

A APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS CONTÁBEIS NO PROCESSO DECISÓRIO DE UMA ORGANIZAÇÃO: um estudo de caso

Adriana Regina Silva

Graduanda em Ciências Contábeis
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Kassia Caroline Monteiro Lima

Graduanda em Ciências Contábeis
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Marta Alves Machado

Graduanda em Ciências Contábeis
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Esliane Carecho Borges Silva

Docente-Especialista; Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo discutir sobre a importância da contabilidade gerencial na gestão de uma empresa. Para isso, foi elaborado uma pesquisa de campo em uma empresa de médio porte a qual sua economia principal é a confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e as confecções sob medida. Esta empresa está localizada no município de Três Lagoas-MS, porém não foi autorizada a divulgação de seu nome. A pesquisa de campo foi realizada tanto de forma qualitativa, quanto quantitativa, tendo como principal objetivo identificar e demonstrar a utilização das ferramentas contábeis no processo decisório destas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade gerencial; Gestão; Empresa; Três Lagoas.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais os gestores buscam utilizar informações seguras e eficazes para a gestão de suas empresas. E é assim que a contabilidade vem assumindo pressupostos multidisciplinares, com o intuito em auxiliar todos os níveis de processos organizacionais.

A necessidade das empresas em se aprimorarem, surgiu a partir do momento em que passou a existir o aumento da competitividade entre elas.

Para minimizar os impactos negativos, empresários utilizam de ferramentas no processo administrativo, buscando nelas uma alternativa para vencer esta competitividade econômica.

De acordo com estatísticas acerca da taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, a habilidade do gestor em utilizar a Contabilidade Gerencial como ferramenta administrativa e suporte ao controle e planejamento contribuem bastante para o fortalecimento e sucesso da empresa.

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. A contabilidade consiste em técnicas que visa a comparação e a interpretação dos demonstrativos da empresa. Sendo estas informações úteis nas transações realizadas. Porém é necessário conhecimento para analisar e interpretar esses dados, pois o conhecimento para a interpretação dos dados gerados por meio da aplicação contábil, certamente, será um diferencial durante a tomada de decisões pela empresa.

O ambiente empresarial é extremamente seletivo, o que exige das empresas a grande necessidade de aperfeiçoamento de novas tecnologias, globalização, e quebra de barreiras comerciais. Sendo assim, é importante que as áreas administrativas e contábeis adotem metodologias que buscam maior eficácia e otimização dos ganhos.

A pesquisa realizada será de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo e terá como base de análise e desenvolvimento um estudo de caso. Este estudo será desenvolvido em uma Empresa de médio porte a qual sua economia principal é a confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e as confecções sob medida. De acordo com o Cadastro Geral da Pessoa Jurídica – CNPJ, esta empresa foi aberta em 23 de agosto de 2000.

Desta forma, o principal objetivo deste trabalho consiste em identificar e demonstrar a utilização das ferramentas contábeis no processo decisório das organizações, utilizando como pesquisa um estudo de caso.

1 CONTABILIDADE GERENCIAL E SUAS FERRAMENTAS

Como foi observado, o principal objetivo da contabilidade gerencial é obter informações úteis para o processo decisório para que assim se alcance uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com Passos (2010) essas informações auxiliam os gestores a melhorar a qualidade das operações, reduzir custos

operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes. Ou seja, assim há uma melhor utilização dos recursos da empresa.

Porém para que se obtenham resultados satisfatórios é necessário um gerenciamento eficiente e eficaz, e para isso, é importante a utilização de ferramentas contábil-gerenciais.

1.1 FERRAMENTAS UTILIZADAS

Algumas das principais ferramentas utilizadas pelas empresas através da contabilidade gerencial são:

- Orçamento;
- Fluxo de caixa;
- Técnicas de análise de investimentos;
- Análise das demonstrações contábeis;
- Planejamento tributário;
- Gestão de estoque;
- Controles de conta a pagar;
- Controles de conta a receber;
- Controle de bens do ativo imobilizado.

1.1.1 Orçamento

Como representação de expressão quantitativa para o futuro está o orçamento. Para um planejamento eficiente da aplicação dos recursos financeiros e prestação de conta é de suma importância à elaboração do orçamento.

Segundo Padoveze (2008) o orçamento é utilizado com uma ferramenta com a finalidade de controlar o processo operacional da empresa. Ou seja, o intuito é auxiliar na coordenação e implantação de um plano estratégico onde os dados são processados através de um sistema de informação contábil. Com essas informações é possível prevê dados para exercícios futuros, podendo assim realizar devidas alterações caso seja necessário.

Através do orçamento também é possível controlar o capital de giro. Pois de acordo com os autores Santi Filho e Olinquevitch (2009) o capital de giro constitui a principal determinante da situação financeira das empresas, e é através de seu valor que a organização se atentará ao nível de recursos necessários para manter o giro dos negócios.

1.1.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta muito utilizada para verificar a capacidade pagamento, adquirir novos bens e/ou realizar novos investimentos em um determinado período previamente projetado.

Lacerda (2006) defende que o fluxo de caixa é o relatório mediante o qual se obtém as entradas e saídas de caixa. Através deste relatório a empresa identifica a possibilidade de novos investimentos. Além disso, também é importante para programar uma melhor data para a realização de compras, bem como orientação para tomadas de decisão.

A partir da lei nº 11.638/07 a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), passou a ser obrigatório de acordo com o Art. 176, IV.

1.1.3 Técnicas de análise de investimentos

As empresas buscam constantemente a competitividade, e para isso é de suma importância os investimentos em mão-de-obra qualificada, tecnologia, pesquisas entre vários outros fatores relevantes para um bom posicionamento de uma organização no meio empresarial. E para que esses investimentos ocorram de forma decisiva e coerente é importante a utilização de técnicas de análise de investimento.

De acordo com Miotto e Loecy (2008), técnica de análise de investimento se baseia em análises horizontais e verticais, indicadores financeiros e econômicos, índice de liquidez, endividamento e rentabilidade, entre outras ferramentas.

1.1.4 Análise de demonstrações contábeis

A análise de demonstrações contábeis é uma ferramenta muito útil para a organização de uma empresa, pois é através desta ferramenta que a organização realiza uma análise interativa de sua vida econômica, financeira e patrimonial.

Padoveze (2008) considera como as principais demonstrações contábeis utilizadas as seguintes:

- Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE);
- Demonstração dos lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA);
- Demonstrações do Fluxo de Caixa (DFC);
- Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

1.1.5 Planejamento tributário

O planejamento tributário é uma ferramenta utilizada para minimizar os custos com encargos tributários do contribuinte. Para Pohlmann (2005) a pesquisa mais utilizada consiste em analisar determinada legislação tributária, medidas e tendências à redução, sempre visando o mínimo gasto possível.

Com a utilização desta ferramenta é possível economizar recursos e assim utilizá-los em novos investimentos.

1.1.6 Gestão de estoque

Esta ferramenta consiste em controlar o estoque da empresa respeitando um nível mínimo de estoque para o suprimento de suas atividades, e buscando com este controle a prevenção referente a quantidade necessária de produtos e/ou mercadorias para o próximo pedido.

Miotto e Loeckyi (2008) observa que com esta ferramenta, além de obter informações úteis sobre as vendas é possível aperfeiçoar o investimento em estoque aumentando a eficiência em seu uso interno e minimizando as necessidades de capital investido.

1.1.7 Controle de contas a pagar

Com o controle de contas a pagar a empresa mantém informações atualizadas referentes ao montante dos valores a pagar, garantindo assim o cumprimento desses compromissos. Com esta ferramenta também é possível priorizar pagamentos caso seja necessário.

1.1.8 Controle de contas a receber

Esta ferramenta permite que a empresa se mantenha atualizada sobre os valores a receber, como também permite ela tenha um melhor controle referente a seus clientes inadimplentes para que assim sejam tomadas as devidas providências, entre outras situações.

1.1.9 Controle e bens do ativo imobilizado

Com o controle de bens do ativo imobilizado é possível identificar os bens e determinar a data e custo e aquisição, para que assim possa controlar a vida útil de cada bem e o cálculo de desvalorização.

Para Padoveze (2008) custos são gastos, que ocorrem necessariamente para fabricação dos produtos da empresa, ou seja, gastos para desenvolvimento de novos produtos, que estão ligados à área industrial da empresa.

1.2 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Como uma das principais ferramentas contábeis pode-se destacar a análise das demonstrações contábeis no processo de tomada de decisão. É através desta ferramenta que informações são analisadas com o intuito de destacar os pontos fortes e fracos do processo operacional e financeiro da empresa.

É através desta ferramenta, também conhecida como Análise das Demonstrações Financeiras que informações são comparadas e interpretadas através de demonstrações contábeis, para que assim através destas informações

seja possível colher mais detalhes sobre a situação do patrimônio da empresa e de suas variações no decorrer do período analisado.

Assaf Neto (1981, p.28) destaca que:

De posse dos demonstrativos contábeis, tomaremos conhecimento dos resultados obtidos e de vários outros dados da empresa. Por fim, através de uma análise econômico-financeira das informações, chegaremos às conclusões mais consistentes sobre o real desempenho da empresa.

Porém para uma análise mais completa e eficaz é importante respeitar a particularidade de cada demonstração. Entre as demonstrações utilizadas estão:

- **Balço patrimonial:** apresenta a demonstração patrimonial da empresa em dado momento;
- **Demonstração do resultado do exercício:** evidencia o resultado que a empresa alcançou com o desenvolvimento de suas atividades;
- **Demonstração das origens e aplicações de recursos:** demonstra quais recursos entram na empresa e qual fonte tem mais participação;
- **Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados:** esta demonstração indica como a empresa está destinando o lucro contábil;
- **Demonstrações das mutações do patrimônio líquido:** evidencia a movimentação de todas as contas do patrimônio líquido;
- **Demonstração do fluxo de caixa:** prevê informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período.
- **Demonstração do valor adicionado:** identifica o valor da riqueza gerada pela empresa e de que forma esta riqueza foi distribuída.

2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico existente acerca do conceito dos principais métodos utilizados nas

análises das demonstrações contábeis financeiras e econômicas. Esta pesquisa foi de suma importância, pois permitiu o levantamento bibliográfico das ferramentas contábeis mais utilizadas pelas organizações, fazendo com que a familiarização com o assunto se tornasse ainda maior.

Haja vista que este trabalho se refere a um estudo de caso, foi de suma importância o levantamento de dados sobre a empresa. Oliveira (*apud* CANEVER, 2008, p.13) aborda que o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação.

É importante destacar que não foram autorizadas algumas informações. Sendo assim, para efeito de sigilo não será divulgado o nome da empresa, porém isto não comprometerá o resultado desta pesquisa.

2.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu com base nos dados que foram fornecidos pela empresa através de questionários. As informações colhidas foram de suma importância para o desenvolvimento das tabelas e gráficos que serão apresentados no próximo capítulo. Estas informações têm como maior objetivo analisar a utilização das ferramentas contábeis pela empresa em estudo.

Para alcançar o resultado desejado, foi preciso contar com a colaboração dos funcionários que se propuseram a responder os questionários aplicados, como também a grande colaboração do Gerente Fabril, que deu todo suporte e disponibilidade para a realização do mesmo.

A revisão bibliográfica teve início em dezembro de 2014, sendo que os questionários foram aplicados somente no mês de julho de 2015.

Foram aplicados apenas 2 (dois) questionários para um total de 1 (um) funcionário, sendo que após a sua aplicação, os dados colhidos foram selecionados e avaliados para se obter o resultado final da pesquisa.

Dessa forma, foram alcançados os objetivos de pesquisa, relacionando os dados coletados com base na fundamentação teórica e sua aplicabilidade no contexto empresarial.

Infere-se que, a utilização de tais procedimentos metodológicos possibilitou a expansão dos conhecimentos quanto ao objetivo proposto neste estudo, a fim de obterem-se os dados necessários para qualificação do tema apresentado.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa compõe-se de uma empresa de médio porte a qual sua economia principal é a confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e as confecções sob medida. De acordo com o Cadastro Geral da Pessoa Jurídica – CNPJ, esta empresa foi aberta em 23 de agosto de 2000.

Para a obtenção dos dados foram aplicados 2 (dois) questionários, sendo que os 2 (dois) questionário foram destinado ao Gerente Fabril devido a indisponibilidade em aplicar questionário para os demais funcionários. Pois se entende que as informações necessárias para a obtenção dos dados para a elaboração desta pesquisa, as respostas cabem principalmente ao Gerente da empresa, que se disponibilizou de imediato a sua colaboração.

Antes de dar início a pesquisa com a aplicação do questionário, foi entregue ao Gerente um Termo de Consentimento, como pode ser observado em anexo. O mesmo foi lido e assinado pelo responsável, porém, nesta pesquisa não foram autorizados à informação do nome, da localização e a exposição por foto da empresa e de seus funcionários.

A pesquisa foi aplicada durante a segunda quinzena de julho de 2015. Foram aplicados dois modelos de questionários, sendo que ambos foram destinados exclusivamente para o Gerente Fabril. O primeiro questionário contem 14 (quatorze) questões contendo 28% das questões diretas, 8% das questões abertas e 64% das questões objetivas com alternativas. O outro modelo foi elaborado com 10% das questões abertas e 90% das questões objetivas.

3.1 QUESTIONÁRIO 1

De acordo com o Gerente, a empresa atua no neste ramo a 48 anos e conta com 832 colaboradores em todo o CNPJ. O Gerente também afirma, através do

questionário. Que o faturamento bruto da empresa é de R\$ 40.001.000,00 a R\$ 80.000.000,00, sendo que a questão foi colocada da seguinte forma:

- 5) O faturamento bruto da empresa é de:
- a) () Até R\$ 40.000,00
 - b) (x) de R\$ 40.001.000,00 a R\$ 80.000.000,00**
 - c) () de R\$ 80.001,00 a R\$ 120.000,00
 - d) () de R\$ 120.001,00 a R\$ 160.000,00
 - e) () de R\$ 160.001,00 a R\$ 200.000,00
 - f) () de R\$ 200.001,00 a R\$ 240.000,00.¹

Ainda de acordo com Gerente a contabilidade da empresa é realizada na própria Empresa.

No questionário o Gerente afirma que a Empresa utiliza a Contabilidade Gerencial e admite ter conhecimento do que é Contabilidade Gerencial, e em uma resposta aberta ele alega que a Contabilidade Gerencial serve:

Para entregar informações diversas para auxiliar as áreas da empresa que definem políticas, administram recursos, e criam valores, a contabilidade gerencial é uma importante ferramenta de gestão principalmente pelas técnicas que ela disponibiliza².

A empresa em estudo utiliza Contabilidade Gerencial e em resposta ao 1º questionário o Gerente destaca as seguintes ferramentas (tabela 1):

Tabela 1: Ferramentas utilizadas na Contabilidade Gerencial pela a Empresa

FERRAMENTAS UTILIZADAS NA CONTABILIDADE GERENCIAL

• ORÇAMENTO
• FLUXO DE CAIXA
• TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO
• ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS
• PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO
• CONTROLE DE ESTOQUES
• CONTROLE DE CONTAS A PAGAR
• CONTROLE DE CONTAS A RECEBER
• CONTROLE DE BENS DO IMOBILIZADO

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

¹ Questão aplicado ao Gerente Fabril através do primeiro questionário.

² Resposta escrita pelo entrevistado em uma questão aberta referente ao primeiro questionário aplicado.

Em informações extraídas através do 1º questionário, observa-se que a utilização de dados para o uso da Contabilidade Gerencial são gerados pela própria empresa.

Referentes ao orçamento e ao fluxo de caixa, ambos são elaborados anualmente e com acompanhamentos, como alega o entrevistado:

Com acompanhamento e correções diárias, onde são refeitas e readequadas todas as informações para o restante do exercício.³

3.2 QUESTIONÁRIO 2

Referente ao segundo questionário, na primeira questão é solicitado ao entrevistado, de acordo com a sua percepção qual foi o grau de dificuldade na condução dos negócios em relação ao cenário de 2010 a 2015. E de acordo com o Gerente as principais dificuldades foram:

- Concorrência externa para produtos têxteis e confecção;
- Mão-de-obra, o aumento das atividades criou uma interação de escassez de pessoas treinadas;
- Aumentos excessivos nos custos fixos;

Além das dificuldades apontadas pelo entrevistado, o mesmo, seguindo o questionário, também identifica os pontos mais característico, que de acordo com a sua percepção, prejudicou a condução dos negócios nos últimos cinco anos. Os pontos apontados pelo entrevistado seguem na tabela 2:

Tabela 2: Identificação das características mais prejudiciais

1- Concorrência externa;	6- Juros reais altos
2- Cabeamentos baixos	7- Dificuldades de venda
3- Mãos de obra escassa	8- Preços dos produtos defasados
4-Energia elétrica	9- Dificuldades de repassar custos
5- Aumentos dos custos fixos	10- Prazos dos fornecedores menores

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

³ Observações escritas pelo entrevistado em uma questão objetiva com alternativas referentes ao primeiro questionário aplicado.

Também foram questionadas, em relação à Contabilidade Gerencial, quais ferramentas que se melhor utilizada teria amenizado as dificuldades mencionadas acima. As ferramentas mencionadas seguem na tabela 3:

Tabela 3: Ferramentas da Contabilidade Gerencial

1- Orçamento	6- Análise de Pas Back
2- Fluxo de caixa	7- Controle de estoque
3- Controle de recebimento	8- Análise de custo
4- Planejamento tributário	9- Controle de gastos
5- Balanced Score Card	10- Controle e despesas

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Na quarta questão o Gerente destaca os 10 principais objetivos da empresa e classifica cada objetivo em uma escala de 0 a 10 em relação a sua importância. O resultado desta questão segue no gráfico 1:

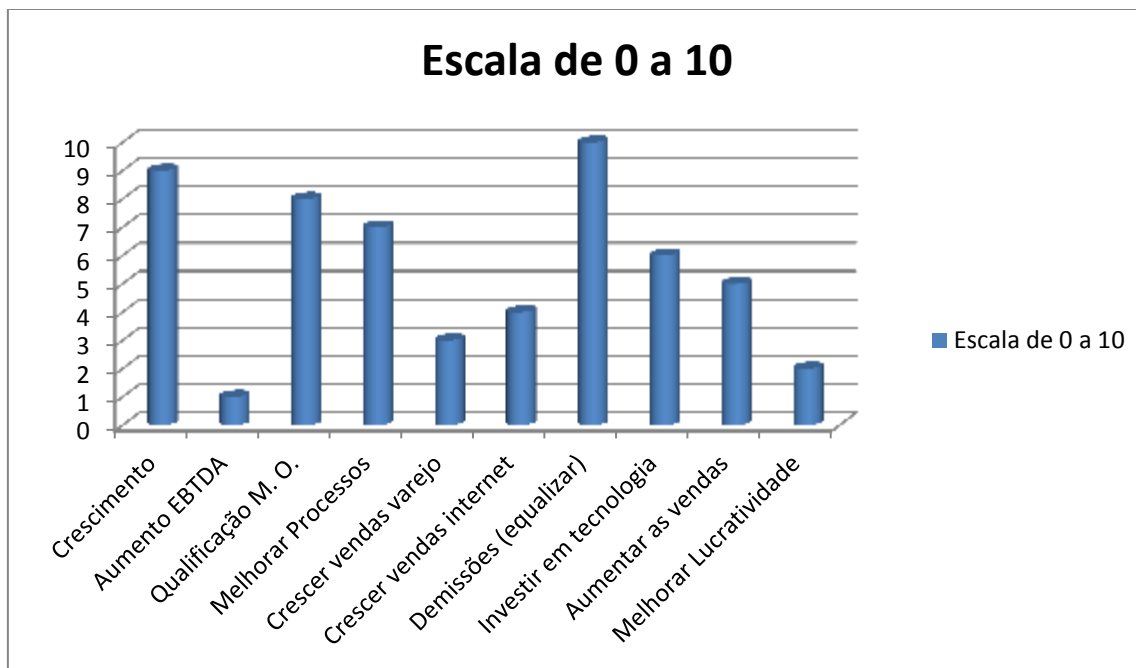


Gráfico 1: Principais objetivos da empresa classificados em escala.

Fonte: Pesquisa de campo (2015).

Para que se alcancem todos os objetivos levantados pelo entrevistado é necessária a elaboração de estratégias. Assim, foram solicitados ao Gerente que ele

destacasse quais seriam estas estratégias. Sendo elas apontadas da seguinte forma:

- Treinamentos;
- Utilizar serviços de terceiros na produção;
- Melhorar eficiência;
- Controle rígido de gastos;
- Melhorar Distribuição;
- Controle de margem;
- Investir em tecnologia;
- Negociar melhor;
- Contratar especialistas (para melhorar processos de produção);
- Melhorar equipe de vendas.

Referente a concretização destes novos objetivos, na ultima questão é solicitado que o entrevistado aponte quais ferramentas, dentro da Contabilidade Gerencial, serão mais importantes. As ferramentas destacadas como as mais importantes são:

- Orçamento;
- Fluxo de caixa;
- Controle de despesas e custos;
- Análise de Pax Back;
- Análise de custos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi apresentar e analisar as ferramentas utilizadas na Contabilidade Gerencial de uma empresa utilizado neste estudo de caso. O principal intuito foi observar a importância destas ferramentas nas tomadas de decisões.

Este estudo teve como base um ramo específico, no entanto, durante o trabalho, é fácil perceber que a Contabilidade Gerencial e suas ferramentas são de extrema importância para qualquer empresa, principalmente diante de um cenário tão competitivo no qual é vivenciado nos dias atuais. Porém é necessário que seus gestores saibam conduzir estas ferramentas a fim de trazer soluções para a organização, e assim torná-las cada vez mais competitivas.

Referente ao estudo de caso foi possível verificar que as tomadas de decisões elencadas as ferramentas contábeis, é de fato imprescindível, haja vista que essas mesmas informações poderão levar a empresa ao sucesso ou comprometê-la caso essas informações não sejam usadas de maneira corretas.

Nesse contexto, entendeu-se que a Contabilidade Gerencial além de ser uma ferramenta que auxilia nas tomadas de decisões, também pode auxiliar seu gestor no acompanhamento da empresa, como também na identificação dos pontos positivos e negativos dentro da organização. E assim, conduzir melhor a administração de sua empresa.

Em relação à empresa utilizada como estudo de caso foi possível observar que as ferramentas contábeis estão sendo bem utilizadas pelo seu gestor. Também se concluiu que a empresa preza pelo crescimento da organização e que se dispõe a buscar este crescimento. E para isso, seu gestor aponta estratégias necessárias, destacando quais ferramentas contábeis utilizará nesta concretização.

Sendo assim, é possível afirmar que a empresa em estudo utiliza as ferramentas contábeis a seu favor, buscando cada vez mais um crescimento consciente e sustentável.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. São Paulo: Atlas, 1981.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003. v. 1, 192 p.

BROUHERS E ROOZEN. **Contabilidade Estratégica**. junho de 1999.

COMITE DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações contábeis**: s/d (a) 7-18. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/index.php>>. Acesso em: 23 jan. 2015.

IFAC - **International Federation of Accountants** (Federação Internacional dos Contadores). Disponível em: <<http://www.ifac.org/>> Acesso em: 14 mar. 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, Robert S. **Relevance lost: rise and fall of management accounting**. (Relevância: ascensão e queda da gestão contábil) Boston: Harvard Business School Press, 1987.

LACERDA, Joabe Barbosa. A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMES): necessidade e aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade (RBC)**. Ano XXXV, nº 160, Julho/Agosto, 2006.

MARIOS, José Carlo. **Contabilidade Empresarial**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIOTTO, Neivandra; LOECKYI, Jéferson. A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas. UNICENTRO. **Revista eletrônica Lato Sensu**. 5ª ed. 2008, p. 4 - 6.

OLIVEIRA, Marina *et al.* A Importância da contabilidade gerencial na tomada de decisões nas empresas. **Revista CRCRS**. Rio Grande Do Sul, nº 11, setembro de 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PASSOS, Quismara Corrêa dos. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas**. UFRGS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficiência**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

POHLMANN, Marcelo Coletto. **Contribuição ao estudo da classificação interdisciplinar da pesquisa tributária e do impacto da tributação na estrutura de capital das empresas no Brasil**. USP. 2005, p.183. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis>> Acesso em: 20 fev. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTI FILHO, Armando de; OLINQUEVITCH, José Leônidas. **Análise de Balanços para Controle Gerencial**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.