

CONTABILIDADE GERENCIAL

CONTABILIDADE GERENCIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: Dificuldade de Implantação.

Augusto César Silva

Pós Graduado em Contabilidade Empresarial e Auditoria

Email: cezar@cezarcontabilidade.com.br

CO – AUTOR

Profa Esp Lana Glicia Veiga Feitosa Oliveira

RESUMO

A Contabilidade Gerencial direcionada aos usuários internos é peça fundamental, como fonte de informações, para o aperfeiçoamento das decisões gerenciais dentro da organização. Neste trabalho o problema levantado nas microempresas e nas empresas de pequeno porte, que têm dificuldade de implantação da Contabilidade Gerencial, como constatamos através de pesquisas realizadas em revistas especializadas, na internet e em entrevistas a especialistas da área contábil, onde discutimos essa controvérsia e apresentamos soluções que amenizem esse problema nessas empresas. Mostramos a importância dessas empresas no cenário nacional e internacional, a evolução dos índices de sobrevivência e de mortalidade, além dos fatores que influenciaram esses índices. Evidenciamos a Contabilidade Gerencial nesse contexto empresarial, sua importância e finalidade, através de seus índices de desempenho. Além da Contabilidade de Custos, que também está inserida na Contabilidade Gerencial e seus métodos de custeio. Vimos também a Contabilidade Financeira *versus* a Contabilidade Gerencial, suas particularidades e objetivos específicos. E finalmente as considerações finais, onde além da conclusão decorrente do problema em questão, foi efetuado uma síntese de todo o contexto, do problema levantado, sua discursão, que abrange a micro empresa, a empresa de pequeno porte, e a contabilidade gerencial.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Micro e Pequenas Empresas. Gerenciamento

MANAGERIAL ACCOUNTING

MANAGERIAL ACCOUNTING IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: Difficulty of Implementation.

ABSTRACT

Managerial Accounting directed to internal users is a key part , as a source of information for improving management decisions within the organization . In this work the problem raised in the micro and small businesses that have difficulty in implementation of Managerial Accounting , as found through research in specialized magazines , the internet and interviewing experts in the accounting area , where we discussed the controversy and present solutions to mitigate this problem in these companies . We show the importance of these companies in the national and international scene , the evolution of plant survival and mortality , and the factors that influenced these indices . We demonstrated the Management Accounting in a business context , its importance and purpose through their performance indices . Beyond Cost Accounting , which is also included in Management Accounting and its costing methods. We also saw the Financial Accounting vs. Managerial Accounting , its peculiarities and specific objectives . And finally the final considerations , where besides the conclusion from the problem at hand , was made a synthesis of the entire context , the problem raised , your discursão covering the micro enterprise, small business , and management accounting.

Keywords : Management Accounting . Micro and Small Enterprises . management

INTRODUÇÃO:

As microempresas e as empresas de pequeno porte têm alta representatividade no cenário da economia mundial e mais especificamente na economia brasileira, e de acordo com a coleção Estudos e Pesquisas de outubro de 2011, divulgada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). No Brasil são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. Desse total mais de noventa e nove por cento são micro e pequenas empresas e empreendedores individuais (EI).

O índice de sobrevivência e de mortalidade desses empreendimentos depende dentre outros fatores da Contabilidade Gerencial, peça fundamental para o gestor de entidades empresariais.

O objetivo geral deste trabalho é mostrar quais motivos dificultam a implantação da Contabilidade Gerencial nas microempresas e nas empresas de pequeno porte. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com uso de pesquisa bibliográfica de campo.

Efetuamos pesquisas em revistas especializadas, internet e entrevistas a especialistas da área contábil, discutimos a questão e constatamos que as dificuldades encontradas para a implantação da Contabilidade Gerencial nas micro e pequenas empresas, estão relacionadas à carência financeira, o caixa dois, que são os recursos originados do faturamento sem nota fiscal pretendendo reduzir os custos tributários, a terceirização, pois desculpa-se o proprietário ou sócio-proprietário dessas empresas, que a fim de reduzir o custo da área contábil em no mínimo cinquenta por cento, terceiriza-se, um escritório de contabilidade e através desta redução de custos, a prestação de serviços também é reduzida, em virtude do desinteresse expressivo do contratante das informações gerenciais, decorrente do escritório contábil. Além disso o desconhecimento dos empresários sobre a Contabilidade Gerencial, a cultura gestacional, ou seja, desinteresse pelo assunto, pouca importância em separar a pessoa física da pessoa jurídica, a aversão a controles internos e antipatia à tecnologia. Alega-se também que trata-se de empresa de pequeno porte, por isso a desnecessidade deste tipo de controle. Notamos também, infelizmente, dentre dez especialistas entrevistados, 01 (um) deles evitou falar na implantação da Contabilidade seja financeira ou Gerencial, alegando maior volume de trabalho, defasagem financeira, e desconhecimento por parte do sócio-proprietário da microempresa e da empresa de pequeno porte.

Tornamos visível que, entre os dez entrevistados, todos eram escritórios contábeis, consequentemente serviços contábeis terceirizados. Assim sendo micro e pequenas empresas de que seus sócios-proprietários e Contador, tenham conscientização da necessidade e importância das informações que decorrem da Contabilidade Gerencial, para o gestor, possuem um Departamento Contábil na sua estrutura empresarial, usufruindo, portanto, dessas informações e facilitando as suas decisões de gerenciamento.

Dentro deste contexto visualizamos o tema, a contabilidade gerencial nas microempresas e nas empresas de pequeno porte, a delimitação do tema, dificuldade de implantação da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas e o objetivo geral que é revelar quais as causas que complicam a inserção da Contabilidade Gerencial nas microempresas e nas empresas de pequeno porte. Além dos objetivos específicos que veremos a seguir, da microempresa e da empresa de pequeno porte, da contabilidade gerencial e da contabilidade financeira *versus* a contabilidade gerencial.

DA MICRO EMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

A lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 é o atual Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa. Em seu artigo 3º, cita que considera-se microempresa ou empresa de pequeno porte, a sociedade empresária, arts. 1.039 a 1.092 do novo código civil, a sociedade simples, arts. 981 e 982, também do novo código civil a empresa individual de responsabilidade limitada, lei nº 12.441, de 11 de julho de 2011, inserida no artigo 44 da lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, do novo código civil, além de criar o título I-A e finalmente o empresário, art. 966 do novo código civil, e desde que no caso de microempresa aufera em cada ano – calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00(trezentos e sessenta mil reais) e no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada na-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00(trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00(três milhões e seiscentos mil reais)

De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2012, parceria entre o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos- DIEESE e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- Sebrae. O bom desempenho da economia brasileira no período de 2000-2011, aliado às políticas de crédito, impulsionou o crescimento dessas empresas, verificando-se aumento do número de estabelecimentos e do emprego gerado por estes. Em 2011 as micro e pequenas Empresas, responderam em média por noventa e nove por cento dos estabelecimentos, mais da metade dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas no País e por parte significativa da massa de salário paga aos trabalhadores destes estabelecimentos. Cresceu também o número de empregos com carteira de trabalho assinada e o rendimento médio mensal recebido.

Em estudos realizados e divulgados pelo Sebrae em agosto de 2004, a taxa de sobrevivência de empresas com até 04 anos de existência, constituídas no ano de 2000, era de 40,1%, com até 03 anos de existência, constituídas em 2001, era de 43,6% e com até 02 anos de existência, constituídas em 2002, taxa de sobrevivência de 50,6%.

Ainda de acordo com o Sebrae a taxa de sobrevivência dessas empresas de acordo com o ramo de atividade, desde 2005 a 2010, com até 02 anos de atividade ficou em média de setenta por cento, conseqüente média de mortalidade foi de trinta por cento, neste período.

Mas temos taxas de sobrevivência em média de cinquenta por cento nas capitais de Rio Branco, Manaus e Recife.

Essa alteração positiva desde 2005 a 2010, com até dois anos de funcionamento, deve-se a melhoria na legislação em favor dessas Micro e Pequenas Empresas e a evolução das características dos empreendedores, aumento da escolaridade e dos esforços de capacitação. E dentre os fatores que influem no índice de mortalidade, principalmente nas capitais de Rio Branco, Manaus e Recife, temos também a falta de planejamento e gestão.

CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que “encaixem” de maneira válida efetiva no modelo decisório do administrador.

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 entidades em seu processo decisório.

A contabilidade gerencial também se vale, em suas aplicações, de outros campos de conhecimento não circunscritos à contabilidade. Atinge e aproveita conceitos da administração da produção, da estrutura organizacional, bem como da administração financeira, campo mais amplo, no qual toda a contabilidade empresarial se situa.

A contabilidade gerencial decorre da contabilidade financeira, entretanto aquela é esmiuçada, pormenorizada, adequada, para atender a usuários internos, indo de encontro ao conhecimento de mercado, da concorrência, formação de preços, suas variações do poder aquisitivo da moeda e custo de reposição, do controle de gastos, do controle dos estoques, do fluxo de caixa, do ponto de equilíbrio, de um planejamento tributário, da legislação pertinente ao seu negócio. Por isso a Contabilidade Gerencial está voltada aos usuários internos, fornecendo informações indispensáveis, que facilitam a tomada de decisões do Administrador empresarial. A Contabilidade Gerencial é de uma amplitude imensurável, dentre os vários tópicos, temos também a avaliação de desempenho através da análise de Balanço, o qual deve se adequar, para esta análise, tanto a vertical quanto a horizontal.

A análise vertical examina cada conta ou grupo de contas em relação ao seu todo num determinado período. Enquanto que a análise horizontal examina cada grupo de contas em relação ao seu todo, porém em períodos diferentes.

Temos os quocientes, que em matemática quer dizer, quantas vezes, é também o valor resultante de uma divisão. Esses quocientes demonstram a saúde financeira da empresa. Esses quocientes, índices ou indicadores, evidenciam a situação econômica-financeira, em determinados períodos, em termos de liquidez, rentabilidade e endividamento.

Dentro da contabilidade gerencial, temos ainda a contabilidade de custos, quer dizer valores inseridos por cada fase da produção de um determinado produto ou serviço. Além disso, temos também na Contabilidade de custos, informações referente a: Qual produto cortar? , fabricar *versus* comprar e substituição de equipamentos. Custo de produção e custo de vendas, são essenciais para a formação de preços, imprescindíveis para a formação do resultado econômico-financeiro do empreendimento. Na Contabilidade de Custos que está inserida na Contabilidade Gerencial, os métodos para apuração de custos, são os mais variados.

Temos o custo padrão ou real, padrão significa o que serve de referência, igual a modelo. Portanto, gerencialmente a empresa padroniza seus custos num determinado período, sejam eles diretos ou indiretos, que após a sua realização serão confrontados, medindo assim sua eficiência, que é a capacidade para produzir com o mínimo de erro possível e a eficácia que é a força de tornar efetivo ou real aquele processo produtivo. O custo padrão ou real utiliza-se, o custeio por absorção, o variável direto ou o ABC. Temos o custo fabril ou total, onde todos os custos diretos e indiretos, da produção, comercialização e administração são alocados aos produtos. O custeio variável ou direto, onde os custos variáveis são alocados aos produtos e os custos fixos são considerados como despesas do período. O custeio por absorção, que vem do ato de absorver, consome todos os custos diretos e os indiretos, fixos e variáveis, que influíram no processo de fabricação.

Finalmente, temos novas técnicas de custeio que segundo Iudicibus(2010), são destinadas a empresas que buscam a qualidade total. Através do desenvolvimento tecnológico, automação, muitas empresas já conseguem apurar seus custos desde a entrada dos pedidos até a entrega ao cliente.

Um método de custeio inserido nesta qualidade total é o *Target Costing* (custeamento-alvo), como sendo o custo que a empresa em hipótese nenhuma poderá superar se quiser permanecer competitiva. Portanto, preço de venda (-) margem de lucro desejada = custo unitário máximo. *Target* significa alvo, meta ou objetivo. A expressão *target cost*, significa, então, custo-alvo, ou seja, o custo que se deseja atingir na produção de determinado bem ou serviço, para obtenção de preço que seja competitivo no mercado, e que garanta, ao mesmo tempo, lucro para a organização.

O custo-alvo ou custo-meta é o custo máximo admissível de um produto para que dado o preço de venda que o mercado oferece, seja possível alcançar o nível de rentabilidade desejada, ou seja, é o montante de custo no qual a produção pode incorrer e ainda obter o lucro para determinado produto.

O alvo do gerenciamento de custos, é a diferença entre o custo estimado do produto e o custo-alvo. Este gerenciamento não se concentra apenas em tornar menor os custos, mas conjuntamente no planejamento de lucro e na busca de satisfazer o cliente em qualidade e pronta entrega.

Esse método de gerenciamento de custos recebe o nome de custeio-alvo, que é um método estratégico de gerenciamento de custos utilizado para reduzir os custos totais nos estágios de planejamento e de desenho do produto, necessitando dos esforços de várias áreas da empresa tais como: marketing, produção e contabilidade.

Assegurar a realização e execução de um método de custeio-alvo, baseia-se nas seguintes premissas:

- . O lucro é a garantia da sobrevivência da empresa - seja qual for seu objetivo sem lucro não há possibilidade de continuidade.
- . o custo é definido antes do início da produção - os custos são comprometidos na sua quase totalidade nas fases de concepção e desenho do produto.
- . o custo é totalmente influenciado pela competição.

Temos também o *Life – Cycle Costing*, que significa ciclo de vida do custeio, onde acompanha o produto desde as fases mais embrionárias, do planejamento do produto, design preliminar, design de trabalho, produção, suporte e logístico. Os engenheiros de desenvolvimento do produto, de processo e o contador de custos, formam esse time.

Ciclo de vida de um produto é o período que vai da concepção/idealização do produto, desenvolvimento do projeto, estudo do mercado, lançamento do produto, produção, venda e assistência técnica por garantia – após a entrega, utilização e fim de sua vida útil no consumidor final.

O ciclo de vida de um produto é analisado através de três formas: Visão do Fabricante, visão Mercadológica e visão do Cliente.

Na visão do fabricante, incluem-se os custos em que incorrem durante todo o processo de ciclo de vida do produto. Na visão mercadológica, o ciclo de vida do produto

está identificado nas seguintes fases: introdução, crescimento, declínio e abandono. Essas fases são estudadas para as decisões de previsão de receitas e promoções, que podem se basear em pesquisas no mercado, identificar fatores que este mercado considera relevantes quanto à qualidade que o produto ou serviço deverá apresentar. Na visão do cliente é a etapa que vai desde a decisão da compra até o término de sua vida útil, que pode ser o descarte ou eventual repasse a terceiros.

Além disso temos o *ABC Costing* (custeio baseado em atividades) é o método de custeio, que supera as formas tradicionais de rateio dos custos indiretos. Para a implantação deste sistema de custeio, em virtude do seu detalhamento, torna-se necessário a adequação da empresa, através de seus controles internos, a fim de que as informações de custos possam ser apuradas de forma mais coerente possível. Na determinação do ABC(custeio baseado em atividades) o foco são as atividades, que são as ações empreendidas. O conceito de atividades consumindo recursos e de produtos consumindo atividades é fundamental para a visualização de como o sistema de operações se desenvolve e o que e como adiciona valor no sistema produtivo, o que acaba por tornar as operações mais eficientes e a empresa mais competitiva a longo prazo.

O ABC é um novo método de análise de custos, que busca “rastrear” os gastos de uma empresa para analisar e monitorar as diversas rotas de consumo dos recursos “diretamente identificáveis” com suas atividades mais relevantes, e destas para os produtos e serviços. O rastreamento feito pelo ABC tem o significado de identificar, classificar e mensurar, numa primeira etapa, a maneira como as atividades consomem recursos e, numa segunda etapa, como os produtos consomem as atividades de uma empresa.

No método de custeio baseado em atividades ou ABC, assume-se como suposição que os recursos de uma empresa são consumidos por suas atividades e não pelos produtos que ela fabrica. Os produtos surgem com o consequência das atividades consideradas estritamente necessárias para fabricá-los e/ou comercializá-los, e como forma de se atender a necessidades, expectativas e anseios dos clientes.

Embora suficientemente simples, este pressuposto tem contribuído para sensível melhoria da tradicional metodologia de análise de custos. Seu objetivo é o de “rastrear” as atividades mais relevantes, identificando-se as mais diversas rotas de consumo dos recursos da empresa. Através desta análise de atividades, busca-se planejar e realizar o uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa de modo a otimizar o lucro dos investidores e a criação de valor para os clientes, por meio de produtos e serviços que ela desenha, produz e distribui no mercado.

CONTABILIDADE FINANCEIRA *VERSUS* CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade é uma ciência que controla o patrimônio da pessoa jurídica e da pessoa física. Esse controle é efetuado através dos registros dos atos e fatos sucedidos na organização. A contabilidade com seu vasto conhecimento, tendo como objetivo informar através de seus demonstrativos contábeis gerados desses registros, é fonte fundamental de informações que facilita a tomada de decisões do gestor de uma entidade. Suas demonstrações evidenciam através de documentos hábeis, que comprovam os fatos acontecidos no empreendimento, destinados a usuários internos e externos. Aí temos a Contabilidade Financeira, que está voltada aos métodos das partidas dobradas, vinculada aos Princípios Fundamentais da Contabilidade, utilizada para fins fiscais societários e regulatórios(lei das S/A, CVM, legislação comercial). É através do sistema de informações geradas pela contabilidade financeira, que surge a contabilidade gerencial, que se

desvincula dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, dos métodos das partidas dobradas, do débito e do crédito, por tratar-se de um ramo da contabilidade, objetivo e subjetivo, varia de empreendimento para empreendimento, de acordo com as suas necessidades.

A contabilidade com o objetivo de melhor informar aos seus gestores, deu existência a contabilidade gerencial, dirigida especificamente aos usuários internos, pois esta, a contabilidade gerencial, está voltada exclusivamente ao sistema de informações gerenciais, necessário para a boa administração, com seus índices e variados demonstrativos. E também através da criação de controles internos, fundamentais para fornecer segurança ao processo organizacional empresarial e também necessários para a transmissão de informações que irão evidenciar a situação da empresa em todas as suas áreas, direcionando a entidade e evitando surpresas desagradáveis, pois esses relatórios tem previsões futuristas.

A Contabilidade Financeira está voltada aos usuários externos e internos e submete-se inegavelmente aos Princípios Fundamentais da Contabilidade e aos métodos das partidas dobradas de débito e de crédito.

A Contabilidade Gerencial, essencialmente direcionada aos usuários internos, a administração da entidade, ao seu gerenciamento é objetiva e subjetiva leva em conta cursos de ações futuras, o passado e o presente e os estimadores do que poderá acontecer no futuro.

A Contabilidade Financeira elabora relatórios, tipo: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e do fluxo de caixa, além de serem expedidos, anual, trimestral e ocasionalmente mensal.

A Contabilidade Gerencial utiliza orçamentos, relatórios de custos, de desempenho e facilitadores da tomada de decisão gerencial, apesar de que ela utiliza os relatórios da contabilidade financeira, adaptando-os exclusivamente para os usuários internos, sendo expedidos quando necessários para a administração.

A Contabilidade Financeira foca na ciência contábil e deve ser objetiva, utilizada para fins fiscais, base de escrituração de dados passados, informar todas as movimentações ocorridas num determinado período, para que o usuário seja ele interno ou externo, use-a da melhor maneira possível.

A Contabilidade Gerencial utiliza outras disciplinas, como a economia, finanças e estatística, podendo ser subjetiva, trazendo esses relatórios da contabilidade financeira e colocando-os numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial nas microempresas e nas empresas de pequeno porte, é o tema deste trabalho, tendo como delimitação deste tema, a dificuldade de implantação da contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas e tendo como objetivo geral, mostrar quais motivos que dificultam a implantação desse ramo da contabilidade nessas empresas.

Fizemos ver a importância da microempresa e da empresa de pequeno porte no cenário nacional e internacional. Os motivos que levam a dificultar a implantação da contabilidade gerencial nessas empresas, revelamos em buscas em revistas especializadas, artigos na internet e entrevistas a especialistas da área contábil, onde constatamos a carência financeira, a terceirização, o caixa dois, que são os recursos originados do faturamento sem nota fiscal, que pretende reduzir os custos tributários e o desconhecimento do empresário e até de alguns contadores, da contabilidade gerencial. O desinteresse pelo assunto, também por parte de ambos, a aversão a controles internos e a antipatia à tecnologia por parte desses empresários. Além desses empresários alegarem que trata-se de microempresa, por isso a desnecessidade deste tipo de controle.

Dentre os dez entrevistados, todos eram escritórios de contabilidade, resultantes da terceirização para redução de custos, por parte do proprietário ou sócio-proprietário dessas empresas. Assim sendo, aqueles proprietários que têm conscientização da importância das informações da contabilidade gerencial para o gestor da empresa, evitam a terceirização e mantêm um departamento contábil, na estrutura da sua empresa, usufruindo, conseqüentemente dessas informações, que facilitam a tomadas de decisões da administração da entidade seja com ou sem fins lucrativos.

Estabelecemos, portanto, que para amenizar ou dirimir as dificuldades de implantação da contabilidade gerencial nas microempresas e nas empresas de pequeno porte, torna-se necessário a conscientização, através de seminários, palestras e workshops, promovidos pelo Sebrae, Conselho Regional de Contabilidade, Sindicato da classe contábil e escritórios de contabilidade, evidenciando a importância e a necessidade das informações decorrente da contabilidade gerencial, imprescindíveis para o bom gerenciamento, visando a manutenção e a evolução do índice de sobrevivência dessas empresas, no cenário brasileiro e mundial.

REFERÊNCIAS:

- BISCARO, Eli Teresinha. Contabilidade Financeira versus Contabilidade Gerencial. In: Contabilidade Gerencial. INDAIAL/SC: Uniasselvi Progrma de Pós Educação EAD, 2010. P. 18-22.
- CARDOSO, Amilton Fernando; HOELTGEBAUM, Marianne; ALVES, Márcio. Ciclo de vida de um Produto. 2008. http://www.estacio.br/revistamade/05_2/artigo3.asp Acesso em: 08 de fevereiro de 2014.
- Cavalcante, Carmem Haab Lutte; Schneiders, Paula Mercedes Marxs. A contabilidade como geradora de informações na gestão de micros e pequenas empresas de Iporã do Oeste/SC. Revista Brasileira de Contabilidade. Conselho Federal de Contabilidade. Ano XXXVII n.172, p. 66-67, julho/agosto.2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Caracterização da Contabilidade gerencial. In: Contabilidade Gerencial. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010. p. 21-30.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. A Análise de Balanços como Instrumento da Avaliação de Desempenho. In: Contabilidade Gerencial. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010. p. 65-82.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Custos para Avaliação, Controle e Tomada de Decisões. In: Contabilidade Gerencial. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010. p. 113-135.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Utilização de Informações de Custos para Decisões do Tipo: Qual Produto Cortar?. In: Contabilidade Gerencial. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010. p. 179-184.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Informações Contábeis para Decisões Especiais. In: Contabilidade Gerencial. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010. p. 255-264.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Novas Técnicas e Conceitos de Custeio para Empresas em Busca das Qualidade Total. In: Contabilidade Gerencial. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010. p. 301-303.

LAURENTINO, Anderson José *et al.* A Importância da Contabilidade gerencial para as micro e Pequenas Empresas no Século XXI no Brasil, 2008. Disponível em: http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TCC_ANDERSON_DOUGLAS_JOAO_THIAGO.pdf. Acesso em: 23.12.2013.

PETER, Maria da Glória Arraes; ARAÚJO, Maria das Graças Arraes; ABREU, Cláudia Buhamra. *Target Costing. Fortaleza-CE, 2004.* http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR32_0469.pdf. Acesso em: 08 de fevereiro de 2014.

Raza, Cláudio, Objetivo e Finalidade da Contabilidade Gerencial. Outubro/2006. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/objetivo-e-finalidade-da-contabilidade-gerencial/12739/>

Sebrae. Sobrevivência das Empresas no Brasil. Julho/2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>. Acesso em: 23.12.2013.