

# A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A GESTÃO DOS NEGÓCIOS

## *ACCOUNTING IMPORTANCE OF MANAGEMENT FOR THE MANAGEMENT OF BUSINESS*

Diego Felipe Borges de Amorim<sup>1</sup>

### RESUMO

Com o objetivo de identificar a importância da contabilidade gerencial na gestão dos negócios na atualidade, esse estudo buscou responder a seguinte indagação: Qual a importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios? A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva através da técnica de levantamento bibliográfico dos principais autores e estudiosos sobre o tema em questão, além de informações resgatadas em websites e artigos. Constatou-se que a ciência contábil vem se transformando ao longo dos últimos anos, passando de um modelo estático, histórico e limitado para um modelo integrado à gestão do negócio com características muito mais flexíveis, de tempo hábil e ilimitadas, alinhadas às estratégias do negócio e parte essencial no suporte aos processos decisórios. Além disso, verificou-se que os sistemas de informações contábeis são responsáveis, em grande medida, pela evolução da ciência contábil ao proporcionarem maiores capacidades de processamento e armazenamento de informações, utilizados através de um escopo de planejamento e controle adequados e alinhados à estratégia principal do negócio.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Gestão. Processo Decisório. Sistemas de Informações Contábeis. Estratégia.

### ABSTRACT

In order to identify the role of management accounting in business management at the present time, this study sought to answer the following question: How important is management accounting to business management? The methodology used was descriptive research through literature technique of the main authors and scholars on the subject in question, plus information redeemed on websites and articles. It was found that the accounting science has

---

<sup>1</sup>Servidor Público (FGTAS). Bacharel em Administração (FAE), Especialista em Gestão de Negócios (ULBRA) e Pós-graduando em Consultoria e Planejamento Empresarial (UCAM).

e-mail: <diegofelipeborgesdeamorim@gmail.com>

Currículo Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/3845811676513413>>

Linkedin:< <https://br.linkedin.com/in/diegofelipeborgesdeamorim>>

been transformed over the past few years, from a static model, historical and limited to an integrated model to business management much more flexible features, skillful and unlimited time, aligned to business strategies and essential part in supporting decision-making processes. In addition, it was found that the accounting information systems are responsible to a large extent, by the evolution of accounting science by providing greater processing capabilities and information storage, used through a proper planning scope and control and aligned the main strategy business.

**Keywords:** Management Accounting. Management. Decision Making. Accounting Information Systems. Strategy.

## 1 Introdução

As atividades econômicas, cada vez mais globalizadas, evoluem em termos de velocidade e de complexidade. O volume de informações produzidas pelos ambientes competitivos cresce exponencialmente, ao mesmo tempo em que o surgimento de novas tecnologias impactam na dinâmica de como os negócios são realizados.

Vannevar Bush, apud Stopanovski Ribeiro (2014), considerado o inventor da ideia do hipertexto (leia-se, '*link*' da Internet), "constatou, em 1945, que o volume de informações produzidas era superior à capacidade de processamento dos seres humanos, e que urgia a utilização de máquinas para essa tarefa". Até 2020, segundo estudo da EMC citado pelo jornal O Globo, "o número de dados armazenados em computadores, servidores, celulares, smartphones e tablets seja, no mínimo, multiplicado por seis; um volume tão gigantesco, que os especialistas passaram a medi-lo em termos de distância da Terra à Lua" (MACHADO, 2014).

O efeito deste contínuo aumento de volume informacional é o surgimento de mecanismos tecnológicos que permitam maiores capacidades de processamento e armazenamento, pois, conforme salientam Jones e George (2008):

Os gerentes não podem planejar, organizar, liderar e controlar efetivamente se não tiverem acesso à informação. Por outro lado, esse excesso de informação pode representar um problema se o gestor não atribuir as características úteis necessárias para as informações que deseja extrair.

É neste ambiente complexo e de alta velocidade que as empresas precisam estar preparadas para lidar com tomadas de decisões cada vez mais rápidas e difíceis, pois o tempo de resposta ao mercado pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Para tanto, é

necessário estar consciente e munido de informações confiáveis, claras, completas, econômicas e oportunas o suficiente para tomar a melhor decisão possível.

Diante desses desafios, o tomador de decisões diário precisa identificar a melhor forma para entender o ambiente complexo e encontrar as melhores alternativas para se apoiar. "Tomar decisões é uma parte básica de toda tarefa desempenhada pelos gerentes" (JONES & GEORGE, 2008). Ainda, segundo os autores, "dentro de uma organização, os gerentes precisam lidar com muitas oportunidades e ameaças que podem surgir durante a utilização dos recursos organizacionais". Para lidar com essas oportunidades e ameaças, eles devem tomar decisões – ou seja, devem selecionar uma solução a partir de um conjunto de alternativas. Conforme observa Drucker (2010):

Bons tomadores de decisões não tomam muitas decisões. Eles tomam decisões que fazem a diferença. E eles sabem quando uma decisão é necessária. E então eles não adiam. Bons tomadores de decisões sabem que a parte mais importante, e mais difícil, da tomada de decisões não é tomar a decisão. Isso costuma ser bem fácil. A parte mais difícil e mais importante é certificar-se de que a decisão tem a ver com o problema certo. Poucas coisas são mais prejudiciais do que tomar decisões certas a respeito do problema errado.

Portanto, os gestores precisam propor alternativas viáveis ao mesmo tempo em que devem certificar-se de que suas decisões tomadas correspondem ao problema evidenciado, e que as informações colhidas são, efetivamente, àquelas necessárias para a tomada de decisão adequada. Conforme observam Baltzan e Phillips (2012):

Os negócios estão acelerando em um ritmo perigoso. Quanto mais informação um negócio obtém, mais difícil torna-se tomar decisões. A quantidade de informações que as pessoas devem compreender para tomar boas decisões está crescendo exponencialmente. No passado as pessoas podiam confiar em relatórios manuais para tomar decisões porque tinham quantidades limitadas de informações para processar. Hoje, com volumes massivos de informações disponíveis, é quase impossível para as pessoas tomarem decisões sem a ajuda de sistemas de informações. Decisões altamente complexas – envolvendo muito mais informações que o cérebro humano pode compreender - devem ser tomadas em prazos cada vez mais curtos.

No ambiente organizacional moderno, segundo Marques (2004), destacam-se:

(...) as formalidades de escrituração, as demonstrações contábeis, a auditoria e a análise de balanços na contabilidade, que se prestam ao registro dos fatos praticados pela organização e à sistematização dos fatos em forma de demonstrações contábeis que refletem seu estado patrimonial, financeiro e de resultados.

E diante do cenário apresentado, torna-se relevante refletir sobre a seguinte questão: Qual a importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios?

## 1.1 Hipótese

Supõe-se que a contabilidade gerencial seja uma ferramenta de gestão vital para a tomada de decisão organizacional, pois através dela pode ser possível obter informações úteis sobre o ambiente organizacional, interno e externo, que auxiliam o gestor a obter análises mais detalhadas sobre determinadas questões internas, o que não seria possível identificar, apenas, usando a contabilidade tradicional.

## 1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral deste estudo é apresentar a importância da contabilidade gerencial como ferramenta para a gestão e a tomada de decisão empresariais.

Para tanto, os objetivos específicos a serem atingidos neste estudo são:

- ✓ Compreender o conceito e a importância da contabilidade;
- ✓ Relacionar alguns dos tipos mais conhecidos de contabilidade;
- ✓ Analisar o sistema de informações contábeis, seus componentes e seus processos;
- ✓ Investigar o mecanismo de contabilidade gerencial.

## 1.3 Delimitações do estudo

Diante da complexidade do tema, este estudo restringe-se a conceituar a contabilidade gerencial e a relacioná-la com algumas das ramificações da contabilidade existentes nas práticas dos negócios modernos, considerando a gestão e o processo decisório.

Muito embora o foco deste estudo seja a contabilidade gerencial, para entendê-lo foi necessário recorrer ao conceito da contabilidade, a qual é uma ciência extremamente ampla e complexa, tanto quanto os conceitos sobre temas como sistemas de informações e tomada de decisão.

## 1.4 Relevância do estudo

Partindo do pressuposto de que nenhuma empresa pode sobreviver sem uma gestão adequada de informações, recursos e processos de tomada de decisões efetivos, o entendimento sobre a importância de como a contabilidade gerencial pode auxiliar os gestores e as organizações a serem mais efetivos torna-se vital.

Acredito que a gestão efetiva de qualquer negócio passa pelo crivo de uma gestão de recursos (estruturais, capitais, humanos, informacionais, etc) adequada e orientada ao desempenho superior, e a contabilidade gerencial pode ser a ferramenta adicional que oferece os subsídios necessários para o alcance dos resultados organizacionais.

## 1.5 Metodologia adotada

Para o alcance dos objetivos, propôs-se a realização de uma pesquisa do tipo descritiva e, como técnica, uma pesquisa documental/bibliográfica. A pesquisa descritiva, conforme Gil (1988) apud Bertucci (2012), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, pareceu ser mais assertivo utilizar a pesquisa descritiva para estabelecer e identificar as relações entre as diversas variáveis do estudo proposto.

Com relação à técnica utilizada, a pesquisa documental/bibliográfica pareceu ser mais assertiva. Segundo Bertucci (2012), “a pesquisa documental consiste na realização do trabalho monográfico tendo como referência a leitura, a análise e a interpretação de documentos existentes acerca de um determinado fenômeno”. Neste estudo, foram consultados livros, websites e periódicos, principalmente, que pudessem tornar o trabalho mais completo e confiável para estudos futuros.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 O conceito e a importância da contabilidade

Para buscar o entendimento sobre contabilidade gerencial se faz necessário resgatar o conceito de contabilidade. Sendo a contabilidade uma das ciências mais antigas da humanidade, seu objetivo principal é registrar informações (econômicas, financeiras) e

demonstrar as alterações do patrimônio das organizações, servindo de base e auxiliando os gestores no processo decisório sobre alocação de recursos. Conforme Wikipedia (2015):

Contabilidade é a ciência que tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades, seus fenômenos e variações, tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo, registrando os fatos e atos de natureza econômico-financeira que o afetam e estudando suas consequências na dinâmica financeira. O nome deriva do uso das contas contábeis. De acordo com a doutrina oficial brasileira (organizada pelo Conselho Federal de Contabilidade), a contabilidade é uma ciência social, da mesma forma que a economia e a administração.

Seguindo tal raciocínio, Barros (2013), complementa:

Contabilidade é a ciência social que visa ao 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.

Entende-se que a contabilidade, além de ciência social, é a técnica de registrar, interpretar, demonstrar e estudar todos os fatos que afetam o patrimônio das organizações, ou seja, seus bens, seus direitos e suas obrigações, fornecendo informações úteis para o processo decisório. Conforme Sant'Anna (2012): "A Contabilidade é a ciência que, através de seus princípios e conceitos, registra as transações financeiras de forma que permite o controle efetivo do patrimônio de uma entidade". É o que corrobora Franco (1997):

A Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Fundamentando a ciência contábil, Nunes (2006) observa:

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 que em qualquer momento pudesse saber a 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 dos seus negócios.

A contabilidade tradicional vem evoluindo nos últimos anos em termos de teoria, técnica e legislação. O surgimento de novas tecnologias para o ambiente contábil tem

contribuído de sobremaneira para a evolução dessa ciência, reduzindo o tempo de trabalho para a execução de atividades e padronizando relatórios que auxiliam o processo decisório, principalmente. Como ferramenta de gestão, a contabilidade avança em importância. Segundo Marques (2014):

Para os administradores, o interesse nos dados contábeis atinge um grau de profundidade e análise, bem como de frequência, muito maior do que para os demais usuários. De fato, são eles os agentes responsáveis pelas tomadas de decisões dentro de cada organização a que pertencem. Note-se que as informações fornecidas pela contabilidade não se limitam, como julgam muitos, ao Balanço Patrimonial e à Demonstração de Resultados. Além desses demonstrativos básicos e finais de um período contábil, a contabilidade fornece aos administradores um fluxo contínuo de informações sobre os mais variados aspectos da gestão financeira e econômica das empresas. O gestor que sabe usar a informação contábil, e que conhece suas limitações, dispõe de um poderoso instrumental de trabalho que lhe permite tomar decisões visando o futuro com maior segurança, bem como conhecendo a situação atual e o grau de acerto e impropriedade de suas decisões anteriores.

Com o entendimento sobre o conceito e importância da contabilidade, o próximo passo é explanar sobre algumas das ramificações da contabilidade para, então, avançar rumo ao entendimento sobre os sistemas de informações contábeis.

## 2.2 O campo de atuação da contabilidade

A ciência contábil se ramifica em diversos setores de atuação tornando-se cada vez mais especializada. Devido ao grande número de áreas abordadas, este estudo que tem por finalidade discorrer sobre a contabilidade gerencial se limitará em apresentar, apenas, algumas das áreas mais conhecidas em que a contabilidade exerce papel de extrema relevância.

Relacionando o campo de atuação da contabilidade, Marques (2004) sintetiza:

A contabilidade, na qualidade de metodologia especialmente concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer entidade, tem um campo de atuação muito amplo. Sua aplicação se dá em entidades com finalidades lucrativas ou não, que tenham necessidade de exercer atividades econômicas para cumprir com seu objetivo social. A atuação da contabilidade sobre o patrimônio das entidades possibilita respostas às necessidades informacionais dos sócios ou acionistas das organizações, respondendo-lhes perguntas como: qual a taxa de lucratividade proporcionada ao investimento em ações ou quotas da sociedade? Será que a empresa continuará a oferecer, no médio e longo prazo, perspectivas de rentabilidade e segurança para seu investimento? Existe alguma alternativa mais adequada para seus investimentos?

Nesse sentido, a contabilidade torna-se uma atividade vital para qualquer tipo de organização. Sua importância ultrapassa a fronteira dos negócios com fins lucrativos, abrangendo, inclusive, organizações sem fins lucrativos e pessoas físicas. Afinal, a economia percorre qualquer relação de troca e o controle efetivo de recursos só pode ser atingido quando se pratica a filosofia contábil que oferece as ferramentas necessárias para o alcance da efetividade. A seguir, alguns dos tipos de contabilidade mais usuais.

### *2.2.1 Contabilidade de custos*

Segundo o *Institute of management Accountants* (IMA) a contabilidade de custos é definida como "uma técnica ou método para determinar o custo de um projeto, processo ou objeto. Além disso, o IMA sugere que essas informações sejam determinadas por meio de uma medida direta, uma ação arbitrária ou alocação sistemática e racional" (ELDENBURG & WOLCOTT, 2007).

Conforme Atkinson *et al* (2000):

No contexto competitivo atual, os contadores gerenciais estão se tornando parte do time executivo, participando da formulação e da implementação de estratégias. Os contadores gerenciais podem converter o plano estratégico em medidas operacionais e administrativas. Em vez de serem coletores de dados e produtores de relatórios descritivos, podem tornar-se projetistas de importantes sistemas de informações gerenciais para a empresa.

H. Thomas Johnson apud Kaplan e Cooper (1998), dizem que "o gerenciamento com base em informações de sistemas contábeis financeiros prejudica o desempenho do negócio, pois os dados da contabilidade de custos tradicional não monitoram as fontes de competitividade e lucratividade na economia global". Ainda: (...) "as informações sobre custo, em si, não acompanham fontes de vantagem competitiva, como qualidade, flexibilidade e confiabilidade (...) A empresa precisa de informações sobre atividades, não sobre custos, para gerenciar operações competitivas e identificar produtos lucrativos". (H. THOMAS JOHNSON APUD KAPLAN & COOPER, 1998)

### *2.2.2 Contabilidade pública*

Segundo Carvalho (2010), "contabilidade pública é o ramo da ciência contábil que tem como objetivo aplicar os conceitos, os princípios e as normas contábeis nos atos e fatos de



gestões orçamentária, financeira, patrimonial e de compensação, nos órgãos e entidades da administração pública, direta e indireta e ainda fornecer informações tempestivas, compreensíveis e fidedignas à sociedade e aos gestores públicos". Ainda:

Em outras palavras, é um ramo da contabilidade que estuda, orienta, controla e registra os atos e fatos da administração pública, demonstrando o seu patrimônio e as suas variações, bem como acompanha e demonstra a execução do orçamento.

De acordo com a resolução do Conselho Federal de Contabilidade - CFC Nº 1.128 de 21.11.2008 - NBC T 16.1/2008,

(...) a contabilidade aplicada ao setor público é o ramo da ciência contábil que aplica, no processo gerador de informações, os princípios fundamentais de contabilidade e as normas contábeis direcionados ao controle patrimonial de entidades do setor público. O objetivo da contabilidade aplicada ao setor público é fornecer aos usuários informações sobre os resultados alcançados e os aspectos de natureza orçamentária, econômica, financeira e física do patrimônio da entidade do setor público e suas mutações, em apoio ao processo de tomada de decisão; a adequada prestação de contas; e o necessário suporte para a instrumentalização do controle social (...).

A contabilidade pública têm foco na gestão. Seu principal objetivo é fornecer aos gestores informações precisas que subsidiem as tomadas de decisões de forma a cumprir aquilo que é estabelecido pela legislação. Com foco no orçamento e sua execução, tais relatórios são utilizados para controle interno e externo, além de servir de base para informações estatísticas e outros interesses da sociedade.

### 2.2.3 Contabilidade tributária

De acordo com Wikipedia (2015), a contabilidade tributária "é um campo de estudo e de aplicação das ciências contábeis, que se ocupa da contabilização por meio de lançamentos adequados das operações das empresas que produzam o fato gerador dos tributos incidentes sobre lucros ou resultados superavitários que geram obrigações tributárias principais".

Conforme Fabretti (2006), a contabilidade tributária é o ramo da contabilidade que tem por objetivo aplicar, na prática, conceitos, princípios e normas básicas da contabilidade e da legislação tributária, de forma simultânea e adequada. Para Oliveira *et al* (2006):

(...)a contabilidade tributária é o ramo da contabilidade responsável pelo gerenciamento dos tributos incidentes nas mais variadas operações realizadas por uma empresa, ou grupo de empresas, adaptando ao dia-a-dia empresarial as

obrigações tributárias, de forma a não expor a entidade às possíveis sanções fiscais e legais.

Perego (2007), complementa:

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 seu fluxo de caixa para a quitação dos tributos até a data de vencimento.

A contabilidade tributária, também conhecida pelo termo de contabilidade fiscal, é a parte da contabilidade que trabalha na administração dos tributos de uma empresa. Seu objetivo não reside, apenas, em manter impostos organizados e em dia. Seu objetivo é, também, viabilizar o negócio ao conciliar de forma legal o imposto menos oneroso ao produto/serviço, diminuindo o impacto da tributação.

#### *2.2.4 Contabilidade financeira*

Segundo Eldenburg e Wolcott (2007), a contabilidade financeira "é o processo que trata da preparação e do fornecimento das informações financeiras que os tomadores de decisão externos à empresa - como os acionistas e os credores - utilizam com bastante frequência".

Stair e Reynolds (2011), entendem que a contabilidade financeira "consiste em captar e registrar todas as transações que afetam o estado financeiro de uma empresa e, depois, usar essas transações documentadas para preparar declarações financeiras para tomadores de decisões externos, como investidores, fornecedores, bancos e agências governamentais".

Ainda:

Essas declarações financeiras incluem as declarações de lucros e perdas, balancetes e declarações do fluxo de caixa (...) (...) Os dados reunidos para a contabilidade financeira também podem formar a base para a contabilidade fiscal porque isso envolve relatório externo das atividades de uma empresa para as agências fiscais locais, estaduais e federais.

Para Sant'Anna (2012):

A contabilidade financeira, ou geral, por ser uma ciência social, é universal. Obedece aos princípios e às convenções contábeis geralmente aceitos que, em muitos casos, são passíveis de adaptações em função do próprio ambiente interno

(mercado e política econômica e financeira), de cada país. A forma e a falta de padronização de apresentação das informações de desempenho pela contabilidade financeira ou geral trazem dificuldades para os gestores (usuários internos) em suas análises e tomadas de decisões.

De acordo com Padoveze (2012), a contabilidade financeira "fornece informações objetivas, precisas e direcionadas por regras e princípios fundamentais da contabilidade e autoridades governamentais, em contraste com a gerencial que não é regulamentada, onde as informações sofrem apenas as restrições determinadas pela administração, sendo subjetivas e menos precisas".

### *2.2.5 Contabilidade gerencial*

Padoveze (2012), diz que "a contabilidade gerencial congrega todos os demais instrumentos de contabilidade que complementam a contabilidade financeira para tornar efetiva à informação contábil dentro das empresas em todos os processos de gestão".

Segundo Iudicibus (2005):

(...) 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 unidades em seu processo decisório.

Para Crepaldi (2006):

(...) contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Conforme Eldenburg e Wolcott (2007), a contabilidade gerencial "é o processo de coletar, resumir e fornecer as informações financeiras e não financeiras que serão utilizadas internamente pelos gerentes nas tomadas de decisões".

Contabilidade gerencial é a área da contabilidade onde se procura estabelecer e determinar o futuro no desenvolvimento de uma empresa. Trabalha alinhada ao planejamento estratégico e é extremamente importante para qualquer tipo de empresa. É através dela que se tem controle de todas as atividades financeiras, como empréstimos, contratações,

investimentos, desinvestimentos, financiamentos, etc. Uma empresa que não possui o controle sobre tais atividades pode sofrer consequências financeiras e também tributárias.

Segundo Padoveze (2012), dessas definições pode-se reforçar os seguintes aspectos principais:

◇ a contabilidade gerencial tem como foco o processo de tomada de decisão dos usuários internos, ou seja, deve atender todas as pessoas dentro da empresa, em qualquer nível hierárquico, que necessitam da informação contábil para tomar decisões em suas respectivas áreas;

◇ a contabilidade gerencial é mais analítica, mais detalhada que a contabilidade financeira. A contabilidade financeira apresenta seus relatórios para os usuários externos em formatos sintéticos, em grandes números, como, por exemplo, o balanço patrimonial;

◇ a contabilidade gerencial parte das informações existentes na contabilidade financeira e faz os complementos necessários para o uso dos gestores. Não tem modelos específicos de relatórios. As informações contábeis gerenciais devem ser apresentadas em relatórios desenvolvidos para cada tomada de decisão e adaptados para o perfil do usuário do relatório.

O gerenciamento condiciona ao controle efetivo de todo tipo de transação da empresa, seja uma venda ou uma aquisição, por exemplo. É através do gerenciamento contábil que o gestor pode acompanhar o desempenho da empresa, a partir de relatórios que servem para apuração adequada de informações relevantes, servindo como um excelente instrumento de gestão interna que explica, por exemplo, como o orçamento e o fluxo de caixa podem se transformar em excelentes elementos de gestão e planejamento organizacionais.

### 2.3 O controle, o planejamento e as características das informações contábeis

Conforme Vico Mañas (2012), " Todo sistema de informações gerenciais é composto por fontes internas e externas à organização. Essas fontes permitem trazer fatos do passado, presente e projetar o futuro ou cenários prováveis". Desse modo, embora as finalidades para as quais se usa a informação contábil possam ser demonstradas de variadas formas, podemos agrupá-las em duas formas básicas: controle e planejamento.

No que diz respeito ao controle, ele pode ser conceituado como a forma pela qual a gestão empresarial monitora seus processos internos, certificando se os objetivos traçados estão sendo alcançados e ajustando no caso de não conformidades. Para Marques (2004), "esse é um conceito bem amplo aceito pelos usuários da contabilidade que contrasta com a definição restrita, que resumia o controle a uma função quase policial dentro da empresa":

O controle, na literatura, é sempre considerado como uma forma complementar ao planejamento. É, portanto, de grande utilidade reconhecer o controle em seus contornos possíveis para torná-lo um meio eficaz na busca de resultados, independentemente do contexto onde possa ser aplicado, em organizações de pequeno ou grande porte, com ou sem fins lucrativos. Os responsáveis pela administração das organizações (gestores dos negócios) precisam entender e enxergar o controle em toda a sua extensão e potencialidade, como meio de alcançar os objetivos organizacionais. Quando essa visão for assimilada, poderá o processo de controle ser aplicado de forma eficaz, servindo como ferramenta útil ao processo de tomada de decisão.

Ao controlar, conforme George e Jones (2008), "os gerentes avaliam em que medida uma organização está atingindo seus objetivos e tomam medidas para manter ou aprimorar o desempenho". No entanto, para o entendimento do papel do controle na gestão organizacional, faz-se necessário observar o que salienta Drucker (2010):

No dicionário das instituições sociais, a palavra "controles" não é o plural da palavra "controle". Não é só porque mais controles não geram necessariamente controle maior, mas porque as duas palavras têm significados totalmente diferentes. Os sinônimos de *controles* são "medidas" e "informação". O sinônimo de controle é "direção". Os *controles* pertencem aos meios; o *controle* a um fim. Os controles lidam com fatos, ou seja, com eventos do passado. O controle lida com expectativas, ou seja com o futuro, Os controles são analíticos, dizem respeito ao que foi e é. O controle é normativo e diz respeito ao que deveria ser.

Ao entender o conceito de controle, o gestor pode, apoiado em uma contabilidade gerencial estruturada através dos sistemas de informações contábeis, comparar e medir seus resultados. Vico Mañas (2012), aponta que "os resultados possibilitam a comparação entre resultados e padrões e conduzem à ação corretiva, por exemplo, dos próprios padrões de controle, da tomada de decisão e até de uma mudança nos requisitos de uma informação". George e Jones (2008) complementam:

O resultado do processo de controle é a capacidade de medir o desempenho com exatidão e regular a eficiência e a efetividade organizacional. Para exercer controle, os gerentes devem decidir quais objetivos irão medir - talvez objetivos pertinentes à produtividade, qualidade ou capacidade de responder aos clientes e então projetar sistemas de informação e de controle que irão fornecer os dados que precisam para avaliar o desempenho. A função de controlar também permite aos gerentes avaliar como eles estão desempenhando as outras três funções gerenciais - planejar, organizar, liderar - e tomar uma ação corretiva.

Conforme Marques (2004), "para tanto, as organizações têm investido em tecnologia e em estudos para conceber métodos eficazes de tratamento das informações extraídas da contabilidade e que estão no ambiente organizacional, interno e externo, buscando, assim, a excelência empresarial". Ainda:

O planejamento, por sua vez, é o processo de decidir que curso de ação deverá ser tomado para o futuro. Normalmente, o processo de planejamento consiste em considerar vários cursos alternativos de ação e decidir qual o melhor. Planejamento, que deve ser diferenciado de previsão, pode abranger um só segmento ou a empresa como um todo. A informação contábil, principalmente no que se refere ao estabelecimento de padrões e ao inter-relacionamento da contabilidade com os planos orçamentários, é de grande utilidade no planejamento empresarial. Mesmo em caso de decisões isoladas sobre várias alternativas possíveis, normalmente utiliza-se grande quantidade de informação contábil.

Segundo George e Jones (2008), "planejar é um processo que os gerentes usam para identificar e selecionar os objetivos e os cursos de ação adequados". Segundo os autores, "o plano organizacional que resulta do processo de planejamento detalha os objetivos da organização e especifica como os gerentes pretendem atingir esses objetivos". Drucker (2010) complementa:

Planejar qual é nosso negócio, planejar qual *será* e qual *deveria* ser precisam ser coisa integradas. O que é de curto prazo e o que é de longo prazo é então decidido pelo *intervalo de tempo* e pelo *caráter futuro* da decisão. Tudo o que é planejado se torna imediatamente trabalho e compromisso. A habilidade que precisamos ter não é a de planejar a longo prazo. É a de *tomar decisões estratégicas* ou talvez a de fazer um *planejamento estratégico*.

O conjunto de decisões e ações tomadas para ajudar uma organização a atingir seus objetivos é sua estratégia. Assim, planejar é tanto o processo de formular objetivos quanto o de formular estratégias (GEORGE & JONES, 2008).

Shank e Govindarajan (1997), observam que o papel da informação contábil dentro de uma empresa é o de facilitar o desenvolvimento e a implementação das estratégias gerenciais. Para tanto, conforme Crepaldi (2006), a informação contábil tem que ser:

- **Confiável.** Os trabalhos elaborados pela Contabilidade devem inspirar confiança, a tal ponto que o usuário da informação tenha segurança nas informações fornecidas.
- **Ágil.** Pode-se elaborar um belo trabalho contábil, mas se o mesmo não for apresentado em tempo hábil para ser usufruído, a informação perde o sentido, principalmente em países com economia instável.
- **Elucidativa.** Cada usuário da informação tem um grau de conhecimento; identificá-lo é primordial para que os trabalhos sejam elucidativos.
- **Fonte para tomada de decisões.** Nenhuma decisão que envolva negócios é tomada a esmo, pois está em jogo o Patrimônio, que não se constituiu de maneira tranquila; assim, quem controla o Patrimônio tem obrigação de gerar alicerce para decisão.

De modo geral, o valor da informação está diretamente relacionado ao modo como ela auxilia o gestor em seu processo decisório. Para Stair e Reynolds (2011), a informação valiosa deve ter as seguintes características:

**Acessíveis.** As informações devem ser facilmente acessíveis para os usuários autorizados para que possam obtê-la no formato e no tempo certo para atender as suas necessidades.

**Exatas.** As informações exatas estão livres de erros. Em alguns casos, as informações imprecisas são geradas porque dados imprecisos são colocados no processo de transformação.

**Completas.** Informações completas contêm todos os fatos importantes.

**Econômicas.** As informações devem também ser relativamente econômicas para ser produzidas. Os tomadores de decisões devem sempre comparar o valor das informações com o custo de produzi-las.

**Flexíveis.** Informações flexíveis podem ser utilizadas para diversos propósitos. Por exemplo, informações sobre qual a disponibilidade no estoque, de uma peça em particular, podem ser utilizadas por representantes de venda para fechar uma venda, por um gerente de produção para determinar se é preciso repor os estoques e por um executivo financeiro para determinar o valor atual investido pela empresa em estoque.

**Relevantes.** Informações relevantes são importantes para o tomador de decisões.

**Confiáveis.** Informações confiáveis são aquelas em que os usuários podem acreditar.

**Seguras.** As informações devem ser garantidas contra o acesso de usuários não autorizados.

**Simple.** As informações devem ser simples, e não exageradamente complexas. Informações sofisticadas e detalhadas podem não ser necessárias, sob pena de causar sobrecarga ao tomador de decisões.

**Apresentadas em tempo hábil.** Informações devem ser apresentadas no momento exato, quando elas são necessárias.

**Verificáveis:** As informações devem ser verificáveis. Isso significa que você pode verificá-las para assegurar-se de que elas são corretas, talvez verificando muitas fontes para a mesma informação.

A informação pode ser separada conceitualmente como primária e secundária, de acordo com a necessidade para a decisão. Isso leva à tomada de decisão e aos objetivos, planos e ações pertinentes que estabelecem padrões de controle e levam paralelamente a resultados (VICO MAÑAS, 2012). Ainda:

A informação vem acrescentar ganho de capital, o qual varia conforme a estratégia escolhida e adotada pela empresa. O meio apresentado é muito bom para anular a concorrência. A importância da informação pode ser aumentada ao ponto de transformá-la, por vezes, no próprio centro de atividade da empresa, tornando-se muitas vezes um produto desmaterializado. (VICO MAÑAS, 2012)

Considerando que a informação contábil deva integrar-se aos demais sistemas informacionais da empresa, de modo a compartilhar dados diversos que possam ser cruzados e gerar relatórios específicos que contribuam de forma fundamental para a análise e posterior tomada de decisão, o objetivo final do sistema de informação contábil é suprir o gestor de informações valiosas que sirvam de apoio ao processo decisório. Assim, conforme Marques (2004):

Os usuários das demonstrações fornecidas pelo Sistema de Informação Contábil são todas pessoas físicas ou jurídicas que tenham interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade, seja uma empresa, uma entidade de finalidades não-lucrativas ou mesmo um patrimônio familiar, e é nessa perspectiva que se aborda a contabilidade e o ambiente, ou seja, de que forma a contabilidade contribui para o ambiente global e de que maneira ele capta os dados externos para processá-los e transformá-los em informações úteis para o processo de tomada de decisões.

Vico Mañas (2012), entende que "o ideal num sistema de informação é a sua abrangência, permitindo captar informações operacionais e possibilitar o seu manuseio e análise pronta e correta para a gestão, isto é, a decisão, dado um particular método do tomador".

## 2.4 O sistema de informações contábeis: objetivos e finalidades

Padoveze (2012), diz que "as necessidades dos gestores das empresas, de informações contábeis para o processo de planejamento, execução e controle de suas atividades e para avaliação de desempenho, são supridas pelos diversos instrumentos de contabilidade gerencial por meio do sistema de informação contábil gerencial".

Um sistema de informação contábil tem por objetivo reunir e transmitir as informações necessárias e relevantes sobre o negócio de modo a auxiliar o gestor no processo decisório. Sendo a ciência contábil fundamental para a gestão organizacional, o ambiente informativo através dos sistemas de informações contábeis tem propiciado aos gestores gerir com maior efetividade seus negócios. Conforme Marques (2004):



O Sistema de Informação Contábil tem por objetivo a produção de informações destinadas a prover seus usuários com demonstrações contábeis e análises de natureza econômica, financeira, física, de resultados, de desempenho e de produtividade com relação à entidade, objeto de contabilização. Ao se procurar demonstrar os objetivos do Sistema de Informação Contábil, podemos descrevê-los como sendo os de: prover informações monetárias e não monetárias, destinadas às atividades e decisões dos níveis operacional, tático e estratégico da empresa, e também para os usuários externos a ela; constituir-se na peça fundamental do sistema de Informação Gerencial da empresa.

A contabilidade como sistema de informações gerenciais leva as organizações a aportarem consideráveis somas de recursos capitais na obtenção e desenvolvimento dessas tecnologias, pois devido ao aumento crítico de informações diversas no ambiente competitivo é fundamental ao gestor possuir ferramentas que o apoiem nos processos de controle e tomada de decisão. Para Marques (2004):

A contabilidade, vista como um sistema, dada a sua função no ambiente organizacional, possui a característica de consolidar de forma convergente os demais sistemas de outras áreas da empresa, inclusive os de missões operacionais (compras, contas a pagar, contas a receber, tesouraria, faturamento etc.). Esses são, nesse momento, os subsistemas daquele (sistema de informação contábil), uma vez que ocorre um fluxo de seus dados em direção ao mesmo para transformá-los em informações úteis para o processo decisório.

INFORMAÇÕES SOBRE A ATIVIDADE DAS EMPRESAS DE UM DETERMINADO SETOR									
PRODUTO / MERCADO / EMPRESA	A	B	C	D	E	F	G	H	
Produto 1	Preço Mercosul	323	323	320	330	322	312	325	314
	Preço Nafta	306	307	300	325	305	310	314	320
	Preço Internet	319	318	315	325	310	300	317	312
Produto 2	Preço Mercosul	456	455	450	470	457	440	451	470
	Preço Nafta	431	435	430	450	439	428	431	450
	Preço Internet	438	435	435	445	434	442	437	440
Produto 3	Preço Mercosul	816	835	815	835	812	810	818	825
	Preço Nafta	791	796	790	820	791	785	799	815
	Preço Internet	792	790	798	810	790	800	788	810
Média de Empregados no Setor	92	96	69	77	93	95	89	92	
Média de Salário-Hora por Empregado	13,5	13,53	13,58	14,5	13,52	13,5	13,5	13,57	
Nº de Agentes e Distribuidores	8	7	9	10	8	9	8	8	

**Figura 1:** Exemplo de relatório oriundo do sistema de informações contábeis referente à participação de mercado da empresa frente aos seus concorrentes. Este tipo de relatório é essencial para o processo decisório dos gestores, pois facilita o processo de planejamento e execução de estratégias que exigem velocidade de resposta.

**Fonte:** Adaptado de GMC 2012.

Ao fornecer informações úteis para o processo decisório a contabilidade, através dos sistemas de informações contábeis, fornece informações sobre as transformações ocorridas no patrimônio das organizações, o que permite vislumbrar estratégias sobre alocações de recursos, por exemplo. Além de gerar informações, a contabilidade permite explicar fenômenos, analisar dados, controlar e monitorar orçamentos e construir cenários futuros, entre outros.

## 2.5 A contabilidade como mecanismo gerencial

De acordo com Padoveze (2012), "o objetivo da contabilidade gerencial é atender a todos os aspectos da gestão das entidades onde se torna necessária a informação contábil. Portanto, sua abrangência é a empresa como um todo, desde as suas necessidades estratégicas e de planejamento até as suas necessidades de execução e controle".

Ao passo que a contabilidade tradicional tem como função coletar e registrar todos os atos e todos os fatos administrativos relativos às atividades do negócio, elaborando demonstrativos que permitam a avaliação de sua situação econômica/financeira num dado momento do tempo ao atender métricas padronizadas de divulgação de informações, a contabilidade gerencial atua como uma ferramenta que tem como principal função facilitar o trabalho dos tomadores de decisões ao permitir que eles tenham acesso a tais informações, interpretando-as de formas flexíveis ao utilizar apenas as informações contábeis relevantes de forma seletiva e identificando aquilo que realmente pode fazer a diferença na tomada de decisão.

Para Stair e Reynolds (2011), a contabilidade de gerenciamento envolve usar "dados tanto históricos quanto estimados para fornecer informações que a gerência usa para conduzir as operações diárias, no planejamento de futuras operações e no desenvolvimento de estratégias gerais do negócio". Ainda:

A contabilidade gerencial fornece dados para permitir que os gerentes avaliem a lucratividade de determinada linha de produto ou de um produto específico, identifiquem regiões de vendas de baixo desempenho, estabeleçam orçamentos, façam previsões de lucros e meçam a eficácia de campanhas publicitárias.

A contabilidade gerencial deve fornecer estas informações dentro de um planejamento e controle adequados, com capacidade para produzir informações estratégicas que façam a diferença para os processos decisórios. Por isso ela adquire particular relevância, pois ao

agregar todas as demais áreas da contabilidade (contabilidade financeira, contabilidade de custos, além da administração financeira) ela torna-se um desafio gerencial que necessita de visão sistêmica e visão de longo prazo.

Para Sant'Anna (2012), "a contabilidade gerencial, por meio de informações mais precisas e atualizadas, permite a elaboração de relatórios gerenciais, tornando-os uma ferramenta útil que auxiliará o gestor em suas funções de análise e controle". Com relação à importância da informação contábil, o autor complementa:

A informação contábil é uma ferramenta extremamente importante para o sucesso de qualquer empresa, mas não deve apenas se restringir ao atendimento das determinações legais, pois deve contribuir decisivamente para a tomada de decisão pelos gestores da empresa, bem como por outros usuários interessados nas informações (como acionistas, investidores, empregados etc.).

A contabilidade gerencial integra-se com as demais ciências como economia, finanças, marketing, gestão, etc, através das informações contábeis que alimentam os diversos sistemas de informações que são utilizados como a principal ferramenta gerencial nos processos decisórios. Além disso, a contabilidade gerencial tem como característica principal a ênfase na geração de relatórios atualizados orientados ao longo prazo, enquanto a contabilidade tradicional tem, apenas, orientação histórica, estática e atrasada.

A relevância da contabilidade gerencial reside na identificação daquilo que realmente poderá fazer a diferença no processo decisório. Para Turban e Volonino (2013), "um bom planejamento é necessário, mas não é suficiente e precisa ser complementado por um controle hábil. Os sistemas de informação desempenham um papel extremamente importante ao dar suporte ao controle organizacional". Os autores identificam algumas formas específicas para o controle financeiro:

**Análise de risco e controle orçamentário.** As empresas precisam analisar o risco de fazer negócios com parceiros ou em outros países. Dar crédito a clientes pode ser arriscado (...) (...)Sistemas de relatórios simples resumem os gastos e fornecem relatórios de exceção assinalando qualquer gasto que ultrapasse o orçamento de acordo com uma porcentagem prevista ou que esteja significativamente abaixo do orçamento.

**Auditorias.** O principal objetivo de uma auditoria é assegurar a acurácia e a condição da saúde financeira de uma organização. A auditoria interna é feita pelo pessoal de contabilidade/finanças da organização, que também organiza auditorias externas realizadas para empresas de auditoria.

**Análise de índices financeiros.** A principal tarefa dos departamentos de contabilidade/finanças é cuidar da saúde financeira da empresa, monitorando e avaliando um conjunto de índices financeiros. Esses índices também são utilizados

por grupos externos quando estes estão decidindo se vale a pena investir em uma organização, concedendo crédito à ela, ou comprá-la.

**Análise de resultados e controle de custo.** Muitas empresas estão preocupadas com a lucratividade de produtos individuais ou serviços e também com a saúde financeira de toda a organização.

O conhecimento gerenciado de forma adequada tem se mostrado ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. O papel da informação, nesse contexto, é apoiar as decisões através do suporte dos sistemas que, de forma flexível, atuam e impactam no comportamento organizacional.

Nesse sentido, a contabilidade gerencial através do sistema de informação contábil/gerencial deve contribuir como suporte às estratégias adotadas pela empresa. De acordo com Sant'Anna (2012), "são vários os usuários da contabilidade financeira e da contabilidade gerencial. Como em muitos casos seus interesses são diferentes, utilizam-se das informações contábeis geradas para a compreensão e obtenção de dados que os auxiliem em análises e/ou tomadas de decisões". Assim:

É preciso que se tenha conscientização sobre a importância de fortalecer as divulgações das informações contábeis, tornando seus relatórios públicos e transparentes com o objetivo de crescimento interno das empresas e de melhora do processo de comunicação com os usuários das informações. Tal fato proporcionará uma maior eficácia na gestão das instituições e a conseqüente valorização do profissional contábil. Por diversas razões, os demonstrativos contábeis podem apresentar erros ou omissões, tornando-se enganosos ou, até mesmo, tendenciosos ou dolosos por interesses políticos ou por pressões de empresários.

Para que a contabilidade gerencial seja utilizada de forma efetiva ela precisa estar apoiada em uma contabilidade geral sólida que demonstre de forma realista a condição do negócio através de modelos padronizados que contemplem a legislação exigida. Do contrário, o gerenciamento não poderá ser empreendido e todo o esforço realizado será inútil. Com relação ao exposto, Turban e Volonino (2013) acrescentam:

Fraudes são fáceis de serem cometidas e difíceis de serem detectadas. Pergunte a qualquer auditor. Existem inúmeras maneiras de esconder irregularidades fiscais. O problema pode ser pior no governo e em entidades sem fins lucrativos, que raramente apresentam sistemas de controle interno e de contabilidade adequados (...) Sem registros adequados, ninguém pode descobrir o que aconteceu.

Para os autores, "a contabilidade e as finanças controlam e administram o fluxo de caixa, os ativos, os passivos e o rendimento líquido ou lucro, assim como demonstrações

contábeis às agências regulamentadoras. Outra responsabilidade fundamental é a prevenção, detecção e investigação de fraudes".

A utilização das informações contábeis para o processo decisório por parte dos gestores é a essência da contabilidade gerencial. Para tanto, é primordial que tais informações geradas a partir da contabilidade gerencial sejam planejadas e atendam à todas as necessidades informativas dos *stakeholders* internos. A contabilidade gerencial deve considerar todas as convenções relacionadas ao campo de atuação do negócio, como moedas, índices diversos, taxas, inflação, a fim de estabelecer métricas comparativas que sirvam de base para o processo decisório efetivo.

Portanto, o gerenciamento contábil atua como uma importante base de apuração de tributos e encargos devidos, sendo também um instrumento de prestação de contas sobre o desenvolvimento e os investimentos realizados pela empresa aos seus *stakeholders* externos. A contabilidade gerencial, então, é uma ferramenta de gestão que dá suporte ao processo decisório ao utilizar técnicas e modelos flexíveis em conjunto com técnicas e modelos tradicionais, influenciando o comportamento gerencial, "avaliando resultados empresariais e desempenho dos gestores, em todas as etapas do processo de gestão" (PADOVEZE, 2012).

### **3 Conclusão**

A importância da ciência contábil para as organizações e para a sociedade como mecanismo de planejamento e controle é indiscutível. A contabilidade é peça chave para o processo de gestão, seja na administração de um negócio, seja na administração pessoal. As informações contidas nos diversos relatórios técnicos padronizados dão suporte aos usuários internos e externos que podem se apoiar nas informações neles contidas como forma de subsidiar seus processos decisórios.

Por outro lado, a visão empresarial sobre a ciência contábil vem se transformando. A contabilidade tradicional, estática, limitada e histórica, já vem integrando-se à gestão orgânica e dinâmica da organização, bem como apresentando-se como peça fundamental no processo decisório. Muito se deve a inserção de tecnologias inovativas que vieram contribuir de sobremaneira para a evolução da ciência contábil ao permitir um maior processamento, armazenamento e criação de relatórios e modelos complexos que auxiliam em termos de velocidade e acuracidade o tratamento de informações relevantes para a tomada de decisão.

A contabilidade geral, que fornece o controle sistêmico de informações sobre o patrimônio da empresa, encontra na contabilidade gerencial sua forma mais elevada. As informações relevantes, sob a perspectiva gerencial, são os subsídios essenciais para a tomada de decisões da administração do negócio. É o gerenciamento da informação contábil à serviço da administração da entidade, pois a gestão efetiva usa os dados gerenciais para o planejamento, a organização, a execução, a avaliação e o controle adequados da organização, através de um sistema de informação contábil.

Portanto, sobram pontos positivos que confirmam a importância e o papel de destaque da contabilidade gerencial na gestão profissional. São muitas as razões e as informações existentes que sustentam e garantem sua aplicabilidade como ferramenta essencial no processo decisório nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A.; et al. *Contabilidade Gerencial*. Tradução: André Olímpio Mosselman Du Chenoy. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALTZAN, Paige; PHILLIPS, Amy. *Sistemas de informação*. Tradução: Rodrigo Dubal. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BARROS, Mauricio. *Contabilidade Geral*. [Apostila digital]. Fundação Sérgio Contente. IDEPAC, 2013.
- BERTUCCI, Janete Lara de O. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, Deusvaldo. *Orçamento e contabilidade pública: teoria, prática e mais de 800 exercícios*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **RESOLUÇÃO - CFC Nº 1.128 DE 21.11.2008 - NBC T 16.1 - Conceituação, Objeto e Campo de Aplicação**. Disponível em: <[http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc1128\\_2008.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao/cfc1128_2008.htm)>. Acesso em: 26 Jul. 2015.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- DRUCKER, Peter F. *Gestão*. Tradução: Luis Reyes Gil. Rio de Janeiro: Agir, 2010.
- ELDENBURG, Leslie G.; WOLCOTT, Susan K. *Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho*. Tradução: Luís Antônio Fajardo Pontes. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

- FABRETTI, L. C. *Contabilidade tributária*. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. 23ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. *Administração contemporânea*. Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa. 4ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. *Custo e Desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo*. São Paulo: Futura, 1998.
- MACHADO, A. *Estudo da EMC prevê que volume de dados virtuais armazenados será seis vezes maior em 2020*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/estudo-da-emc-preve-que-volume-de-dados-virtuais-armazenados-sera-seis-vezes-maior-em-2020-12147682#ixzz3gLtoFY5Q>>. Acesso em: 19 Jul. 2015.
- MARQUES, Wagner Luiz. *Contabilidade Gerencial à necessidade das Empresas*. 2ª edição. Paraná: Cidade, 2004.
- NUNES, Paulo. *Conceito de contabilidade*. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/contabilidade/01concecontabilidade.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/contabilidade/01concecontabilidade.htm)>. Acesso em: 25 Jul. 2015.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; et al. *Manual de contabilidade tributária*. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- PADOVEZE, Clovis Luis. *Contabilidade Gerencial*. Curitiba: IESDE, 2012.
- PEREGO, Fernanda G. *A responsabilidade 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 26 Jul. 2015.
- SANT'ANNA, Roberto de O. *Contabilidade Gerencial*. [Apostila digital]. Disponível em: <<http://www.unisa.br/conteudos/6402/f1603556549/apostila/apostila.pdf>>. Acesso em: 25 Jul. 2015.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. G. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Tradução: Luiz Orlando Coutinho Lemos. 8ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. *Princípios de sistemas de informação*. Tradução: Harue Avritscher. 9ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- STOPANOVSKI RIBEIRO, M. *Volume de informações não é humano, mas operadores do Direito ainda são*. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2014-nov-03/volume-informacoes-nao-humano-operadores-direito-ainda-sao>> Acesso em: 19 Jul. 2015.

TURBAN, Efraim.; VOLONINO, Linda. *Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional*. Tradução: Aline Evers. 8ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VICO MAÑAS, Antonio. *Administração de sistemas de informação*. 8ª edição. São Paulo: Érica, 2012.

WIKIPEDIA. *Contabilidade*. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Contabilidade>>. Acesso em: 25 Jul. 2015.

\_\_\_\_\_. *Contabilidade tributária*. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Contabilidade\\_tributária](https://pt.wikipedia.org/wiki/Contabilidade_tributária)>. Acesso em: 25 Jul. 2015.



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-CompartilhaIgual 4.0 Internacional.

Visite o website <http://creativecommons.org/freeworks> e saiba mais sobre a licença de cultura livre.