

# **A importância da Contabilidade no Processo de Tomada de Decisão nas Empresas.**

Quismara Corrêa dos Passos\*

## **RESUMO**

O presente artigo demonstra a importância da contabilidade para o gerenciamento das empresas. Evidencia a contribuição da contabilidade como meio de informação para o processo de tomada de decisão. Também apresenta as demonstrações contábeis e as diversas técnicas para analisá-las e extrair as informações contidas nos relatórios contábeis. O objetivo do trabalho é mostrar que durante anos a contabilidade foi vista apenas como um instrumento para fornecer informações tributárias, mas atualmente com um mercado altamente competitivo, ela é observada também como um instrumento gerencial que auxilia os administradores nas decisões, e no processo de gestão, planejamento, execução e controle. Por isso a pesquisa também caracteriza a contabilidade gerencial e seu papel nas organizações, bem como os sistemas de informações fornecidos por ela. Entretanto, evidencia a importância do contador, que passou a ser reconhecido como um profissional imprescindível e absoluto no controle das informações que auxiliam a tomada de decisão. É o profissional contábil, responsável pela utilização das demonstrações contábeis, filtrando as informações de acordo com a necessidade dos administradores em cada momento da gestão empresarial, pois a partir das informações atuais e do passado de uma empresa, é que se determina todo o planejamento e estratégias das futuras ações que determinam o sucesso da tomada de decisão.

**Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Tomada de decisão. Informação contábil. Demonstrações Contábeis.**

---

\*Aluna do Curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (quismara.passos@gmail.com).

# 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no cenário econômico mundial, vêm desafiando as organizações a adequar suas práticas de gestão à nova realidade de mercado. Tais mudanças estão ocorrendo no campo tecnológico, político, social, ambiental, econômico, financeiro, entre tantos outros, o que exige das empresas, meios confiáveis de obter informações indispensáveis ao seu sucesso. Informações adequadas e em tempo hábil para subsidiá-las no processo de tomada de decisão.

Desta forma, a Contabilidade apresenta-se como instrumento de gestão, fornecendo as informações necessárias e auxiliando nos processos de concorrência, necessidades de aperfeiçoamento das novas tecnologias, globalização dos mercados, se tornando assim indispensável para o sucesso das empresas.

Conforme Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006, p. 48):

“A Contabilidade é, objetivamente, 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.”

Assim a Contabilidade que era vista apenas como um sistema de informações tributárias, que servia somente como uma obrigação da empresa em apurar e recolher impostos, já é vista também como um instrumento gerencial, que fornece informações através da análise das demonstrações aos administradores, acionistas, investidores e demais stakeholders.

É a Contabilidade Gerencial responsável por fornecer os instrumentos que contém as informações sobre a situação econômica e financeira das entidades. E auxiliarão os administradores nos processos de tomada de decisão.

No entanto, muitas empresas, ainda não utilizam a Contabilidade e as informações oferecidas através de suas demonstrações contábeis, deixando assim de tomar a melhor decisão a respeito de controle, custos, investimento e planejamento de seu negócio. Isso pode estar ocorrendo devido a falta de conhecimento sobre a Contabilidade e as diversas demonstrações contábeis oferecidas por ela. Ou seja, a Contabilidade Gerencial não está sendo utilizada, não existe o gerenciamento da informação contábil no processo administrativo.

Nesse contexto, o intuito desse trabalho é mostrar a importância da Contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas, demonstrando a melhor forma de analisar e avaliar as demonstrações contábeis, para extrair informações relevantes ao gerenciamento do negócio.

## 1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos do trabalho buscam sintetizar de forma clara e concisa as posições de diversos autores, através da pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto, possibilitando alcançar conclusões sobre a discussão e exposição dos autores.

Dessa forma, os objetivos do trabalho são:

- Determinar a importância da contabilidade como instrumento de apoio à gestão, fornecendo informações necessárias para a tomada de decisão;
- Descrever, as diversas demonstrações contábeis à disposição da empresa, baseando-se na revisão da literatura realizada;
- Caracterizar a Contabilidade Gerencial e seu papel nas organizações;
- Demonstrar a melhor forma de analisar e avaliar as demonstrações contábeis;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As informações são consideradas um elemento estratégico para as organizações, pois de posse das mesmas é que a administração da empresa terá subsídios para uma tomada de decisão precisa e eficaz. E é na Contabilidade, através de seus relatórios, que são encontradas essas informações.

Conforme Marion (2006, p. 23):

“A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.”

Não apenas as grandes organizações devem se preocupar com o planejamento e utilizar-se das ferramentas gerenciais que a contabilidade pode fornecer. Também as pequenas empresas devem se preocupar em utilizar esse recurso, pois ocorre um alto índice de mortalidade destas, por possuírem um processo de gestão ineficiente e não utilizarem

informações precisas, oportunas e pertinentes sobre o ambiente em que a empresa atua. É vital para a sobrevivência da empresa, inserida num ambiente competitivo e diante de um cenário de incertezas, que seus gestores estejam assessorados e recebam informações para escolherem as melhores alternativas, e para identificá-las são necessários os dados contábeis.

A Contabilidade Gerencial é a responsável por coletar esses dados, interpretá-los e transformá-los em informações úteis, contribuindo positivamente para o sucesso das empresas.

De acordo com Crepaldi (2008, p. 5):

“Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.”

Sendo assim a Contabilidade Gerencial é um instrumento de apoio na gestão dos negócios que poderá contribuir significativamente para a eficiência operacional da organização, pois auxilia as empresas a coletar, processar e relatar informações para uma variedade de decisões operacionais e administrativas. Padoveze (2000), comenta a importância de uma entidade ter o apoio da Contabilidade Gerencial na administração de seus negócios, pois segundo ele, se houver dentro dessa entidade pessoas que consigam traduzir conceitos contábeis em ações práticas, a contabilidade estará sendo um instrumento para a administração.

Por esses motivos que se justifica a grande importância em se tratar desse tema, pela falta de conhecimento sobre a Contabilidade e seus instrumentos e os grandes benefícios desses no processo gerencial, contribuindo para o sucesso das empresas.

### 1.3 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada nesse trabalho será a pesquisa bibliográfica e documental para extrair o máximo de informação sobre o tema que enfatiza a importância da contabilidade, baseada em livros especializados na área, revistas e periódicos, bem como buscas de conhecimento na rede mundial de computadores.

Portanto, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois tem-se o objetivo de descrever e aprimorar as idéias sobre o tema, possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos a esse tema estudado. A caracterização da pesquisa é a qualitativa, pois será analisada a conceituação teórica e as diversas linhas de pensamento dos estudiosos do assunto, traduzindo essa teoria e trazendo para o dia a dia das empresas.

“Na Contabilidade, é bastante comum o uso da abordagem qualitativa como tipologia de pesquisa. Cabe lembrar que, apesar de a Contabilidade lidar intensamente com números, ela é uma ciência social, e não uma ciência exata como alguns poderiam pensar, o que justifica a relevância do uso da abordagem qualitativa.” (Beuren et al, 2008, p. 92)

O trabalho será desenvolvido através de referenciais teóricos, com o intuito de fazer uma abordagem geral sobre o tema.

## **2 A CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL**

Um grande problema que ameaça a continuidade dos negócios de muitas empresas é a ausência de informações que auxiliem no processo de gestão, impedindo que as mesmas alcancem seu sucesso.

Os dados contábeis são matérias-primas de informações, que devem ser tratados, para que gerem informações úteis e representem um instrumento gerencial para o processo decisório de forma a alcançar uma vantagem competitiva sustentável. As informações geradas pela Contabilidade Gerencial podem auxiliar os gestores a melhorar a qualidade das operações, reduzir custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

A Contabilidade Gerencial cria valor dentro da empresa, pois está envolvida com o processo de identificação, mensuração, análise e interpretação dos dados para transformá-los em informações, que serão utilizadas no planejamento, controle e tomada de decisão pela administração da entidade.

Conforme Crepaldi (2008, p. 5):

“Contabilidade Gerencial é o ramo da Contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais.”

Crepaldi ainda enfatiza que a Contabilidade Gerencial é voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuados por um sistema de informação gerencial. Nesse momento, nos reforça a idéia de sistema, ou seja, que a empresa necessita estar integrada em todos os seus departamentos e funções dentro de um sistema que possibilite fluir as informações vindas da Contabilidade e

também permitir que as informações de suas operações cheguem até a contabilidade de forma rápida e precisa.

Assim, faz-se necessário haver um gerenciamento eficiente e eficaz das informações dentro das empresas, ou seja, estabelecer procedimentos de maneira estruturada, de forma a auxiliar os gestores e capacitá-los no processo de gestão da organização. O mecanismo encontrado para fornecer este suporte gerencial é o sistema de informação.

## 2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

As informações precisam ser ajustadas para se adequarem a complexidade do ambiente interno e externo das empresas, e desse modo serem úteis nos processos de tomada de decisão. Para atender a esta situação, os gestores necessitam de sistemas de informações eficientes e eficazes que processem grande volume de dados gerados, transformando-os em informações válidas e relevantes para o processo decisório.

Schmidt (2002, p. 81), conceitua sistema de informação da seguinte forma:

“Um sistema de informação define-se como um conjunto de procedimentos estruturados, planejados e organizados que, uma vez executados, produzem informações para suporte ao processo de tomada de decisão.”

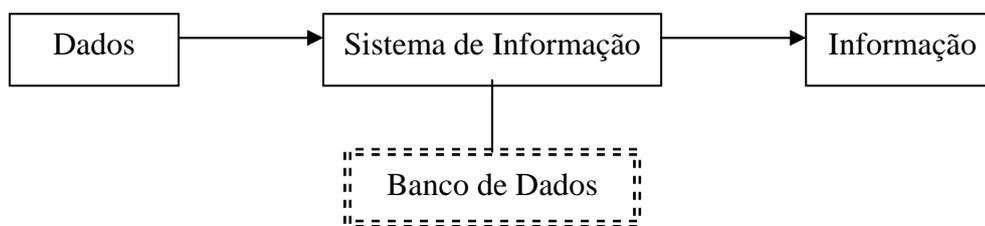


Figura 1 – Modelo de Sistema de Informação

Na Figura 2.2.1 pode-se identificar os dados como entradas, que são processados pelo sistema de informação, que atualiza constantemente o banco de dados, transformando-os em informação, que é a saída, o resultado da análise dos dados.

Conforme já comentado, a Contabilidade Gerencial utiliza um sistema de informação gerencial para melhor subsidiar os gestores das empresas no momento de tomada de decisão. E colocar a organização em patamares de competitividade sem a utilização de um sistema de informações, como recurso estratégico para esta finalidade, torna-se mais difícil garantir a capacidade competitiva do empreendimento.

### **2.1.1 Sistema de Informações Gerenciais (SIG)**

Todas as operações e transações realizadas pela organização são manipuladas e gerenciadas pelos Sistemas de Informações Gerenciais – SIG, ou seja, todos os dados colhidos nas transações são transformados em informações. Os SIGs têm como objetivo auxiliar a organização a alcançar maior eficiência. Propiciam aos gestores, informações que orientam as tomadas de decisão e o monitoramento de suas tarefas.

De acordo com Schmidt (2002, p. 86):

“Os SIGs têm por finalidade auxiliar e dar suporte no processo de alcançar as metas e objetivos traçados pela organização.”

Dessa forma, os Sistemas de Informações Gerenciais podem trazer muitos benefícios para as empresas, tais como: redução de custos nas operações; melhoria na produtividade; melhoria da tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas; dentre outras.

Portanto, o Sistema de Informação Gerencial permitiu um fluxo dinâmico de informações, dando uma visão geral de todo o processo do negócio.

### **2.1.2 Sistema de Apoio à Decisão (SAD)**

O Sistema de Apoio à Decisão (SAD) é um sistema específico, utilizado para um auxílio direto à questão das decisões gerenciais. Utiliza-se da base de dados dos sistemas gerenciais focando em problemas e flexibilizando informações não estruturadas para a tomada de decisão.

Nesse sentido, comenta Schmidt (2002, p. 84):

“Os SADs passaram a se caracterizar por sistemas interativos e comunicativos, baseados no uso de computadores, que auxiliam aos tomadores de decisões a resolver problemas não-estruturados e mais intuitivos do processo decisório.”

### **2.1.3 Sistema de Informações Executivas (SIE)**

O Sistema de Informações Executivas (SIE) também é um sistema mais específico, voltado ao nível estratégico da organização. Este tipo de sistema de informação tem como

objetivo primordial ampliar as possibilidades de alternativas para problemas organizacionais, assim como permitir a exploração das informações disponíveis que possibilitem ao gestor traçar novos rumos e comportar-se de maneira pró-ativa face ao ambiente em que se encontra. Assim, o SIE possibilita o aprofundamento no nível de detalhe das informações, atendendo às necessidades individuais dos tomadores de decisão.

Desse modo, o SIE é uma solução em termos de informática que disponibiliza informações corporativas e estratégicas voltadas para a tomada de decisões, sendo flexíveis, ágeis e facilmente controláveis pelo gestor, otimizando sua habilidade para tomar as decisões mais assertivas possíveis nos negócios da organização.

#### **2.1.4 Sistema de Informações Contábeis (SIC)**

O Sistema de Informação Contábil é um sistema de apoio à gestão e preocupa-se basicamente com as informações necessárias para a gestão econômico-financeira da empresa.

Por isso é importante que um sistema de informação contábil para que seja válido, seja operacional, integrado e o custo da informação quando comparado ao benefício para a empresa, adequado à sua realidade. Deve ser operacional no momento de coletar as informações, armazená-las e processá-las, para que sejam utilizadas de forma prática e objetiva, ou seja, gerar relatórios necessários para quem os utiliza e entendidos por quem os utiliza. O sistema de informação contábil também deve ser integrado, isso significa que, todas as áreas necessárias para o gerenciamento da informação contábil são abrangidas por um único sistema de informação contábil. Quando um dado é coletado, deverá ser classificado apenas uma vez no sistema, e utilizado em todos os segmentos do sistema de informação contábil, pelo setor de custos, pela contabilidade financeira ou pelo setor de orçamentos.

Os Sistemas de Informações Contábeis têm como objetivo, além de prover informações para análise das atividades contábil-financeiras já ocorridas, também projetar as necessidades financeiras futuras, desse modo, monitorando e controlando o uso de recursos através do tempo.

Nesse sentido, comenta Souza et al (2008, p. 3):

“Esses sistemas são utilizados principalmente para realizar a previsão de receitas e de despesas, a seleção das melhores fontes e usos de recursos de curto e de longo prazo, a administração da análise de investimentos e a análise da situação financeira da empresa.”

Portanto, os SICs contribuem para o crescimento da empresa pois possibilita aos gestores tomarem decisões mais convenientes e adequadas, pois têm à sua disposição não apenas informações sobre fatos já ocorridos, mas também previsões sobre operações futuras, estimativas do impacto contábil-financeiro que suas decisões provocarão nas operações planejadas.

## 2.2 A NECESSIDADE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL

A informação contábil para que tenha validade no processo de gestão administrativa, precisa ser necessária aos usuários finais, por tanto deve ser elaborada para atender às necessidades desses usuários.

A informação representa a consolidação de poder na empresa, pois é o produto da análise dos dados, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Portanto para satisfazer às necessidades de informação dos usuários, também é importante verificar a qualidade da informação e considerar algumas características que a qualificam, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1: Características da Informação

Relevância	Quando reduz a incerteza, melhora a habilidade dos administradores em fazer previsões e permite corrigir ou confirmar suas expectativas.
Confiabilidade	Quando a informação disponibilizada é atual, correspondendo à realidade que representa, sem erros.
Completude	Quando inclui tudo o que o usuário precisa saber, sem omissão de aspectos importantes ou prolixa sobre a situação em questão.
Conveniência	Quando é útil e oportuna.
Apropriada	Quando possui um nível de detalhamento e formato adequado.
Verificável	Quando permite que dois ou mais usuários tenham a mesma interpretação sobre o mesmo fato.

Fonte: Souza, et al (2008). Análise da Satisfação de Usuários de Informações Contábeis. – VI Simpósio de Gestão em Negócios.

Dessa forma, é importante que as informações apresentem tais características para que sejam adequadas e confiáveis frente às necessidades de seus usuários.

### **3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS CONTÁBEIS**

Algumas das principais ferramentas contábil-gerenciais utilizadas pelas empresas no seu gerenciamento são:

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

#### **3.1 ORÇAMENTO**

O orçamento representa a expressão quantitativa dos planos da empresa, elaborados para o futuro. Através dos dados contábeis é possível elaborar o orçamento, que vai permitir o planejamento da aplicação dos recursos, facilita a prestação de contas e promover informações valiosas para tomada de decisão.

#### **3.2 FLUXO DE CAIXA**

O fluxo de caixa já era muito utilizado pelas empresas para verificar sua capacidade de pagamentos em determinado período, programação de nova compra ou possibilidade de investimentos, pois trata-se do conjunto de ingressos e desembolsos de numerários em um período projetado.

Já era uma poderosa ferramenta à disposição dos gestores da empresa e com a Lei nº 11.638/07 a Demonstração dos Fluxos de Caixa – DFC, passa a enquadrar o rol de demonstrações obrigatórias conforme o Art. 176, IV.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Para se manterem competitivas, as empresas necessitam constantemente realizar investimentos em tecnologia, mão-de-obra qualificada, aquisições, pesquisas, dentre outros fatores relevantes. E para tomar a decisão de investir ou não, ou qual o melhor investimento, entra-se num processo de seleção de alternativas de investimentos, o que torna-se de suma importância utilizar-se de técnicas de análise de investimentos.

Algumas técnicas utilizadas são: Análise horizontal e vertical e das demonstrações financeiras; Índices de liquidez, endividamento e rentabilidade; Análise da taxa de retorno sobre investimento; dentre outras.

### 3.4 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Uma das ferramentas mais úteis à disposição do gestor da empresa é a análise das demonstrações contábeis, pois essa análise permite uma interação total da vida econômica, financeira, patrimonial da empresa.

No entanto, é fundamental utilizar-se de boas técnicas de análise das demonstrações, para evitar interpretações errôneas ou incompletas.

Por se tratar de uma parte fundamental da contabilidade utilizada pelos tomadores de decisão, trataremos mais detalhadamente desse tema nos próximos capítulos.

### 3.5 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Trata-se de uma poderosa ferramenta à disposição dos gestores da empresa, pois busca minimizar os custos com encargos tributários e impostos, que abocanham uma grande parcela do faturamento das empresas.

Através do conhecimento da legislação, normalmente um trabalho realizado pelo contador ao apurar da melhor forma os impostos sempre visando o mínimo de dispêndio para a empresa. E dessa forma possibilitar que os recursos economizados gerem novos investimentos.

### 3.6 GESTÃO DE ESTOQUES

Com a gestão de estoques, a empresa consegue prever o quanto será necessário comprar no próximo pedido ao fornecedor. Mas é necessário manter um nível mínimo de estoque, pois é ele que absorve grande parte do orçamento operacional da organização.

O custo de armazenagem e manutenção dos estoques força a sua redução, proporcionando uma vantagem competitiva à empresa, pois melhora a qualidade, reduz os tempos, entre fatores.

### 3.7 CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

Possibilita à empresa o controle sobre os pagamentos a vencer, o montante dos valores a pagar e os numerários necessários à cada dia para cumprir com os compromissos da empresa. Até mesmo estabelecer prioridades de pagamentos no caso de desfalques de caixa.

### 3.8 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

O controle de contas a receber possibilita o monitoramento do montante dos valores a receber, conhecer os clientes inadimplentes e os que pagam em dia para uma melhor programação da cobrança.

### 3.9 CONTROLE DE BENS DO ATIVO IMOBILIZADO

O controle de bens do ativo imobilizado permite identificar os bens, determinar a data e o custo de aquisição, assim como os posteriores acréscimos e baixas parciais a eles referentes. Desse modo facilita o controle da vida útil do bem e o cálculo da depreciação.

## **4 A ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Dentre as principais ferramentas contábeis para a importância da contabilidade no processo de tomada de decisão, destacamos a análise das demonstrações contábeis.

Através da análise das demonstrações pode-se avaliar a situação da empresa, em aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros, orientando qual decisão a ser tomada em determinada situação.

As demonstrações contábeis fornecem informações para serem examinadas, portanto a análise dessas demonstrações tem a finalidade de detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da empresa.

A análise das demonstrações contábeis consiste na decomposição, comparação e interpretação das demonstrações contábeis, pois decorre da necessidade de informações mais detalhadas sobre a situação do patrimônio da empresa, e de suas variações no decorrer de um período.

A Análise das Demonstrações Contábeis também é conhecida como Análise das Demonstrações Financeiras, ou ainda, utiliza-se a expressão Análise de Balanços, pois no início era analisado apenas o Balanço. Portanto, qual seja a expressão utilizada pelos autores, trata-se da análise das ferramentas contábeis, pois com o tempo foi se exigindo outras demonstrações para análise dos interessados na informação contábil.

Desse modo, evidencia-se a importância da análise das demonstrações contábeis, pois são muitos os interessados nas informações disponibilizadas pelas mesmas, sejam os bancos, para concessão de crédito, os acionistas para o aumento do investimento ou a diminuição da participação no capital das empresas, dentre tantos outros interessados, como: fornecedores, concorrentes, funcionários, etc.

Conforme comenta Marion (2009, p. 7)

“As operações a prazo de compra e venda de mercadorias entre empresas, os próprios gerentes (embora com enfoques diferentes em relação aos outros interessados), na avaliação da eficiência administrativa e na preocupação do desempenho de seus concorrentes, os funcionários, na expectativa de identificarem melhor a situação econômico-financeira, vêm consolidar a necessidade imperiosa da Análise das Demonstrações Contábeis.”

Portanto, é importante conhecer quais as demonstrações contábeis suscetíveis de análise e qual a melhor forma de analisá-las.

#### 4.1 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Para uma análise mais completa sobre a empresa, todas as Demonstrações Contábeis devem ser analisadas, porém cada demonstração tem sua particularidade e possui informações

sobre determinadas operações da empresa, contribuindo para análises mais específicas de acordo com o interesse do avaliador.

#### **4.1.1 Balanço Patrimonial**

O Balanço Patrimonial é uma das demonstrações contábeis mais importantes pois apresenta a situação patrimonial da empresa em dado momento. Com a Lei nº 11.638/07, uma nova estrutura de balanço foi apresentada, e para uma boa análise é importante estar atualizado com a nova legislação.

Sobre a importância do Balanço Patrimonial, reforça Sá (p. 1):

“O balanço em Contabilidade é uma evidência de equilíbrio de elementos patrimoniais através de: causas, efeitos, tempo, espaço, qualidade e quantidade; ou seja, é uma *demonstração gráfica dimensional de fatos patrimoniais*.”

#### **4.1.2 Demonstração do Resultado do Exercício**

A Demonstração do Resultado do Exercício evidencia o resultado que a empresa alcançou com o desenvolvimento de suas atividades, ou seja, demonstra as receitas e as despesas no período analisado. Dessa forma, é um importante instrumento à disposição do tomador de decisão, que poderá analisar detalhadamente como foi gasto os numerários e quanto foi arrecadado com os esforços da empresa.

#### **4.1.3 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos**

Demonstra quais recursos entram na empresa e qual fonte tem maior participação. Também identifica como estão sendo aplicados esses recursos. Dessa forma vai auxiliar o gestor a entender a posição financeira da empresa em um exercício, podendo tomar decisões que mudem esse quadro no próximo exercício.

#### **4.1.4 Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados**

É a demonstração que possibilita evidenciar o lucro do período e a sua distribuição, ou seja, indica como a empresa está destinando o lucro contábil. Recomenda-se a substituição da

Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados pela Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, pois possui uma maior riqueza de informações.

#### **4.1.5 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido**

Evidencia a movimentação de todas as contas do patrimônio líquido, por isso é uma demonstração completa e abrangente.

Conforme afirmam Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006, p. 376):

“É de muita utilidade, pois fornece a movimentação ocorrida durante o exercício nas diversas contas componentes do Patrimônio Líquido; faz clara indicação do fluxo de uma conta para outra e indica a origem e o valor de cada acréscimo ou diminuição no Patrimônio Líquido durante o exercício.”

#### **4.1.6 Demonstração dos Fluxos de Caixa**

Conforme já comentado, a Demonstração do Fluxo de Caixa é muito importante para os tomadores de decisão pelo grau de informações que fornece. De acordo com a descrição de Iudícibus, Martins e Gelbcke (2006, p. 398):

“O objetivo primário da Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é prover informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, em dinheiro, de uma empresa, ocorridos durante um determinado período.”

Portanto, um importante instrumento gerencial, pois permite avaliar a capacidade de a empresa honrar seus compromissos e gerar futuros fluxos líquidos positivos de caixa. Com a nova legislação deixou de ser apenas um instrumento gerencial para se tornar uma demonstração obrigatória.

Conforme enfatiza Marion (2009, p. 52):

“A Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é um dos principais relatórios contábeis para fins gerenciais. No Brasil, com a modificação da Lei nº 6.404/76 pela Lei nº 11.638/07, tornou-se obrigatória para as companhias abertas e as de grande porte (as grandes Ltdas.).”

#### **4.1.7 Demonstração do Valor Adicionado**

A Demonstração do Valor Adicionado identifica o valor da riqueza gerada pela empresa e como foi distribuída ou transferida.

De acordo com Marion (2009, p. 57):

“A DVA evidencia quanto de riqueza uma empresa produziu, ou seja, quanto ela adicionou de valor a seus fatores de produção, e de que forma essa riqueza foi distribuída (entre empregados, governo, acionistas, financiadores de capital) e quanto ficou retido na empresa.”

A Demonstração do Valor Adicionado também teve a sua elaboração e divulgação obrigadas para todas as companhias abertas com a Lei nº 11.638/07.

## 4.2 NÍVEIS DE ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

A Análise das Demonstrações Contábeis pode ser feita em três níveis de acordo com seu grau de complexidade e aprofundamento, pode ser introdutório, intermediário ou avançado.

### 4.2.1 Nível Introdutório

Nesse nível temos apenas alguns indicadores básicos abordados. Ou seja, tem-se apenas uma visão superficial da empresa analisada com os três pontos fundamentais da análise: Liquidez, Rentabilidade e Endividamento. Conforme a figura a seguir:

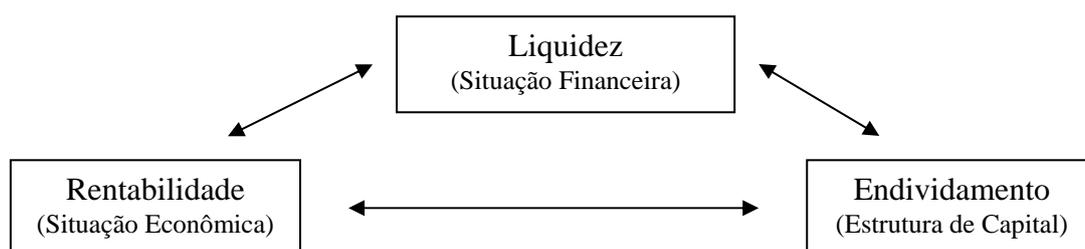


Figura 2 – Tripé da Análise

### 4.2.2 Nível Intermediário

Nesse nível temos o aprofundamento da análise com um maior detalhamento dos indicadores utilizado no nível introdutório. Conforme explica Marion (2009, p. 2):

“Na abordagem do tripé (Liquidez, Rentabilidade e Endividamento), podemos aprofundar a análise mediante outro conjunto de indicadores que melhor explica e detalha a situação econômico-financeira da empresa.”

Portanto, o nível intermediário em conjunto com o introdutório propicia uma análise mais completa das demonstrações contábeis, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisão.

#### **4.2.3 Nível Avançado**

No nível avançado, a análise é avançada ainda mais, com novos indicadores e instrumentos que aprofundam as informações sobre a situação da empresa.

Nesse sentido reforça Marion (2009, p. 2):

“Uma série de outros Indicadores e Instrumentos de análise poderia enriquecer ainda mais as conclusões referentes à situação econômico-financeira de uma empresa.”

O nível avançado traz a análise por indicadores combinados, maior aprofundamento no índice de liquidez com a Liquidez Dinâmica, projeções das demonstrações contábeis, análise das variações de fluxos econômicos com fluxos financeiros, dentre muitas outras formas de análise.

#### **4.3 FORMAS DE ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Para uma boa análise das demonstrações contábeis é necessário entendimento dessas demonstrações e das técnicas utilizadas, escolhendo indicadores claros e precisos, tomando cuidado para que não haja interpretação distorcida desses índices.

Conforme comenta Padoveze (2000, p. 133):

“Há possibilidade de extração de muitos indicadores através da análise de balanço. Entendemos, porém, que os indicadores a serem calculados através do sistema de informação contábil devem restringir-se a quantidade mínima possível, sob pena de a análise financeira mensal tornar-se muito prolixa.”

Assim de posse dos dados levantados pela contabilidade, através das informações fornecidas pelo sistema de informação contábil, escolhendo a melhor técnica de análise, pode-

se identificar o desempenho da empresa e traçar paralelos com outras empresas de mesmo ramo de atividade, podendo tomar as decisões que se fizerem necessárias, de forma mais segura e fundamentada.

As formas de análises das demonstrações contábeis são basicamente as técnicas a seguir:

- Indicadores Financeiros e Econômicos;
- Análise Vertical e Horizontal;
- Análise da Taxa de Retorno sobre Investimentos (Margem de Lucro X Giro do Ativo);
- Análise da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), dos Fluxos de Caixa (DFC) e da Demonstração de Valor Adicionado (DVA).

#### **4.3.1 Indicadores Financeiros e Econômicos**

Os indicadores econômico-financeiros envolvem métodos de calcular e interpretar índices a partir das demonstrações financeiras para avaliar o desempenho da empresa. São escolhidos pela administração da empresa de acordo com as informações requeridas e o grau de profundidade desejada da análise.

Conforme explica Padoveze (2000, p. 146):

“Os indicadores deverão estar de acordo com a visão da alta administração em termos de acompanhamento das atividades, rentabilidade e situação patrimonial e serão por ela escolhidos.”

Os indicadores econômico-financeiros procuram evidenciar a posição atual da empresa e evidenciar o que pode acontecer no futuro, com a empresa, caso medidas não sejam tomadas para mudar a situação detectada pelos indicadores. Portanto, é muito importante a escolha correta desses indicadores.

Nesse sentido comenta Matarazzo (2008, p. 148):

“O importante não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada da análise.”

Para se ter idéia da importância da análise a partir de índices econômicos-financeiros, basta mencionar a quem tal análise interessa: fornecedores, clientes, bancos, acionistas ou sócios, governos e os próprios administradores da empresa.

Os indicadores são divididos em índices que evidenciam aspectos da situação financeira e índices que evidenciam aspectos da situação econômica.

#### 4.3.1.1 Índice de Liquidez

O índice de liquidez evidencia a situação financeira da empresa, pois avalia a capacidade de pagamento das exigibilidades. Os credores da empresa, por exemplo, utilizam esse índice para avaliar os riscos na concessão de novos créditos e na análise das perspectivas de recebimento dos créditos já concedidos.

Conforme enfatiza Marion (2009, p. 71):

“São utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos.”

Esses índices podem ser divididos basicamente em:

- Índice de Liquidez Geral;
- Índice de Liquidez Corrente;
- Índice de Liquidez Seca.

#### 4.3.1.2 Índice de Endividamento

Com o índice de endividamento é avaliado o nível de endividamento da empresa e também obtido a informação se a empresa se utiliza mais de recursos de terceiros ou de recursos dos proprietários.

Também é possível a análise da composição do endividamento, a curto prazo ou a longo prazo.

#### 4.3.1.3 Índice de Atividade

O índice de atividade é utilizado para avaliar o prazo de recebimento das vendas, pagamento das compras e renovação dos estoques, portanto, auxilia a empresa em toda a programação operacional da empresa.

Nesse grupo são avaliados os seguintes índices:

- Prazo Médio de Recebimento de Vendas;
- Prazo Médio de Pagamento de Compras;
- Giro dos Estoques;
- Giro do Ativo Total.

#### 4.3.1.4 Índice de Rentabilidade

O índice de rentabilidade evidencia a situação econômica da empresa, ou seja, avalia o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido. Uma empresa tem boa rentabilidade quando é capaz de obter lucro com regularidade e durante um bom tempo.

Para avaliar a rentabilidade são utilizados os seguintes índices:

- Margem Operacional sobre Vendas;
- Margem Líquida sobre Vendas;
- Rentabilidade do Ativo Total;
- Rentabilidade do Patrimônio Líquido.

### 4.3.2 Análise Vertical e Horizontal

#### 4.3.2.1 Análise Vertical

A análise vertical determina o percentual de cada conta ou grupo de contas em relação ao total de que faz parte. Trabalha com o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, analisando a sua estrutura.

Nesse sentido comenta Iudícibus (2008, p. 83):

“Este tipo de análise é importante para avaliar a estrutura de composição de itens e sua avaliação no tempo.”

Com essa análise é possível saber em qual ativo a empresa está investindo mais, ou comparar se seu custo é mais elevado do que das empresas concorrentes, possibilitando assim uma possível melhora nesses índices.

#### 4.3.2.2 Análise Horizontal

A análise horizontal possibilita a comparação entre valores de uma mesma conta ou grupo de contas em diferentes exercícios sociais, objetivando a avaliação ou o desempenho das mesmas, ao longo dos períodos analisados. Portanto, permiti tirar conclusões sobre a evolução da empresa.

Conforme afirma Padoveze (2000, p. 141):

“A análise horizontal é o instrumental que calcula a variação percentual ocorrida de um período para outro, buscando evidenciar se houve crescimento ou decrescimento do item analisado.”

A análise horizontal também trabalha com o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, porém com dados de dois ou mais exercícios para a comparação da evolução dos números da empresa.

Contudo, para uma boa análise e obtenção de conclusões mais próximas da realidade da empresa, é recomendável a utilização da análise horizontal em conjunto com a análise vertical.

#### 4.3.3 Análise da Taxa de Retorno sobre Investimentos

Essa análise é utilizada para avaliação dos negócios, ou seja, para analisar se a empresa está atingindo seu objetivo, que é o lucro.

Nesse sentido enfatiza Marion (2009, p. 11):

“A empresa só terá razão de continuidade se der lucro, ou seja, retorno do investimento dos sócios (ou acionistas/quotistas). Os administradores serão bem-sucedidos se tornarem a empresa rentável. A gerência é considerada eficiente quando a administração do Ativo da empresa gerar lucro.”

#### 4.3.4 Análise da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), dos Fluxos de Caixa (DFC) e da Demonstração de Valor Adicionado (DVA)

No processo de análise das demonstrações contábeis é fundamental a análise do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, todavia, a análise de outras demonstrações, como DOAR, DFC e DVA constitui-se parte importante para a interpretação da situação econômico-financeira da empresa em análise.

#### 4.3.4.1 Análise da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)

A DOAR, como já vimos, é a demonstração que indica quais recursos entraram na empresa e como foram aplicados esses recursos. Dessa forma, a análise dessa demonstração traz informações importantes aos analistas, principalmente aos futuros investidores.

Marion (2009, p. 220) sintetiza:

“A análise da Doar permite identificarmos quais os tipos de fontes de recursos que alimentam a empresa; qual fonte tem uma participação maior; qual o destino que a administração da empresa está dando para os recursos; qual é o nível de imobilização e de não imobilização da empresa; qual é o nível de investimentos em outras atividades (não operacional) etc.”

#### 4.3.4.2 Análise da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)

A DFC indica a origem de todo o dinheiro que entrou no caixa e a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período. Portanto a análise da DFC vai propiciar ao gerente financeiro a elaboração de um melhor planejamento financeiro, quando será necessário contrair empréstimo para cobrir uma possível insuficiência de fundos, ou quando irá aplicar no mercado financeiro o excesso de dinheiro em caixa, proporcionando maior rendimento à empresa.

#### 4.3.4.3 Análise da Demonstração de Valor Adicionado (DVA)

A DVA procura evidenciar a riqueza gerada pela empresa e para quem está sendo distribuída a renda obtida. Com a Lei nº 11.638/07 essa demonstração tornou-se obrigatória para as companhias abertas, dessa forma, é ainda mais importante a sua análise para extrair informações da empresa.

Assim, todos os instrumentos contábeis mencionados e as ferramentas utilizadas para analisá-los devem ser conhecidos à fundo pelos avaliadores. Lembrando, mais uma vez, que a contabilidade é que prepara e fornece as demonstrações que são os insumos básicos para a utilização dos índices e das demais formas de análises.

Dessa forma, também é vital que essas demonstrações sejam fidedignamente elaboradas para fornecerem informações confiáveis e úteis através das análises que servirão de base para as tomadas de decisões.

## **6 COMO ELABORAR UMA ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

O objetivo da análise das demonstrações varia de acordo com a instituição, quais são os usuários da análise e quais informações pretende-se extrair dos dados disponibilizados. Durante a análise, a relação entre os vários elementos das demonstrações financeiras é estabelecida também em comparação com outras informações obtidas sobre o negócio.

Por isso, é indispensável que o analista tenha um conjunto de informações e conhecimentos básicos, conforme citado abaixo:

- Conhecimento básico de Contabilidade;
- Conhecimento de técnicas de análise;
- Conhecimento da atividade da empresa analisada;
- Políticas e estratégias da empresa.

De posse dessas informações iniciais, o analista segue um passo-a-passo para analisar as demonstrações, sempre tendo como objetivo a conversão das demonstrações contábeis em relatórios de linguagem descomplicada:

- Extrai índices das demonstrações;
- Compara os índices com os padrões;
- Pondera as diferentes informações e chega a um diagnóstico ou conclusão.

Em seguida, o responsável pela tomada de decisão, já é capaz de tomar a decisão cabível.

Um exemplo de análise, para verificar a situação financeira, utiliza-se o Índice de Liquidez, por exemplo a Liquidez Corrente (LC) que compara o Ativo Circulante (AC) com o Passivo Circulante (PC), propicia uma visão panorâmica da situação financeira da empresa a curto prazo.

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

Geralmente o ideal é que esse índice seja maior que 1. Pois se for menor que 1, significa que o AC é menor que o PC, e nesse caso a situação financeira da empresa não é boa, terá dificuldades em solver seus compromissos.

No entanto, após a análise quantitativa elaborada, é necessário saber o que incluir no relatório. Matarazzo (2008, p. 18), lista as seguintes informações produzidas pela análise de balanços:

- Situação financeira;
- Situação econômica;
- Desempenho;
- Eficiência na utilização dos recursos;
- Pontos fortes e fracos;
- Tendências e perspectivas;
- Quadro evolutivo;
- Adequação das fontes às aplicações dos recursos;
- Causas das alterações na situação financeira;
- Causas das alterações na rentabilidade;
- Evidências de erros da administração;
- Providências que deveriam ser tomadas e não foram;
- Avaliação de alternativas econômico-financeiras futuras.

É importante salientar que calcular os índices, elaborar a análise quantitativa é somente o primeiro passo de uma análise das demonstrações financeiras. Um relatório que apresentasse apenas dados em vez de informações não seria um bom relatório, pois transforma um tipo de dado encontrado nas demonstrações em outros dados. Por este motivo é que torna-se necessário que o analista tenha esta capacidade de interpretação, para então elaborar o relatório da análise.

## **6 O PAPEL DO CONTADOR NA CONTABILIDADE GERENCIAL**

As organizações já perceberam a grande importância da contabilidade, como instrumento para a tomada de decisão, na medida em que oferece informações úteis para a

avaliação do desempenho da empresa. Porém ainda existem empresas onde a contabilidade é considerada apenas um instrumento para apresentar certos dados ao governo.

Dessa forma, a figura do contador torna-se mais importante dentro da empresa, pois é ele que vai procurar introduzir a contabilidade como instrumento gerencial, mostrando a necessidade em se extrair dela as informações relevantes ao momento vivido pela empresa.

Com a nova legislação, o profissional contábil percebeu a necessidade em estar cada vez mais atualizado e antenado com o negócio da empresa. Com a globalização, as empresas entenderam que o controle dos dados, a geração das informações e o domínio das técnicas contábeis favorecem o gerenciamento organizacional, permitindo um melhor acompanhamento das operações da empresa e de seus resultados, em todos os níveis e mercados.

E as mudanças no cenário contábil visam a adequação da contabilidade brasileira com o modelo internacional de lei societária, o mundo globalizado está exigindo um novo comportamento dos profissionais da contabilidade, para melhorar o gerenciamento das empresas.

Conforme afirmação de Marion (2009, p. 47):

“Com a chegada da Lei nº 11.638/07 observamos a ênfase num modelo internacional de lei societária. As perspectivas para a profissão contábil, no contexto dessa lei, num mundo globalizado, levam a um reposicionamento das práticas e comportamentos tradicionais dos profissionais de Contabilidade.”

Além de se adequar à nova lei, as empresas também sentem a necessidade de planejar, controlar e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, e o contador é o agente que pode qualificar, quantificar e interpretar os efeitos de transações planejadas, levantando as informações e fornecendo as dicas para a resolução dos problemas aos tomadores de decisão.

Nesse sentido, comenta Crepaldi (2008, p. 7):

“O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas

equipes de administração, de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais amplas.”

Assim, o contador deixa de ser caracterizado como um profissional que somente olha para o passado, e passa a tratar de um futuro próximo, desenvolvendo assim, agilidade, perspicácia e disponibilidade para resolução de problemas que possam surgir, principalmente pela constante mudança no cenário econômico.

O Contador gerencial, realmente assume e entende as noções de risco, incerteza, custo de oportunidade, e por isso é que hoje em dia já pode ser considerado como o “braço direito” dos administradores no processo de tomada de decisão.

## 7 CONCLUSÃO

As empresas já despertaram para a necessidade de planejar, controlar e acompanhar as atividades operacionais. A contabilidade é uma ferramenta fundamental para auxiliar em todo esse processo, pois uma organização que não possua um sistema contábil que possa lhe fornecer as informações necessárias, possivelmente não terá, de maneira transparente, comprovação de que está seguindo na direção desejada.

A informação correta e oportuna é fator decisivo para as empresas manterem-se competitivas perante as constantes mudanças no cenário econômico mundial. E a contabilidade quando utilizada como geradora de informações, ocupa papel fundamental nas empresas, auxiliando os gestores na tomada de decisão.

Podemos concluir então, que as organizações precisam de um controle contínuo sobre todas as suas operações. Tanto as empresas de grande, como de médio e pequeno porte, pois uma organização, independente de tamanho ou ramo de atividade, necessita de controles para orientar o processo de gestão. Portanto, o conhecimento da Contabilidade, de seus instrumentos contábeis e as diversas formas de analisá-los e extrair as informações para auxiliar nesses controles, passa a ser um diferencial competitivo, orientando o processo decisório, de acordo com a missão e a visão estabelecida, para a otimização do resultado econômico.

Cabe ressaltar ainda que o contador possui papel fundamental nesse processo de conscientização da importância da contabilidade, e deve buscar constantemente por melhorias e inovações na área contábil, já que o mercado exige cada vez mais, maior velocidade e qualidade na informação de que necessita. O profissional contábil deve estar atualizado com a legislação e as constantes mudanças no cenário econômico mundial, fornecendo desse modo informações úteis não apenas sobre a empresa, mas também sobre o mercado onde ela está inserida, contribuindo de maneira fundamental para o crescimento das mesmas.

# **The Importance of Accounting Process Decision-Making in Enterprises**

## **ABSTRACT**

This article demonstrates the importance of accounting for the management of enterprises. It highlights the contribution of accounting as a means of information for decision-making process. It also presents the financial statements and the various techniques to analyze them and sort out the information contained within accounting reports. The objective is to show that accounting for years has been seen only as a tool to provide tax information, but currently with a highly competitive market, it is also seen as a management tool which assists managers in decision making, and management process planning, execution and control. Therefore such study also characterizes the management accounting and its role in organizations and information systems provided by it. However, it highlights the importance of the accountant, which is now recognized as an imperative professional and in whole control of information that will aid decision making. The accounting professional is responsible of using financial statements, filtering the information according to the need of managers in every moment of corporate management, because after current and past history a company, it is determined all the planning and strategies for future actions that determine the success of decision making.

**Keywords:** Managerial Accounting. Decision making. Accounting information. Financial Statements.

## 7 REFERÊNCIAS

BEUREN, Maria Ilse et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTE, Carmem Haab Lutte; SCHNEIDERS, Paula Mercedes Marx. **A contabilidade como geradora de informações na gestão de micros e pequenas empresas de Iporã do Oeste/SC**. Revista Brasileira de Contabilidade. CFC, Brasília. Ano XXXVII N° 172 – Julho/Agosto 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações: aplicável às demais sociedades**. FIPECAFI. 6. Ed. Ver. E atual. – 8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

MIOTTO, Neivandra; LOZECKYI, Jéferson. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas**. UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos)>. Acesso em: 17/03/2010.

SÁ, Antônio Lopes de. **Análise de Balanços e Modelos Científicos em Contabilidade**. Disponível em: <<http://www.crcba.org.br/boletim/artigos>>. Acesso em: 11/03/2010.

SCHMIDT, Paulo (Organizador). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; PINHEIRO, Paulo Roberto. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. (Coleção Resumos de Contabilidade; v. 25) São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Antônio Artur de, et al. **Análise da Satisfação de Usuários de Sistemas de Informações Contábeis**. VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2008.