

ESTÁGIO EVOLUTIVO DOS ARTEFATOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL: Um estudo multicase em postos de combustíveis no Município de Rondonópolis-MT

EVOLUTIONARY STAGE OF MANAGEMENT ACCOUNTING ARTICLES: A multi-study in fuel stations in the municipality of Rondonopolis-MT

Angelica Bruna Moreira Andrade¹

Érica Sitler da Silva²

Cleiva Schaurich Mativi³

Sofia Ines Niveiros⁴

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar os estágios evolutivos dos artefatos da contabilidade gerencial em algumas empresas de Rondonópolis-MT, no ramo de postos de combustíveis. Pesquisa de caráter descritivo, foi adotado o método de estudo multicase com abordagem qualitativa. O método de coleta de dados ocorreu através de aplicação de questionário, elaborado a partir do referencial teórico pesquisado. No tratamento dos dados, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo, elaborado por categorização de perguntas sobre a utilização das ferramentas, a relevância destas ferramentas e o desempenho financeiro percebidos pelos gestores. Na sequência, por meio do referencial teórico estabeleceu as categorias de análise utilizados neste estudo como: identificar os estágios evolutivos conforme pronunciamento *International Management Accounting Practice 1* IMAP 1(1998). Os resultados apresentam que as principais ferramentas utilizadas são as de gerenciamento de custos, redução de desperdícios de recursos, gestão financeira eficiente, ajuda na criação de parâmetros para planejamento estratégico dentre outras. Em relação a utilização dos artefatos da contabilidade gerencial os gestores no processo de tomada de decisões notaram um ganho considerável no desempenho financeiro das empresas, identificando perspectivas favoráveis na utilização destas ferramentas.

Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Estágios evolutivos. Tomadas de decisões.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the evolutionary stages of the artifacts of management accounting in some companies in Rondonópolis-MT, in the branch of gas stations. Descriptive research, the multicase study method with a qualitative approach was adopted. The data collection method occurred through the application of a questionnaire, elaborated from the researched theoretical framework. In the treatment of the data, content analysis techniques were used, elaborated by categorizing questions about the use of the tools, the relevance of these

¹ UFR - Universidade Federal de Rondonópolis, Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis

² UFR - Universidade Federal de Rondonópolis, Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis

³ UFR - Universidade Federal de Rondonópolis, Professora do Curso de Ciências Contábeis

⁴ UFR - Universidade Federal de Rondonópolis, Professora do Curso de Ciências Contábeis

tools and the financial performance perceived by the managers. Then, through the theoretical framework, the categories of analysis used in this study were established, such as: identifying the evolutionary stages according to International Management Accounting Practice 1 (IFAC 1998). The results show that the main tools used are those of cost management, reduction of waste of resources, efficient financial management, help in creating parameters for strategic planning, among others. Regarding the use of management accounting artifacts, managers in the decision-making process noticed a considerable gain in the financial performance of companies, identifying favorable perspectives in the use of these tools.

Keywords: Management accounting. Evolutionary stages. Decision making.

1 INTRODUÇÃO

Em busca de melhores resultados para acompanhar as frenéticas mudanças e a alta competitividade no mundo corporativo, as organizações requerem cada vez mais utilização de ferramentas que auxiliem os gestores para tomadas de decisões, segundo Crepaldi (2012). Deste modo a contabilidade gerencial, baseado nos dados oferecidos pela contabilidade tradicional, emerge como um artefato propício na gestão das empresas conforme foi elucidado por Franco (2010).

Para Padoveze (2012) a contabilidade gerencial agrega todas as demais ferramentas da contabilidade que suplementam a contabilidade financeira que torna possível a informação contábil internamente em todo o sistema de gestão das empresas. Através do sistema de informação contábil gerencial os gestores reparam a carência de informações contábeis no desenvolvimento de planejamento, controle e execução para análise de desempenho.

Os artefatos da contabilidade gerencial consistem em quatro estágios de caráter evolutivo segundo o *International Management Accounting Practice 1* IMAP 1 (*INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS* 1998) nos quais são relacionadas a evolução e mudança da contabilidade gerencial, estágio 1, ocorrência 1950, cujo principal objetivo era a determinação de custos e controle financeiro, estágio 2, entre 1950 e 1965, com ênfase no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, estágio 3, entre 1965 e 1985, focado na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos das empresas, estágio 4, de 1985 até hoje, baseado na geração de valor por meio do uso efetivo de tecnologia.

Autores como Jhonson e Kaplan (1993) comentam pela falta de relevância na utilização dos artefatos nas organizações que os sistemas de contabilidade gerencial não são utilizados pelos gestores em suas tomadas de decisões, pois os relatórios já estão ultrapassados e distorcidos. Porém, Crepaldi (2012) diz que as entidades que usam um sistema integrado de contabilidade gerencial detêm um diferencial com relação das que não utilizam, pois é um fator auxiliador na gestão, podendo até mesmo antecipar prováveis contratemplos aplicando medidas corretivas.

Borinelli (2006) diz que para a contabilidade gerencial conseguir atingir seu objetivo dentro da organização necessita de ferramentas na qual são chamados de artefatos. Portanto, o presente trabalho busca constatar quais são os artefatos utilizados em três empresas de Rondonópolis-MT, no ramo de postos de combustíveis.

Diante do exposto surge o questionamento: **Qual o estágio evolutivo dos artefatos da contabilidade gerencial utilizados pelas empresas de postos de combustíveis de Rondonópolis-MT?**

O objeto do trabalho é verificar qual estágio evolutivo dos artefatos da contabilidade gerencial estão sendo utilizadas em três empresas no ramo de postos de combustíveis de Rondonópolis-MT, a percepção dos gestores no uso destas ferramentas como apoio em suas tomadas decisões, a relação com o crescimento financeiro, dada a relevância atribuída na literatura pesquisada sobre essas ferramentas, e a principal barreira percebida por eles na implantação destes artefatos em suas entidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As circunstâncias econômicas e financeiras contemporâneas, com a forte rivalidade no mercado e busca pela perfeição no ambiente corporativo obrigam as empresas a conseguirem informações gerenciais pertinentes para tomadas de decisões tempestivas, objetivando melhorar a performance das empresas. Deste modo, a contabilidade gerencial, baseado nos dados oferecidos pela contabilidade tradicional, emerge como um artefato propício na gestão das empresas conforme foi elucidado por Franco (2010). Borinelli (2006) diz que para a contabilidade gerencial conseguir atingir seu objetivo dentro da organização necessita de ferramentas na qual são chamados de artefatos.

Iudicibus (2006) afirma que a contabilidade gerencial é um grupo de técnicas e procedimentos contábeis retirados da contabilidade financeira, de custos, da análise financeira, análise de balanços dentre outros, nas quais são alocados sob uma ótica detalhada para atender os gerentes das empresas de forma a colaborar no processo de gestão

Segundo Padoveze (2012) a contabilidade gerencial agrega todas as demais ferramentas da contabilidade que suplementam a contabilidade financeira que torna possível a informação contábil internamente em todo o sistema de gestão das empresas. Por meio do sistema de informação contábil gerencial os gestores reparam a carência de informações contábeis no desenvolvimento de planejamento, controle e execução para análise de desempenho. Essas ferramentas presentes na contabilidade gerencial proporcionam maior eficácia, destreza, celeridade e confiança aos gestores das entidades que avaliam melhoras nas decisões a resultar delas consequentes assim sendo, os artefatos gerenciais decorrem de todas as informações contábeis geradas pela empresa provendo informação sobre a entidade geral e específicas, fornecendo resultados importantes para as tomadas de decisões, Franco (2010).

Em 1998, a *International Federation of Accountants* (IFAC) anunciou um pronunciamento nomeado como *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1), na qual pretendia detalhar a atividade organizacional conhecida como contabilidade gerencial. (GRANDE e BEURER 2011)

Os artefatos da contabilidade gerencial consistem em quatro estágios de caráter evolutivo segundo o IMAP 1(IFAC 1998), nos quais são relacionadas a evolução e mudança da contabilidade gerencial, são eles:

Estagio 1: ocorrência antes a 1950, com foco na definição do custo e gestão financeira por intermédio de orçamentos. Os principais artefatos da contabilidade gerencial utilizados neste período foram: orçamento anuais, controle financeiro e operacional, custeio por absorção e custeio variável.

Estagio 2: ocorrência em torno de 1965, em decorrência da relevância de oferecimento das tecnologias de informações foi dado um destaque sobre a tomada de decisão e a contabilidade por responsabilidade. Os artefatos mais relevantes do período são: custeio padrão, custeio baseado em atividades (ABC), custeio RKW (*Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit*), descentralização da tomada de decisões.

Estagio 3: ocorrência em 1985, por meio da administração estratégica buscou-se a redução de desperdícios de recursos econômicos solicitados nos projetos e gerenciamento de custos. Gestão baseada em valor, centros de responsabilidade, preço de transferência, custeio meta, método de custeio *kaizen* e custeio do ciclo de vida são umas das atividades principais nesta fase.

Estagio 4: ocorrência a partir de 1995, a criação de valor ganhou relevância por meio da utilização das tecnologias que concedeu uma associação entre clientes, acionista e inovação organizacional. As atividades desse período em ênfase são Planejamento estratégico, *balanced scorecard*, método de avaliação de desempenho, EVA (*Economic Value Added*) e MVA (*Market Value Added*)

Segundo o IFAC 1998, a cada fase da evolução simboliza novas condições a ser enfrentada pelas empresas. A cada estágio evoluído representa agregação do vigente com o antigo melhorado para ajustar-se ao atual. As ferramentas da contabilidade gerencial contemporânea tangem a todo o processo de evolução destes estágios. Nos estágios 3 e 4 é envolvida em todo o sistema da gestão, dispondo todas as informações necessárias para a administração. Principal foco na criação de valor, a informação sendo utilizada como um recurso organizacional e na contenção de desperdícios e perdas para manter ou impulsionar a criação de valores.

Silva (2014) afirma que “vão surgindo novos artefatos da Contabilidade Gerencial e os tradicionais vão interagindo em conjunto com outros, de forma a aperfeiçoar o desempenho das organizações.” Com a evolução dos empreendimentos houve inúmeras modificações nas estruturas das organizações, na maneira de gerir os negócios, ampliação das formas de produção e precisão de dados e controle que resultaram na origem de novas técnicas e práticas gerenciais. (GRANDE e BEUREN 2011)

Autores como Jhonson e Kaplan (1993) dizem que por conta da demora na realização dos relatórios contábeis apresentam-se ineficazes para que os gerentes utilizem em suas tomadas de decisões.

Para Padoveze (1996) a contabilidade gerencial existe se houver ações para proporcionar sua existência pois as ferramentas só são possíveis para serem disponibilizadas para a administração se houver nas organizações pessoas que traduzem os conceitos contábeis para utilizá-las. Mesmo que exista um sistema contábil, porém não sendo utilizado para fins de gerenciamento, as suas ferramentas são nulas. O principal objetivo da contabilidade gerencial é a utilização de todas as ferramentas existentes na contabilidade, para que se consiga realizar a contabilidade gerencial, o que resulta como parte integrada no processo de tomadas de decisões.

Crepaldi (2012) afirma que as entidades que usam um sistema integrado de contabilidade gerencial detêm um diferencial com relação às que não utilizam. Pois com a busca de melhores resultados para acompanhar as frenéticas mudanças e a alta competitividade no mundo corporativo, as organizações requerem cada vez mais da utilização de ferramentas que auxiliem os gestores para tomadas de decisões, dado que é um fator de apoio na gestão, podendo até mesmo antecipar prováveis contratempos aplicando medidas corretivas.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de verificar em qual estágio evolutivo dos artefatos de contabilidade gerencial em algumas empresas de Rondonópolis-MT, no ramo de postos de combustíveis, foi adotado o método de estudo multicase com uma abordagem qualitativa. Para Apolinário, (2004, p. 151) a pesquisa qualitativa “lida com fenômenos: prevê a análise hermenêutica dos dados coletados”. Marconi e Lakatos (2006, p. 269), afirmam que “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano.”

A pesquisa é de caráter descritivo, segundo Gil (2010) o estudo descritivo “tem como objetivo a descrição das características de determinada população e identifica possíveis relações entre variáveis”. Para Oliveira (2004, p.115), “É um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinados fenômenos.”

As empresas pesquisadas operam no setor de postos de abastecimentos no município de Rondonópolis-MT, no qual foi realizado um estudo de caso múltiplos. YIN (2009) descreve como sendo uma variação do estudo de caso e que as evidências, por ter mais de um caso, ajudam na realização de uma boa pesquisa. O estudo no enfoque qualitativo, é uma unidade de análise, os dados são coletados não havendo sempre a necessidade de ser representativo do universo ou população a ser analisado. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). O estudo é não probabilístico, Martins (2002, p. 195) diz que “trata-se de uma amostra formada por aqueles que vão aparecendo, que podem ser obtidos até completar o número desejado de elementos.”, pois foi enviado para as empresas que se tinham conhecimento do endereço eletrônico.

O método de coleta de dados ocorreu por meio de questionário composto de perguntas abertas e fechadas, elaborado a partir do referencial teórico pesquisado, o qual foi enviado por e-mail. Desse modo, aplicou-se o questionário para os gestores responsáveis pela tomada de decisões das empresas do estudo, com perguntas relacionadas a utilização dos artefatos disponíveis da contabilidade gerencial nas empresas e suas relações com melhoria do desempenho financeiro da empresa, na qual os respondentes possuem formação na área contábil e conhecem sobre os artefatos da contabilidade gerencial, os respondentes.

No tratamento dos dados, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo, elaborado por categorização de perguntas sobre a utilização das ferramentas, a relevância destas ferramentas e o desempenho financeiro percebidos pelos gestores. O questionário foi aplicado entre os dias 05 e 20 de fevereiro de 2020. Para preservar a imagem das empresas elas foram identificadas em A, B e C, cumprindo com o sigilo prometido as entidades.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 AS FERRAMENTAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL UTILIZADAS

O estudo de casos múltiplos foi realizado em três empresas, que comercializam combustíveis, no município de Rondonópolis-MT, a empresa A e C operam a mais de vinte anos na cidade, empresa B está em atividades em média há 12 anos. O questionário em sua primeira parte pede informações dos gestores sobre o quanto a empresa classifica o uso das ferramentas disponíveis da contabilidade gerencial.

As empresas A, B e C concordam plenamente que a contabilidade gerencial é um fator de agregação de valor de melhoria de desempenho. Quanto a utilização dos relatórios contábeis como ferramenta na gestão, todas as empresas utilizam, mas as empresas B e C não possuem departamento responsável para o tratamento das informações da contabilidade gerencial.

Todas as empresas do estudo identificaram que a aplicação dos artefatos da contabilidade gerencial contribuiu para o crescimento financeiro, destacando a importância do mesmo, conforme a tabela 1:

Quadro 1: Aplicação dos artefatos de Contabilidade Gerencial

Empresa A	“Sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, redução de desperdício de recursos, gestão financeira eficiente por meio de fluxo de caixa por saber dos recursos financeiros disponíveis, detalhamento de custos e despesas permite melhor visualização da margem de lucro”
Empresa B	" A contabilidade gerencial permite a criação de parâmetros que guiam o planejamento estratégico da empresa, bem como a mensuração dos resultados e o controle de metas, bem como controle financeiro sobre estoques e fluxo de caixa".
Empresa C	" Redução de desperdícios e maior controle nas tomadas de decisões".

Fonte: Dados da Pesquisa

Esses dados corroboram com Crepaldi (2012) que relata, com a utilização dos artefatos da contabilidade gerencial a empresa detém um diferencial das outras que não utilizam, destacando a melhoria no desempenho financeiro que se pode alcançar, em um ambiente cada vez mais competitivo, pois esses artefatos proporcionam até mesmo antecipação de prováveis contratempos aplicando medidas corretivas.

A segunda parte do questionário aponta para os tipos de ferramenta utilizados pelas empresas A, B e C inerentes aos artefatos da contabilidade gerencial, como demonstra o quadro 2 abaixo, onde foi assinalado de acordo com o grau de utilização da empresa, apresentado as seguintes opções: Muito(M), Pouco (P), Às vezes (AV), Nunca (N).

Quadro 2: Tipos de Ferramentas utilizadas pelas empresas A, B e C

Empresa A	(M) Orçamento anual, análise de ponto de equilíbrio, análise de cadeia de valor, custeio variável, custeio meta, custeio <i>Kaizen</i> , análise por centros de responsabilidade, <i>balance scorecard</i> , sistema de informações gerenciais, planejamento estratégico. (P) Preço de transferência interno, custeio padrão, <i>Benchmarking</i> , <i>EVA- Economic value added</i> . (AV) Custeio ABC- Custeio por atividade. (N) Orçamento de capital, custeio por absorção, custeio RKW, análise da teoria das restrições, custeio do ciclo de vida do produto.
Empresa B	(M) Orçamento de capital, análise de ponto de equilíbrio, análise de cadeia de valor, Custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, custeio ABC- custeio por atividade, custeio meta, análise por centros de responsabilidade, <i>benchmarking</i> , <i>balance scorecard</i> , sistema de informações gerenciais, planejamento estratégico. (P) Orçamento anual, custeio RKW, análise da teoria das restrições, custeio do ciclo de vida do produto, <i>EVA- Economic value added</i> . (AV) Preço de transferência interno. (N) Custeio <i>kaizen</i>
Empresa C	(M) Orçamento anual, análise de cadeia de valor, Preço de transferência interno, custeio variável, custeio padrão, custeio ABC- custeio por atividade, análise da teoria das restrições, custeio meta, custeio do ciclo de vida do produto, análise por centros de responsabilidade, sistemas de informações gerenciais. (P) análise de ponto de equilíbrio, <i>balance scorecard</i> . (AV) Orçamento de capital, custeio por absorção, <i>benchmarking</i> . (N) Custeio RKW, Custeio <i>Kaizen</i> , <i>EVA- Economic value added</i> .

Fonte: Dados da Pesquisa

Os dados levantados nesta pesquisa evidenciaram que, as empresas A e C utilizam muito a ferramenta de orçamento anual, já a empresa B utiliza pouco. O custeio por absorção nunca é utilizado pela empresa A, em contra partida é muito utilizado pela empresa B e às vezes pela empresa C, todas as três empresas utilizam a ferramenta custeio variável, estas ferramentas compõe estágio 1. Já no estágio 2, as ferramentas com maior visibilidade foi custeio padrão e custeio ABC são muito utilizados pela entidade B e C, já para a entidade A o custo padrão é pouco utilizado e o custeio ABC às vezes é utilizado. No estágio 3, as entidades A, B e C utilizam o método custeio meta, o método *kaizen* nunca é utilizado pela entidade B e C. E por último no estágio 4 é a criação de valor ganhou relevância da utilização de tecnologias é muito utilizado pelas três entidades, o sistema de informação gerencial e o planejamento estratégico.

Inferre se que as empresas A e B utilizam mais as ferramentas presentes nos estágios evolutivos 3 e 4 conforme o pronunciamento IMAP 1 (IFAC 1998) nas quais são os enfoques na administração estratégica e na criação de valores, a empresa B tem utilização mais expressivas nos estágios 1 e 2, conforme os autores pesquisados, pois nestes estágios o foco está na definição do custo e gestão financeira por intermédio de orçamentos e nos custos para a tomada de decisão.

A terceira e última parte do questionário foi abordado sobre a percepção dos benefícios na implantação dos artefatos da contabilidade gerencial por parte dos gestores, respondente A, B e C, fatores que a restringem e o ponto de vista para que possam adotar com eficácia. Conforme Quadro 3:

Quadro 3: Percepção dos benefícios dos artefatos da contabilidade gerencial

Implantação artefatos	Benefícios	Restrição	Ponto de vista
Respondente A	Apoiar à tomada de decisões, Melhoria no controle do gerenciamento de custo, Melhoria nas medidas de desempenho, Melhoria no controle orçamentário, Suporte para preparação dos relatórios financeiros.	Falta de participação/ comprometimento dos envolvidos, Falta de conhecimento e experiência da equipe, Falta de necessidade de utilização dessas ferramentas, Falta de tecnologias adequada, Falta de recursos, Relação custos benefício.	Comprometimento/ participação do envolvidos no processo, Conhecimento e experiência da equipe interna disponível, Disponibilidade de tais ferramentas dentro do ERP padrão, Tecnologia adequada disponível, Recursos disponíveis, Relação custo / benefícios.
Respondente B	Apoiar à tomada de decisões, Melhoria no controle do gerenciamento de custo, Melhoria nas medidas de desempenho, Melhoria do processo de engenharia de valor, Melhoria no controle orçamentário, Suporte para preparação dos relatórios financeiros.	Falta de participação/ comprometimento dos envolvidos, Falta de conhecimento e experiência da equipe.	Conhecimento e experiência da equipe interna disponível, Tecnologia adequada disponível, Recursos disponíveis, Relação custo / benefícios.
Respondente C	Apoiar à tomada de decisões, Suporte para preparação dos relatórios financeiros.	Falta de participação/ comprometimento dos envolvidos, Falta de recursos, Relação custos benefício.	Comprometimento/ participação do envolvidos no processo.

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com o Quadro 3, denota-se que os respondentes A e B perceberam maiores vantagens na implantação dos artefatos em relação ao respondente C, mas os três concordam que as ferramentas da contabilidade gerencial são um apoio para as tomadas de decisões, corroborando com os autores descrito no referencial teórico deste artigo. Em relação as restrições na implantação, infere mais para a falta de comprometimento dos envolvidos e falta de recursos nas organizações. Os respondentes apontam que os artefatos podem ser implantados com maior eficácia com o comprometimento das pessoas envolvidas no processo, em consonância com Padoveze (1996) na qual elucida que a contabilidade gerencial existe se houver ações para proporcionar sua existência, pois as ferramentas só são possíveis para ser disponibilizadas para a administração se tiver nas organizações pessoas que traduzem os conceitos contábeis para utilizar. Mesmo que existam um sistema contábil, porém não utilizado para fins de gerenciamento, as suas ferramentas são nulas.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo identificar quais são os estágios evolutivos dos artefatos da contabilidade gerencial segundo o IFAC (1998) que são utilizados em três empresas do ramo de postos de combustíveis no município de Rondonópolis-MT, bem como a percepção dos gestores em relação do apoio da tomada decisões que os artefatos oferecem e a relação com o crescimento financeiro.

Denota se que os principais estágios conforme classificados pelo IMAP 1 (IFAC 1998) utilizados pelas empresas pesquisadas são os estágios 3 e 4 que tem como foco a redução de desperdícios de recursos, gerenciamento de custos e criação de valor.

Os estudos levantados também apontam que as empresas pesquisadas e seus respondentes utilizam dos artefatos da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisões e notaram um ganho considerável no desempenho financeiro das empresas, em consonância com a literatura pesquisada neste estudo na qual demonstram que os artefatos da contabilidade gerencial trazem estes benefícios para as empresas.

A pesquisa levantou ainda sobre a percepção dos gestores sobre a implantação destes artefatos nas empresas, na qual a principal barreira que perceberam foram a falta de comprometimento e participação das pessoas envolvidas no processo.

REFERÊNCIAS

APOLLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a Produção do Conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004.

BORINELLI, M. L. (2006). **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 352f. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido, **Contabilidade Gerencial**, 6 ed. São Paulo: Atlas 2012.
FRANCO, Giovana M. de Oliveira, **Contabilidade gerencial: um estudo no Brasil sobre diferentes ferramentas gerenciais para diferentes necessidades**, pucsp.br 2010.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Mudanças nas práticas de Contabilidade Gerencial de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, p. 84-104, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

INTERNATIONAL FEDERATIONS OF ACCOUNTANTS. **International Management Accounting Practice 1 (IMAP1)**, March, 1998.

JOHNSON. H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4. ed. 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. de A. **Estatística geral e aplicada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo. MCGRAW-HILL, 2006.

SILVA, R. R. J. Artefatos da contabilidade gerencial: o perfil dos artigos publicados nos anais do Congresso Brasileiro de Custos no período de 1994 a 2013. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 21., 2014, Natal. **Anais...** Natal, 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira 2004.
PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo/ Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE, 2012.
YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.