetivos de uma organização. Por outro lado, Guerreiro (2005) menciona que os usuários externos, sejam eles investidores, credores e órgãos governamentais, fazem uso contínuo da contabilidade financeira para tomada de decisão no que tange investimentos, empréstimos e decisões sobre regulamentação.

Adicionalmente, perguntamos se a empresa utiliza tais relatórios para tomada de decisão. Sr. João nos respondeu que sim, todos eles, pois a cada nova compra de mercadoria utiliza-se o relatório de estoque para saber como anda a demanda, ou também utiliza-se o relatório de contas a pagar para saber se tem caixa para pagamentos futuros e assim por diante. Padoveze (1997), menciona que a contabilidade gerencial é uma das principais ferramentas de auxílio para tomada de decisão, pois são eficazes e o seu reflexo atinge áreas operacionais. De modo geral, a contabilidade gerencial visa contribuir para uma melhor informação contábil, apresentando instrumentos gerenciais, de modo que os relatórios que apresentem informações precisas ajudam os contadores a dar confiabilidade nos números apresentados.

Indagamos Sr. João no que tange a elaboração dos relatórios, se de fato são essenciais no controle e se sempre colaboram para a tomada de decisão. Sua resposta foi positiva. Eles são uma ferramenta que são utilizados na hora da tomada de decisão. Em 1999, Oliveira mencionou em seus resultados que o controle gerencial

sempre é essencial na tomada de decisão, seja ele para avaliação econômica ou dando indícios de um melhor fluxo de caixa.

Outro ponto questionado se refere aos relatórios gerenciais que são utilizados pela empresa, se eles contribuem para as contas a pagar, e de que forma isso se realiza. Sr. João respondeu que são utilizados para o planejamento orçamentário, a partir do relatório de fluxo de caixa sabe-se de forma detalhada as movimentações futuras. Attie (201) descreve que o controle gerencial está totalmente ligado ao contas a pagar, pois melhora a visão da empresa no que tange a assumir novos compromissos, quando utilizado seus instrumentos gerenciais.

Adicionalmente, o questionamos se os relatórios gerados atendem as expectativas da empresa, ou se no seu entendimento deveriam ser melhorados. E se por acaso já teve retorno de pessoas que recebem os relatórios e quais seriam as indagações dos usuários dessa informação. Sr. João nos respondeu que o sistema operacional gera os relatórios na medida que se alimenta com as informações. Mencionou ainda que, de modo geral, os relatórios são bem completos e define como bem atendido nesse quesito. Porém, como todo sistema, algumas coisas devem ser melhoradas no que tange uma informação mais detalhada e específica, como, por exemplo, o de saber o histórico de compra e pagamento de um fornecedor específico. Concluiu dizendo que nunca teve questionamentos dos usuários em relação aos relatórios gerados pela empresa. Com base na literatura, Ludícibus (2000) menciona que o controle gerencial do contas a pagar, em muitos casos, se torna uma das mais importantes obrigações da empresa pelo fato de impactar diretamente no fluxo financeiro da entidade.

E, por fim, questionamos Sr. João sobre a importância desses relatórios gerenciais para a empresa. Ainda perguntamos se seria possível manter a boa administração da empresa sem esses instrumentos. De imediato, a resposta foi que, para a empresa, é imprescindível os relatórios gerenciais. Ele não vê a possibilidade de manter uma boa gestão sem eles, pois sem controle ele não teria como fazer planejamentos de compras e investimentos, e não teria controle do recebimento de cliente. O que vai de acordo com a literatura, Boynton et al. (2002) mencionam que empresas menores, pelo fato de não ter condições financeiras, acabam não aderindo a ferramentas como

essas. O motivo acaba sendo o próprio sócio, que em muitos casos não percebe a importância do controle gerencial em sua gestão.

Assim, entendo que a pesquisa apresentou pontos-chaves em uma empresa comercial que faz uso do controle gerencial em suas contas a pagar, garantindo assim uma melhor informação contábil a seus usuários.

## **5 CONCLUSÃO**

Gerir uma empresa de forma responsável parte do princípio de obter informações gerenciais capazes de fundamentar os administradores numa decisão. Isso se confirma, tendo como pressuposto a entrevista realizada com Sr. João, sócio administrador da empresa. Além disso, com base no que foi absolvido, percebe-se satisfeito os objetivos mencionados neste trabalho.

A situação-problema da pesquisa teve como objetivo verificar os reflexos do controle gerencial no contas a pagar da empresa para a tomada de decisão. Foi identificado que a empresa em destaque possui formas de controles. Percebeu-se, também, que todos contribuem de forma relevante para a tomada de decisão, o que demonstra a eficácia dos relatórios gerados pela entidade.

Adicionalmente, encontramos que a empresa possui diversos tipos de controles gerenciais capazes de contribuir para tomada de decisão. Assim, o objetivo geral desta pesquisa, que foi o de “conhecer e identificar os meios utilizados no controle do setor de contas a pagar de uma empresa comercial de Serra, ES, para a tomada de decisão”, foi alcançado. Pois foi identificado os controles, sejam eles: elaboração de relatórios de contas a pagar para gerir com responsabilidade o fluxo de caixa da empresa.

Assim, concluiu-se por meio desta pesquisa que os mais variados tipos de controles gerenciais existentes são capazes de melhorar a saúde financeira de qualquer empresa no que tange a facilitar a tomada de decisão por parte dos administradores. Por serem eficientes, os controles se tornam capazes de melhorar a segurança da informação, o que possibilita uma qualidade nos relatórios financeiros da empresa.

Recomenda-se que, a partir desta pesquisa, novas sejam realizadas com mais profundidade ao tema de controle gerencial, tais como os mencionados na entrevista, sendo planilhas e software.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A. et al. tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão técnica Rubens Famá. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. Auditoria. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada 2007**.

IUDÍCIBUS, Sergio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade, das sociedades por ações (aplicável às demais sociedades)**. 5 edições. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. "Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica." **Caderno de estudos 24** (2000): 28-37.

CRC-SP/IBRACON. **Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial, Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, S. V. S. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. São Paulo: Atlas, 2006.

GARRISON, Ray H., Eric W. Noreen, and Peter C. Brewer. **Contabilidade gerencial**. AMGH Editora, 2013.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GUERREIRO, Reinaldo, et al. "O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional." **Organizações & Sociedade** 12.35 (2005): 91-106.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo 5.61 (2002): 16-17.

HAMMERSLEY, J.S.; MYERS, L.A.; SHAKESPEARE, C. Market reactions to the disclosure of internal control weaknesses and to the characteristics of those weaknesses under section 302 of the Sarbanes Oxley Act of 2002. **Review of Accounting Studies**, v. 13, n. 1, p. 141-165. 2008.

IUDÍCIBUS, Sergio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade, das sociedades por ações (aplicável às demais sociedades)**. 5 edição. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

JIAMBALVO, James. **contabilidade gerencial**. 3. edição. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

MARION, JOSE CARLOS, and OSNI MOURA RIBEIRO. **Introdução à contabilidade gerencial**. Editora Saraiva, 2017.

MARTINS, Eliseu. "Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica." **Caderno de estudos** 24 (2000): 28-37.

MIRANDA, DANIELA. "**Contabilidade básica**." IESAN–Instituto de Ensino Superior da Amazônia (2002).

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas**, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial, Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PIYATRAPOOMI, N.; KUMAR, A.; SETUNGE, S. Framework for investment decision-making under risk and uncertainty for infrastructure asset management. Research in **Transportation Economics**, v. 8, n. 1, p.199-214, 2004.

SA, Antônio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. 3ed. São Paulo Atlas, 2002.

SALVADOR, Fabiane. "**A contabilidade gerencial e o processo de comunicação entre as empresas e os escritórios de contabilidade**." Espírito Santo (2004).

SANTOS, Edilene Santana, and Laura Calixto. "**Impactos do início da harmonização contábil internacional (Lei 11.638/07) nos resultados das empresas abertas**." (2010).

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. Diss. Universidade de São Paulo, 2006.

TANAKA, Oswaldo Yoshimi, and Cristina Melo. **Avaliação de programas: um modo de fazer**. Edusp, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007