

Curso Contabilidade Gerencial



Este curso completo de **Contabilidade Gerencial** foi desenvolvido para profissionais que buscam domínio estratégico sobre as finanças corporativas. Através de uma abordagem técnica e prática, o conteúdo explora desde a gestão de custos e formação de preços até a análise de desempenho e planejamento orçamentário. Aprenda a transformar dados contábeis em ferramentas de decisão, utilizando indicadores de rentabilidade, gestão de ativos e controle interno. Ideal para quem deseja se destacar em cargos de controladoria, gestão financeira e consultoria empresarial, o material oferece uma visão aprofundada das normas internacionais e das melhores práticas do mercado atual para otimização de resultados.

O QUE VOU APRENDER

- Distinção técnica entre contabilidade financeira e gerencial para tomada de decisão.
- Classificação e gestão de custos fixos, variáveis, diretos e indiretos.
- Aplicação de métodos de custeio por absorção, variável e baseado em atividades (ABC).
- Estruturação e análise de orçamentos empresariais e projeções de fluxo de caixa.
- Cálculo de ponto de equilíbrio, margem de contribuição e margem de segurança.
- Uso de indicadores de desempenho como ROI, ROE e EBITDA.
- Gestão estratégica de preços e análise de competitividade de mercado.

- Implementação de sistemas de controle interno e governança corporativa.
-

PÚBLICO ALVO

- Estudantes de Ciências Contábeis, Administração e Economia.
 - Contadores que desejam migrar da área fiscal para a controladoria.
 - Gestores financeiros e empreendedores que buscam otimizar processos internos.
 - Analistas de custos e profissionais de planejamento e controle (FP&A).
-

Módulo 1: Fundamentos e Estrutura da Contabilidade Gerencial

Aula 1.1: Natureza e Escopo da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial representa um ramo específico da ciência contábil voltado exclusivamente para o suporte ao processo decisório interno de uma organização. Diferente da contabilidade financeira, que possui uma natureza retrospectiva e foca no atendimento a usuários externos como investidores, bancos e órgãos governamentais, a contabilidade gerencial é prospectiva. Ela utiliza dados históricos para projetar cenários futuros e auxiliar gestores na formulação de estratégias. O escopo desta disciplina abrange a identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação e interpretação de informações financeiras e operacionais. Um dos grandes diferenciais é que ela não está estritamente presa aos Princípios Fundamentais de Contabilidade ou às normas IFRS quando o objetivo é puramente interno, permitindo maior

flexibilidade para que os relatórios sejam moldados conforme a necessidade da administração. A relevância da informação gerencial reside na sua tempestividade, ou seja, na capacidade de fornecer dados rapidamente para que correções de rota sejam feitas em tempo real. No ambiente corporativo moderno, o contador gerencial atua como um parceiro de negócios, integrando informações de diversos departamentos, como produção, marketing e logística, para criar uma visão holística do desempenho da entidade. A eficiência operacional depende da clareza com que esses dados são apresentados, permitindo que se identifiquem gargalos de produtividade ou desperdícios de recursos financeiros que passariam despercebidos em um balanço patrimonial tradicional focado apenas em saldos globais de contas. A estrutura da contabilidade gerencial fundamenta-se na capacidade de transformar números brutos em inteligência competitiva, garantindo que a alocação de capital seja feita de forma a maximizar o valor da empresa a longo prazo para todos os stakeholders envolvidos.

Aula 1.2: Comparativo entre Contabilidade Gerencial e Financeira

A distinção técnica entre a contabilidade financeira e a gerencial é fundamental para a compreensão das responsabilidades do departamento de controladoria. A contabilidade financeira é regida por normas rígidas, como a Lei 6.404/76 e os pronunciamentos do CPC no Brasil, visando a padronização para que terceiros possam comparar o desempenho de diferentes empresas. Já a contabilidade gerencial foca na utilidade da informação para os gestores, não havendo obrigatoriedade de seguir formatos padronizados por lei. Enquanto a financeira se preocupa com a precisão do registro de fatos passados e a integridade das demonstrações contábeis como Balanço Patrimonial e DRE, a gerencial enfatiza a relevância e a flexibilidade. Por exemplo, na contabilidade gerencial, pode-

se utilizar o valor de reposição de um ativo para fins de cálculo de custos, enquanto na financeira deve-se obrigatoriamente usar o custo histórico menos a depreciação acumulada. Outro ponto de divergência é a periodicidade: relatórios financeiros costumam ser trimestrais ou anuais, enquanto relatórios gerenciais podem ser semanais ou até diários. A contabilidade gerencial também se permite trabalhar com estimativas e dados não financeiros, como o índice de satisfação do cliente ou o tempo médio de produção por unidade, elementos que não aparecem nas demonstrações tradicionais. A segregação dessas funções permite que a empresa mantenha sua conformidade legal perante o fisco e o mercado, ao mesmo tempo em que desenvolve um sistema de informações internas robusto que serve de bússola para o CEO e os diretores de área. Sem essa distinção, a gestão ficaria limitada a uma visão burocrática, perdendo a agilidade necessária para responder a mudanças bruscas no cenário econômico ou em movimentos agressivos da concorrência direta no setor de atuação.

Aula 1.3: O Papel do Controller na Organização Moderna

O controller, ou controlador, é a figura central na implementação da contabilidade gerencial dentro de uma estrutura corporativa complexa. Este profissional não atua apenas como um guardião dos números, mas como um estrategista que traduz a visão da diretoria em métricas operacionais atingíveis. O papel do controller evoluiu de um simples supervisor de lançamentos contábeis para um analista de performance que monitora o cumprimento do plano estratégico da organização. Entre suas principais atribuições está a coordenação do processo orçamentário, garantindo que cada departamento alinhe seus gastos com os objetivos globais da companhia. Além disso, o controller é responsável por desenhar o sistema de controle interno, estabelecendo fluxos que mitiguem riscos

de fraudes, erros e ineficiências. Ele deve possuir uma visão crítica sobre os processos, sendo capaz de questionar aumentos injustificados de despesas ou quedas na margem de lucro de determinados produtos. A função de controladoria também envolve a análise de variações, comparando o que foi planejado com o que foi efetivamente executado e sugerindo ações corretivas imediatas. Em empresas de grande porte, o controller reporta-se diretamente ao CFO ou ao Diretor Geral, possuindo autonomia para auditar processos e sugerir mudanças na estrutura de custos. A habilidade de comunicação é essencial, pois este profissional precisa explicar conceitos financeiros complexos para gestores que podem não ter formação contábil, tornando a informação acessível e acionável. Portanto, a controladoria funciona como o cérebro financeiro da empresa, integrando o planejamento estratégico, o controle operacional e a análise de resultados para assegurar a perenidade do negócio e a rentabilidade sobre o capital investido pelos sócios.

Aula 1.4: Ética e Governança na Gestão Contábil

A ética na contabilidade gerencial é o pilar que sustenta a confiança das informações utilizadas para a tomada de decisões críticas. Como os relatórios gerenciais não passam por auditorias externas obrigatórias na mesma frequência que os financeiros, o compromisso moral do contador gerencial com a veracidade dos dados é ainda mais exigido. A governança corporativa estabelece as regras de conduta e as estruturas de poder que garantem que a empresa seja gerida no melhor interesse dos proprietários, e a contabilidade gerencial provê os mecanismos de transparência necessários para isso. O profissional deve evitar conflitos de interesse e a manipulação de indicadores de desempenho, como o lucro operacional, especialmente quando estes estão atrelados a bônus de performance da diretoria. A prática de "maquiar" resultados gerenciais

para apresentar uma saúde financeira inexistente pode levar a decisões de investimento desastrosas e comprometer a solvência da empresa no futuro. Instituições como o Institute of Management Accountants (IMA) estabelecem padrões éticos que incluem competência, confidencialidade, integridade e credibilidade. A implementação de um código de conduta rigoroso e canais de denúncia eficazes faz parte da estrutura de controle que a contabilidade gerencial ajuda a monitorar. Além disso, a conformidade com leis como a Sarbanes-Oxley (SOX), para empresas com ações em bolsas americanas, reforça a necessidade de controles internos rígidos sobre a geração de relatórios. A ética contábil garante que os ativos da empresa sejam protegidos e que a gestão de riscos seja baseada em fatos reais, promovendo uma cultura organizacional de responsabilidade e integridade que valoriza a sustentabilidade do negócio acima de ganhos de curto prazo obtidos por meios questionáveis.

Módulo 2: Gestão de Custos e Análise de Rentabilidade

Aula 2.1: Classificação Técnica de Custos e Despesas

A correta distinção entre custos e despesas é o passo inicial para qualquer análise de rentabilidade precisa dentro de uma unidade fabril ou de prestação de serviços. Custos são todos os gastos diretamente ou indiretamente ligados à produção de um bem ou execução de um serviço, como matéria-prima, mão de obra fabril e energia elétrica da fábrica. Despesas, por outro lado, referem-se a gastos com a manutenção da estrutura administrativa e esforços de venda, como salários do escritório, comissões e publicidade. Dentro da categoria de custos, subdividimos em diretos, que são facilmente identificáveis em uma unidade de produto (ex: o couro de um sapato), e indiretos, que exigem critérios de rateio (ex: o

aluguel do galpão industrial). Outra classificação vital separa custos fixos de variáveis. Custos variáveis oscilam em proporção direta ao volume de produção, enquanto custos fixos permanecem constantes dentro de um intervalo de atividade, independentemente de quanto se produza. Compreender essa dinâmica é essencial para o cálculo da margem de contribuição. Um erro comum em gestões amadoras é tratar despesas como custos, o que distorce o custo unitário do produto e leva a erros graves na formação de preços. O contador gerencial utiliza planilhas de apropriação para garantir que cada centavo gasto seja categorizado corretamente. Esta organização permite identificar onde estão os maiores pesos na estrutura de gastos e facilita a implementação de programas de redução de custos. A análise técnica profunda da classificação permite que a gestão identifique, por exemplo, se um aumento no faturamento está sendo corroído por custos variáveis ineficientes ou por uma estrutura de despesas fixas pesada demais para o tamanho da operação atual da empresa.

Aula 2.2: Métodos de Custeio: Absorção vs Variável

A escolha do método de custeio impacta diretamente o lucro líquido reportado e a percepção de performance da empresa. O Custeio por Absorção é o método exigido pela legislação fiscal brasileira e pelas normas contábeis internacionais para fins de balanço patrimonial. Nele, todos os custos de produção, sejam fixos ou variáveis, são incorporados ao custo do produto e ativados nos estoques. Isso significa que o custo fixo só é levado ao resultado (DRE) no momento da venda do produto. Já o Custeio Variável, puramente gerencial, atribui aos produtos apenas os custos variáveis. Os custos fixos são tratados como despesas do período e levados integralmente ao resultado, independentemente de haver venda ou não. A vantagem do custeio variável é que ele não "esconde" custos

fixos dentro do estoque, proporcionando uma visão muito mais clara da margem de contribuição unitária. Se a empresa produz muito e vende pouco em determinado mês, o custeio por absorção mostrará um lucro maior porque parte dos custos fixos ficou "estacionada" no estoque. No custeio variável, esse lucro seria menor, refletindo a realidade financeira de que os custos fixos ocorreram e precisam ser pagos. Para o gestor, o método variável é superior na tomada de decisão sobre aceitar pedidos especiais ou descontinuar linhas de produtos, pois foca no quanto cada item contribui para cobrir a estrutura fixa e gerar lucro. O contador gerencial experiente utiliza ambos: o absorção para cumprir a lei e o variável para orientar a diretoria sobre a real eficiência marginal da operação, evitando a ilusão contábil que altos níveis de estoque podem gerar nos relatórios de desempenho mensal.

Aula 2.3: Custeio Baseado em Atividades (ABC)

O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como Método ABC (Activity-Based Costing), surge como uma solução para as distorções causadas pelos rateios arbitrários de custos indiretos no custeio tradicional. Em ambientes de manufatura moderna ou serviços complexos, os custos indiretos representam uma parcela cada vez maior do custo total. O método ABC parte do princípio de que os produtos consomem atividades e as atividades consomem recursos. Em vez de ratear a energia elétrica com base em horas-máquina de forma genérica, o ABC identifica quais atividades (como configurar máquinas, processar pedidos ou realizar inspeções de qualidade) consomem essa energia. Atribui-se o custo aos "direcionadores de custos" (cost drivers), que são as causas reais da ocorrência do gasto. Por exemplo, o direcionador da atividade de faturamento pode ser o número de notas fiscais emitidas. Isso permite uma precisão cirúrgica na identificação do custo real de cada produto ou cliente.

Muitas vezes, um produto que parece lucrativo no custeio tradicional revela-se deficitário no ABC por exigir excessivas horas de engenharia ou suporte técnico especializado que não eram capturados nos rateios simples. A implementação do ABC requer um mapeamento detalhado de processos, o que traz como benefício secundário a identificação de atividades que não agregam valor e que podem ser eliminadas. Embora sua manutenção seja mais trabalhosa e exija sistemas de informação integrados, o ABC é indispensável para empresas com grande mix de produtos e processos complexos, permitindo estratégias de precificação muito mais agressivas e seguras perante a concorrência.

Aula 2.4: Análise da Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

A margem de contribuição é, talvez, o indicador mais vital da contabilidade gerencial. Ela é calculada subtraindo-se os custos e despesas variáveis do preço de venda. O valor resultante é o que "sobra" para cobrir os custos fixos e, após isso, gerar o lucro. Sem conhecer a margem de contribuição, o gestor corre o risco de vender produtos que, embora tenham alto faturamento, possuem margens tão baixas que não sustentam a estrutura da empresa. A partir desse conceito, derivamos o Ponto de Equilíbrio (Break-even Point), que é o nível de vendas necessário para que o lucro seja exatamente zero. O Ponto de Equilíbrio Contábil é calculado dividindo-se o total de custos e despesas fixas pela margem de contribuição unitária. Existem também o Ponto de Equilíbrio Financeiro, que exclui gastos que não representam saída de caixa como a depreciação, e o Ponto de Equilíbrio Econômico, que inclui o custo de oportunidade do capital investido. O contador gerencial utiliza essas métricas para realizar a análise de sensibilidade: o que acontece com o lucro se o preço cair 5%? Ou se o custo da matéria-prima subir 10%? Essa análise permite determinar a Margem de Segurança, que indica o quanto

as vendas podem cair antes de a empresa entrar na zona de prejuízo. Em momentos de crise, saber exatamente qual é o faturamento mínimo de sobrevivência permite que a gestão tome decisões rápidas sobre cortes de gastos ou promoções de vendas. A compreensão profunda destes cálculos transforma a contabilidade de um registro passivo em uma ferramenta de simulação de cenários extremamente poderosa para a sustentabilidade financeira do negócio.

Módulo 3: Orçamento Empresarial e Controle Orçamentário

Aula 3.1: O Ciclo Orçamentário e Planejamento Estratégico

O orçamento empresarial é a tradução quantitativa do planejamento estratégico da companhia para um determinado período, geralmente um ano. Ele funciona como um roteiro financeiro que guia as ações de todos os departamentos. O ciclo orçamentário inicia-se com a definição das metas de longo prazo pela alta administração, que são então desdobradas em objetivos de curto prazo. O primeiro passo prático é a elaboração da Projeção de Vendas, que serve como base para todos os demais orçamentos, como o de Produção, Compras, Mão de Obra e Despesas Operacionais. Um orçamento bem estruturado não deve ser visto como uma peça estática ou um instrumento de punição, mas como uma ferramenta de coordenação. Ele permite prever necessidades de financiamento externo ou identificar excedentes de caixa que podem ser aplicados no mercado financeiro. A integração entre estratégia e orçamento garante que os recursos limitados da empresa sejam direcionados para as áreas de maior potencial de retorno. O contador gerencial atua como o facilitador desse processo, consolidando as informações enviadas por diversos gestores e verificando a coerência

técnica dos números. Sem um orçamento, a empresa navega às cegas, reagindo aos problemas apenas quando eles se manifestam no caixa. O planejamento permite a antecipação de problemas, como a falta de capacidade produtiva para atender a uma demanda crescente ou o impacto de aumentos salariais na rentabilidade final. Portanto, o orçamento é o mecanismo que transforma os desejos dos sócios em números palpáveis, criando um compromisso formal entre os gestores e os resultados esperados pela organização.

Aula 3.2: Orçamento Operacional e de Capital (CAPEX)

Dentro do planejamento global, dividimos o orçamento em duas grandes frentes: o Operacional e o de Capital. O Orçamento Operacional foca no dia a dia da empresa (OPEX), detalhando as receitas de vendas e os gastos necessários para manter a operação funcionando, como insumos, salários e manutenção. Ele culmina na Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE Projetada). Já o Orçamento de Capital (CAPEX) refere-se aos investimentos em ativos de longo prazo, como compra de máquinas, expansão de fábricas, renovação de frota ou aquisição de novas tecnologias. A análise de CAPEX exige ferramentas específicas de avaliação de investimentos, como o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR), para garantir que o dinheiro gasto hoje trará retornos superiores ao custo do capital. O contador gerencial deve monitorar se os investimentos realizados estão performando conforme o esperado. Muitas vezes, uma empresa possui uma operação lucrativa, mas compromete sua liquidez por realizar investimentos em capital imobilizado de forma desordenada ou sem o financiamento adequado. O equilíbrio entre OPEX e CAPEX é vital para a saúde financeira. Um erro comum é utilizar o fluxo de caixa operacional para financiar grandes expansões de longo prazo, o que pode gerar uma crise

de liquidez imediata. O controle rigoroso desses orçamentos permite que a empresa cresça de forma sustentável, mantendo a capacidade de honrar seus compromissos de curto prazo enquanto constrói a infraestrutura necessária para o seu desenvolvimento futuro e aumento de market share.

Aula 3.3: Orçamento Base Zero vs Orçamento Estático

Existem diferentes metodologias para a elaboração de orçamentos, sendo as mais comuns o Orçamento Estático e o Orçamento Base Zero (OBZ). O Orçamento Estático, ou incremental, toma como base os valores realizados no ano anterior e aplica ajustes baseados na inflação ou em metas de crescimento. É mais rápido de fazer, porém carrega consigo ineficiências históricas e gastos que podem não ser mais necessários. Já o Orçamento Base Zero (OBZ) é uma técnica mais rigorosa onde, a cada novo ciclo, todos os gestores devem justificar cada centavo de seus gastos como se a empresa estivesse começando do zero. Não existe "direito adquirido" sobre a verba do ano passado. O OBZ é extremamente eficiente para eliminar desperdícios e forçar uma revisão crítica de todos os processos internos. Embora exija muito mais esforço analítico e tempo de preparação, ele é ideal para empresas que precisam de uma reestruturação de custos profunda ou que operam em mercados muito competitivos onde a eficiência é a regra. O contador gerencial deve avaliar qual metodologia se adapta melhor à cultura da empresa. Em alguns casos, utiliza-se o Orçamento Flexível, que permite ajustes nos valores orçados de acordo com as variações reais no volume de atividade, proporcionando uma comparação muito mais justa entre o planejado e o realizado. Independentemente da escolha, a metodologia deve incentivar a responsabilidade dos gestores e a busca constante pela otimização dos recursos financeiros da organização, evitando o fenômeno do "gasto porque estava no orçamento", que tanto prejudica a lucratividade.

Aula 3.4: Análise de Variações e Controle Orçamentário

O controle orçamentário é a fase onde comparamos o que foi planejado com o que realmente aconteceu (Realizado vs Orçado). A Análise de Variações identifica não apenas o montante da diferença, mas a sua causa raiz. Uma variação negativa no custo da matéria-prima pode ter sido causada por um aumento no preço unitário (Variação de Preço) ou por um uso ineficiente do material na produção (Variação de Eficiência ou Quantidade). Da mesma forma, uma variação positiva nas vendas pode ser fruto de um aumento no volume vendido ou de um preço médio de venda superior ao projetado. O contador gerencial utiliza relatórios de desempenho para apresentar essas variações aos responsáveis, exigindo planos de ação para corrigir desvios significativos. Este processo é conhecido como Gestão por Exceção: o gestor foca sua energia apenas nos itens que apresentam variações relevantes, otimizando seu tempo. É fundamental que as variações sejam analisadas de forma integrada. Por exemplo, uma economia na compra de materiais (variação de preço favorável) pode ter levado a um aumento no refugo de produção devido à baixa qualidade do insumo (variação de eficiência desfavorável). O papel da controladoria é enxergar essas conexões e evitar que economias locais gerem prejuízos globais. O controle orçamentário eficaz transforma o orçamento em um organismo vivo, permitindo revisões (forecasts) ao longo do ano para ajustar as metas à realidade de mercado, garantindo que a empresa mantenha o foco nos resultados financeiros desejados mesmo diante de imprevistos econômicos.

Módulo 4: Análise das Demonstrações Financeiras para Gestão

Aula 4.1: Análise Vertical e Horizontal

A análise das demonstrações financeiras permite ao contador gerencial diagnosticar a saúde da empresa a partir dos relatórios contábeis tradicionais. A Análise Vertical consiste em verificar o percentual de cada conta em relação a um valor base. Na DRE, o valor base é a Receita Operacional Líquida; assim, descobrimos qual a fatia das vendas é consumida pelo Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), pelas despesas administrativas e, finalmente, qual a margem líquida. No Balanço Patrimonial, a base é o Ativo Total, revelando a composição do patrimônio (ex: quanto dos ativos está imobilizado versus quanto é liquidez imediata). Já a Análise Horizontal foca na evolução temporal das contas, comparando um ano com o outro para identificar tendências de crescimento ou retração. Por exemplo, se a receita cresceu 10%, mas as despesas com vendas cresceram 30%, há um claro sinal de perda de eficiência comercial. Essas técnicas simples fornecem uma visão rápida sobre mudanças na estrutura de capital ou na rentabilidade da operação. O contador gerencial utiliza essas ferramentas para identificar anomalias: um crescimento súbito na conta de Estoques sem um aumento correspondente nas vendas pode indicar obsolescência ou má gestão de compras. A combinação das análises vertical e horizontal permite criar um histórico de performance que serve de base para projeções futuras muito mais realistas, além de facilitar a comunicação com investidores e diretores sobre os rumos financeiros que a organização está tomando.

Aula 4.2: Índices de Liquidez e Estrutura de Capital

A análise de liquidez mede a capacidade da empresa de honrar suas obrigações financeiras nos prazos estipulados. O Índice de Liquidez Corrente ($\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$) é o mais utilizado, indicando quantos reais a empresa possui para cada real de dívida de curto prazo. Se o índice for menor que 1, a empresa pode ter sérios

problemas de insolvência imediata. O Índice de Liquidez Seca é mais rigoroso, pois exclui os estoques (que são menos líquidos) do cálculo. Já a análise da Estrutura de Capital verifica o grau de endividamento e a dependência de recursos de terceiros em relação ao capital próprio. O índice de Endividamento Total mostra qual parte dos ativos é financiada por dívidas. Uma empresa muito alavancada pode ter sua rentabilidade comprometida por altas despesas financeiras, especialmente em cenários de juros elevados. Por outro lado, um endividamento moderado pode ser estratégico para financiar o crescimento sem diluir a participação dos sócios. O contador gerencial deve encontrar o "custo médio ponderado de capital" (WACC) ideal, equilibrando risco e retorno. Monitorar esses índices evita que a empresa caia em uma "armadilha de liquidez", onde, apesar de ser lucrativa no papel (DRE), ela quebra por falta de dinheiro em caixa para pagar fornecedores e funcionários. A solvência é a base para qualquer estratégia de longo prazo, e o monitoramento constante destes indicadores é a principal vacina contra a falência empresarial.

Aula 4.3: Ciclo Operacional e Ciclo Financeiro

O gerenciamento do capital de giro é fundamental para a sobrevivência diária de qualquer negócio. O Ciclo Operacional compreende o tempo total desde a compra da matéria-prima até o recebimento da venda do produto final. Ele é composto pelo Prazo Médio de Estocagem somado ao Prazo Médio de Recebimento de Clientes. Já o Ciclo Financeiro (ou Ciclo de Caixa) é o Ciclo Operacional menos o Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores. O Ciclo Financeiro representa o período em que a empresa precisa financiar suas atividades com recursos próprios ou bancários antes de ver o dinheiro das vendas retornar ao caixa. Quanto menor o ciclo financeiro, melhor para a saúde da empresa. Uma gestão eficiente busca reduzir o tempo em que o dinheiro fica parado no estoque e acelerar a

cobrança de clientes, ao mesmo tempo em que negocia prazos maiores com os fornecedores (sem incorrer em juros). O contador gerencial utiliza esses dados para calcular a Necessidade de Capital de Giro (NCG). Muitas empresas quebram no auge do crescimento justamente porque não previram que vender mais exige mais estoque e gera mais contas a receber, "sugando" o caixa disponível. Dominar o cálculo dos ciclos operacionais e financeiros permite que o gestor tome decisões estratégicas sobre políticas de crédito, níveis de estoque de segurança e negociações comerciais, garantindo que o crescimento das vendas seja acompanhado por uma geração de caixa saudável e não por um endividamento descontrolado.

Aula 4.4: Índices de Rentabilidade: ROI, ROE e EBITDA

Para avaliar se o negócio é realmente atrativo para os investidores, utilizamos os índices de rentabilidade. O ROI (Retorno sobre o Investimento) mede o lucro gerado em relação ao total de ativos investidos. O ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) foca no retorno específico para os acionistas, mostrando quão eficiente a gestão está sendo com o dinheiro dos proprietários. Um ROE elevado geralmente indica uma empresa com forte vantagem competitiva. Outro indicador fundamental é o EBITDA (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização), que no Brasil é muitas vezes chamado de LAJIDA. O EBITDA é uma medida de geração de caixa operacional pura, eliminando os efeitos de decisões de financiamento (juros) e de regimes tributários, além de despesas contábeis que não afetam o caixa (depreciação). Ele permite comparar a eficiência operacional entre empresas do mesmo setor de forma direta. O contador gerencial analisa a Margem EBITDA para verificar se a operação core da empresa é saudável. Se uma empresa tem um lucro líquido baixo mas um EBITDA alto, o problema pode estar no

excesso de dívidas ou na carga tributária, e não na operação em si. Esses indicadores cruzados fornecem uma visão tridimensional da performance: a eficiência em gerar lucro, a capacidade de gerar caixa e a atratividade para o capital investido. Juntos, eles formam a base para o valuation da empresa e para a distribuição de dividendos ou reinvestimento de lucros.

Módulo 5: Gestão Estratégica de Custos e Formação de Preços

Aula 5.1: Métodos de Formação de Preço: Markup e Margem

A formação de preços é uma das decisões mais críticas para a lucratividade. O método do Markup consiste em aplicar um índice multiplicador sobre o custo unitário do produto para cobrir despesas fixas, impostos e a margem de lucro desejada. É um método simples e amplamente utilizado, mas possui o risco de ignorar o preço de mercado. O contador gerencial deve calcular o Markup com precisão, garantindo que todos os gastos variáveis (como comissões e impostos sobre vendas) estejam incluídos na fórmula. Outra abordagem é o cálculo pela Margem por Dentro, onde o preço é definido de forma que a margem de lucro seja um percentual do preço de venda final, e não um adicional sobre o custo. Por exemplo, se um produto custa 70 e eu quero 30% de margem, o preço não deve ser 91 ($70 + 30\%$), mas sim 100 ($70 / (1 - 0,30)$), pois os impostos e comissões incidirão sobre o valor total da nota fiscal. A escolha entre os métodos depende da estratégia comercial e da estrutura de impostos. O profissional de contabilidade gerencial deve simular diferentes cenários de Markup para encontrar o equilíbrio entre um preço competitivo que atraia o consumidor e um preço rentável que sustente a operação. Erros na formação de preço são a causa número um de prejuízos em pequenas e médias empresas, que muitas vezes vendem "no prejuízo" sem saber, por

não considerarem adequadamente o impacto dos impostos e das despesas variáveis sobre a receita bruta gerada em cada transação comercial.

Aula 5.2: Preço de Venda Baseado no Mercado e Target Costing

Embora o custo seja um balizador, em muitos setores o preço é determinado pelo mercado (Market-Based Pricing). Se a concorrência vende um produto similar por 100, a empresa dificilmente conseguirá vender por 130, mesmo que seu custo seja alto. Nesse cenário, utiliza-se o Target Costing ou Custo Meta. O processo é inverso: partimos do preço de mercado permitido, subtraímos a margem de lucro que os acionistas exigem, e o resultado é o "custo máximo permitido". Se o custo atual da empresa é superior a esse alvo, a contabilidade gerencial deve trabalhar junto com a engenharia de produção, compras e design para reduzir custos sem perder qualidade. Isso pode envolver a troca de materiais, simplificação de processos ou negociação com fornecedores. O Target Costing força a empresa a ser eficiente antes mesmo do produto ser lançado no mercado. O contador gerencial atua como o mediador que garante que a pressão por preços baixos não destrua a rentabilidade mínima necessária. Esta abordagem é muito comum na indústria automobilística e eletrônica, onde os ciclos de vida dos produtos são curtos e a concorrência é global. Dominar essa técnica permite que a empresa se mantenha relevante no mercado, adaptando sua estrutura de custos à realidade da demanda, em vez de tentar impor preços que o consumidor não está disposto a pagar, o que resultaria em perda de vendas e estoques parados.

Aula 5.3: Gestão de Preços em Serviços e Projetos Especiais

A precificação de serviços apresenta desafios únicos, pois o "estoque" de serviços é o tempo, que não pode ser recuperado se não for vendido. O custo principal costuma ser a mão de obra especializada, e o cálculo deve considerar não apenas o salário, mas todos os encargos sociais, benefícios e o tempo não produtivo (treinamentos, férias, reuniões). O contador gerencial deve calcular o Custo da Hora Disponível para garantir que o preço do serviço cubra todos os custos fixos da estrutura de escritório ou suporte. Em projetos especiais, que envolvem alta incerteza, utiliza-se muitas vezes o modelo "Cost-Plus", onde o cliente paga os custos incorridos mais uma margem fixa. No entanto, para aumentar a lucratividade, muitas empresas de serviços estão migrando para o Value-Based Pricing (Preço Baseado no Valor), onde o preço é definido pelo benefício ou economia que o serviço gera para o cliente, e não pelo custo da hora trabalhada. O papel da contabilidade gerencial aqui é monitorar a rentabilidade por projeto e por cliente (Customer Profitability Analysis). É comum descobrir que clientes que demandam muito suporte "consomem" toda a sua margem, tornando-se deficitários apesar do alto faturamento. A análise detalhada permite selecionar os melhores clientes e projetos, otimizando o uso do recurso mais escasso em serviços: o tempo e o intelecto da equipe técnica, garantindo que a empresa foque seus esforços onde há maior potencial de geração de riqueza real.

Aula 5.4: Análise de Descontos e Impacto na Rentabilidade

Muitas vezes, a equipe de vendas utiliza descontos agressivos para fechar negócios e bater metas de faturamento, sem compreender o impacto devastador que isso pode ter no lucro líquido. O contador gerencial deve educar a organização sobre o "efeito alavanca" dos preços. Em um negócio com margem líquida de 10%, um desconto de 5% no preço de venda não reduz o lucro em 5%, mas sim em 50%, pois os custos de

produção permanecem os mesmos. Para compensar essa perda e manter o mesmo lucro nominal, a empresa precisaria vender um volume muito superior ao original. O contador gerencial deve estabelecer limites claros de alçada para descontos e criar ferramentas que mostrem ao vendedor a margem de contribuição em tempo real durante a negociação. Além disso, é necessário analisar o impacto de fretes grátis, prazos de pagamento estendidos e devoluções, que funcionam como "descontos ocultos". A gestão estratégica de preços envolve o monitoramento constante do Preço Líquido (Pocket Price), que é o valor que realmente sobra após todos os descontos, rebates e custos logísticos. A análise de rentabilidade por canal de venda (e-commerce vs varejo vs atacado) também é vital, pois cada canal possui uma estrutura de custos e taxas distintas. Manter o controle sobre as concessões comerciais garante que o faturamento se transforme efetivamente em lucro, protegendo o caixa da empresa contra a erosão causada por políticas comerciais mal planejadas ou excessivamente focadas apenas no volume de vendas.

Módulo 6: Tomada de Decisão com Base em Custos

Aula 6.1: Decisões de Comprar vs Fabricar (Outsourcing)

Uma das decisões mais comuns na gestão industrial é se a empresa deve fabricar um componente internamente ou comprá-lo de um fornecedor externo (Make-or-Buy). Para tomar essa decisão de forma técnica, o contador gerencial deve realizar uma análise de custos relevantes. Frequentemente, os custos fixos da fábrica (como aluguel e supervisão) continuarão existindo mesmo se o componente for comprado fora. Portanto, a comparação deve ser feita entre o custo variável de fabricação (matéria-prima, mão de obra direta, energia) e o preço de compra do

fornecedor. Se o custo variável interno for menor que o preço externo, fabricar é mais vantajoso, a menos que haja restrições de capacidade ou que a qualidade do fornecedor seja superior. No entanto, se o espaço liberado pela não fabricação puder ser usado para produzir outro item mais lucrativo, o Custo de Oportunidade deve entrar no cálculo. O contador gerencial deve alertar para os riscos estratégicos do outsourcing, como a dependência excessiva de terceiros e a perda de segredos industriais. Por outro lado, a terceirização pode transformar custos fixos em variáveis, dando mais flexibilidade à empresa em períodos de baixa demanda. A análise técnica profunda garante que a decisão não seja baseada apenas em valores superficiais, considerando o impacto no fluxo de caixa, na estrutura de custos de longo prazo e na agilidade operacional da organização frente aos concorrentes.

Aula 6.2: Gestão de Restrições e Mix de Produtos

Em qualquer sistema produtivo, existe sempre um "gargalo" – um recurso (máquina, profissional especializado ou matéria-prima) que limita a capacidade total da empresa. A Teoria das Restrições, aplicada à contabilidade gerencial, ensina que o lucro é maximizado quando otimizamos a Margem de Contribuição por Unidade do Recurso Restritivo, e não necessariamente o produto com a maior margem de contribuição unitária total. Por exemplo, se o Produto A tem margem de 100 reais e o Produto B tem margem de 80 reais, mas o Produto A leva 2 horas no gargalo e o Produto B leva apenas 1 hora, o Produto B é mais lucrativo para a empresa (80 reais por hora contra 50 reais por hora do Produto A). O contador gerencial deve identificar esses gargalos e orientar a equipe de vendas a focar nos produtos que melhor aproveitam essa restrição. Essa visão muda completamente a estratégia comercial. Em vez de vender o que é "mais caro", a empresa passa a vender o que gera mais

riqueza por minuto de operação. Além disso, a gestão de restrições ajuda a decidir sobre investimentos em novas máquinas: só vale a pena investir se for para ampliar a capacidade do gargalo atual. Investir em áreas que já possuem capacidade ociosa apenas aumenta os custos fixos sem gerar incremento na receita. A contabilidade gerencial fornece os dados necessários para que a produção e as vendas trabalhem em harmonia, garantindo o fluxo máximo de valor através da estrutura produtiva existente.

Aula 6.3: Decisões sobre Aceitar Pedidos Especiais

Frequentemente, as empresas recebem propostas para pedidos de grande volume com preços abaixo do praticado normalmente no mercado, os chamados Pedidos Especiais. A tentação de aceitar para "ocupar a fábrica" é grande, mas a análise técnica deve ser rigorosa. O primeiro critério é a existência de capacidade ociosa: se a empresa já está operando no limite, aceitar um pedido barato significa deixar de atender clientes que pagam o preço cheio, o que é um erro estratégico. Se houver capacidade sobrando, o pedido especial deve ser aceito se o seu preço for superior aos custos variáveis necessários para produzi-lo e entregá-lo (Custo Incremental). Qualquer valor acima do custo variável contribuirá para pagar os custos fixos que já existem. No entanto, o contador gerencial deve considerar fatores qualitativos: esse cliente especial poderá "canibalizar" o mercado atual? Os outros clientes descobrirão o preço menor e exigirão o mesmo? O pedido especial é pontual ou o cliente tentará manter esse preço para sempre? Além disso, deve-se verificar se há custos adicionais específicos, como embalagens diferenciadas ou fretes especiais. A contabilidade gerencial protege a empresa de tomar decisões baseadas apenas no faturamento bruto, garantindo que cada

pedido especial realmente adicione lucro à última linha da DRE e não se torne um fardo que comprometa a rentabilidade média do negócio.

Aula 6.4: Descontinuação de Produtos, Departamentos ou Filiais

Decidir fechar uma filial ou descontinuar uma linha de produtos é uma das tarefas mais difíceis para um gestor, pois envolve demissões e mudanças de estratégia. Muitas vezes, a contabilidade tradicional mostra um departamento "no prejuízo" porque ele está recebendo uma carga alta de rateios de custos fixos corporativos (como aluguel da sede, contabilidade, marketing central). O contador gerencial deve realizar uma análise de custos evitáveis. Se o departamento for fechado, quais custos realmente desaparecerão? O salário dos gerentes locais e os custos variáveis de operação sumirão, mas o aluguel da sede e a depreciação das máquinas centrais continuarão existindo e serão apenas redistribuídos para os departamentos que sobram. Se a margem de contribuição do departamento deficitário for positiva e superior aos seus custos fixos diretos (evitáveis), fechá-lo poderá, na verdade, diminuir o lucro total da empresa, pois ele deixava de "contribuir" para os custos fixos globais. A análise deve ser fria e técnica, separando o que é perda real do que é apenas efeito de rateio contábil. Além disso, deve-se considerar o impacto sinérgico: o fechamento de um departamento de assistência técnica pode prejudicar as vendas de produtos novos. A contabilidade gerencial provê a clareza necessária para que decisões de corte sejam cirúrgicas, eliminando apenas o que é verdadeiramente oneroso e preservando as operações que, apesar de parecerem fracas no papel, sustentam a estrutura organizacional como um todo.

Módulo 7: Gestão de Ativos e Fluxo de Caixa

Aula 7.1: Gestão de Contas a Receber e Políticas de Crédito

O Contas a Receber representa um dos maiores ativos de muitas empresas e, se mal gerido, pode se tornar um cemitério de caixa. A contabilidade gerencial deve estabelecer e monitorar políticas de crédito rigorosas, definindo quem pode comprar a prazo e quais os limites de risco. O custo de financiar o cliente deve ser considerado na precificação: vender em 12 vezes sem juros tem um custo financeiro oculto de oportunidade e de risco de inadimplência. O contador gerencial utiliza o relatório de "Aging" (Idade da Dívida) para monitorar quanto tempo os valores estão pendentes. Quanto mais velha a dívida, menor a probabilidade de recebimento. Além disso, é necessário calcular a Provisão para Devedores Duvidosos (PDD) de forma realista, baseada no histórico de perdas. A estratégia de cobrança deve ser proativa, integrando o departamento financeiro com o comercial. Muitas vezes, oferecer um pequeno desconto para pagamento antecipado (Desconto Financeiro) é mais barato do que tomar um empréstimo bancário para cobrir o buraco no caixa. A gestão eficiente do recebimento garante que a receita reconhecida na DRE se transforme efetivamente em dinheiro disponível, mantendo a liquidez necessária para honrar os compromissos com fornecedores e funcionários sem depender de linhas de crédito externas onerosas que corroem a lucratividade do negócio.

Aula 7.2: Gestão de Estoques e o Modelo Just-in-Time

Estoques são dinheiro parado que não rende e ainda gera custos de armazenagem, seguro e risco de obsolescência. A contabilidade gerencial foca na otimização dos níveis de estoque através de ferramentas como o Lote Econômico de Compra (LEC) e o Estoque de Segurança. O objetivo é equilibrar o custo de pedir (processamento de compras e frete) com o custo de manter (armazenagem e capital parado). A adoção do modelo

Just-in-Time (JIT) visa reduzir os estoques ao mínimo possível, recebendo materiais apenas no momento da produção. Embora o JIT melhore drasticamente o fluxo de caixa e a eficiência, ele aumenta o risco de paradas de fábrica por problemas logísticos ou de fornecedores. O contador gerencial deve monitorar o Giro de Estoque (Custo das Vendas / Estoque Médio), que indica quantas vezes o estoque se renovou no período. Um giro baixo indica excesso de capital imobilizado em produtos de baixa saída. A Curva ABC de estoques também é fundamental, onde os itens "A" (poucos itens que representam 80% do valor) recebem atenção total, enquanto os itens "C" (muitos itens de baixo valor) têm controles mais simples. Uma gestão de estoques técnica e integrada com a demanda de vendas é o que separa empresas ágeis e rentáveis daquelas que sofrem com crises constantes de caixa e perdas por produtos vencidos ou fora de linha.

Aula 7.3: Fluxo de Caixa: Direto, Indireto e Projeções

O Fluxo de Caixa é o sangue da organização. Enquanto a DRE mede o lucro pelo regime de competência (quando a venda ocorre), o Fluxo de Caixa mede as entradas e saídas efetivas de dinheiro (regime de caixa). O Método Direto detalha as entradas de clientes e saídas para fornecedores, salários e impostos, sendo mais fácil de entender operacionalmente. O Método Indireto parte do lucro líquido e faz ajustes (como depreciação e variações no capital de giro) para explicar por que o lucro não se transformou exatamente naquela quantidade de caixa. A contabilidade gerencial deve realizar Projeções de Fluxo de Caixa para os próximos meses ou anos, identificando antecipadamente momentos de escassez (gap de caixa) que exigirão financiamento ou momentos de excesso que permitem investimentos. Uma ferramenta essencial é o Fluxo de Caixa Livre, que mostra quanto dinheiro sobra após o pagamento de

todas as despesas operacionais e investimentos necessários (CAPEX). Esse é o valor disponível para pagar dívidas e distribuir dividendos aos sócios. O contador gerencial monitora o "Burn Rate" em empresas em crescimento ou startups, garantindo que o fôlego financeiro seja suficiente até que a operação se torne autossustentável. Dominar o fluxo de caixa é ter o controle sobre o destino da empresa, garantindo que ela nunca pare por falta de oxigênio financeiro, independentemente de quão bons sejam seus lucros contábeis.

Aula 7.4: Gestão do Imobilizado e Depreciação Gerencial

Os ativos imobilizados (máquinas, veículos, imóveis) são essenciais para a produção, mas exigem uma gestão cuidadosa para não se tornarem passivos ocultos. A contabilidade gerencial deve monitorar não apenas o registro contábil desses ativos, mas sua produtividade real. A Depreciação, embora seja uma despesa que não afeta o caixa imediatamente, representa o consumo do valor do ativo ao longo do tempo. Na contabilidade gerencial, podemos usar taxas de depreciação baseadas no uso real (horas-máquina) em vez de taxas fixas anuais do fisco, para termos um custo de produção mais preciso. É papel da controladoria realizar o Teste de Impairment (Teste de Recuperabilidade) para verificar se o valor registrado no balanço não é superior ao valor que o ativo pode gerar de retorno. Se uma máquina está obsoleta, seu valor deve ser ajustado, impactando o lucro. Além disso, a gestão de ativos envolve decidir sobre a substituição de equipamentos antigos: máquinas velhas têm custo de manutenção alto e produtividade baixa. O cálculo do "Payback" (tempo de retorno do investimento) ajuda a decidir se a compra de uma tecnologia nova se paga através da economia de custos ou aumento de produção. Uma gestão eficiente do imobilizado garante que o capital da empresa não esteja "enterrado" em ativos improdutivos, mas

sim em ferramentas que maximizam a eficiência e a competitividade tecnológica da organização no longo prazo.

Módulo 8: Indicadores de Desempenho e Governança

Aula 8.1: Balanced Scorecard (BSC) e KPIs

A gestão moderna reconhece que indicadores financeiros, sozinhos, não contam a história completa da empresa. O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia que equilibra indicadores financeiros com indicadores operacionais em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. O contador gerencial auxilia na definição dos Key Performance Indicators (KPIs) para cada área. Por exemplo, na perspectiva de processos, um KPI pode ser o "Índice de Refugo"; na de clientes, o "NPS" (Net Promoter Score). A ideia é que o bom desempenho em aprendizado (treinamento) melhore os processos, o que satisfaz o cliente e, por fim, gera os resultados financeiros esperados. Sem esse alinhamento, a empresa pode focar apenas em cortar custos (financeiro) e destruir o atendimento ao cliente, o que compromete o futuro do negócio. Os KPIs devem ser mensuráveis, atingíveis e relevantes (metodologia SMART). O contador gerencial consolida esses dados em Dashboards (painéis de controle) que permitem à diretoria visualizar a performance da empresa em uma única tela. Isso democratiza a informação e garante que todos os níveis da organização saibam exatamente o que está sendo medido e como o seu trabalho contribui para o sucesso global da companhia, transformando a estratégia em ações concretas e monitoráveis diariamente.

Aula 8.2: Gestão por Centros de Custo e de Lucro

Para uma gestão eficaz em grandes empresas, a organização é dividida em unidades menores. Os Centros de Custo são departamentos que não geram receita direta, mas são essenciais (como RH, TI e Manutenção). O objetivo aqui é a eficiência e o controle de gastos dentro do orçamento previsto. Já os Centros de Lucro (como filiais ou linhas de produtos) têm responsabilidade tanto sobre os custos quanto sobre as receitas geradas. O desafio do contador gerencial é a correta alocação de custos corporativos entre essas unidades para que a avaliação de desempenho seja justa. Uma unidade pode parecer pouco lucrativa apenas porque recebe uma carga desproporcional de custos da matriz. Utilizamos a técnica de Preços de Transferência quando uma unidade vende produtos ou serviços para outra dentro da mesma empresa, visando simular condições de mercado e medir a eficiência de cada elo da cadeia interna. Essa descentralização de responsabilidades permite que os gestores de cada unidade ajam como "donos do negócio", incentivando a iniciativa e a busca por resultados. A controladoria atua como o árbitro desse sistema, garantindo que a competição interna entre os centros de lucro seja saudável e que todos os esforços estejam alinhados com o interesse máximo da corporação, evitando otimizações locais que prejudiquem o resultado consolidado do grupo.

Aula 8.3: Governança Corporativa e Controles Internos

A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. A contabilidade gerencial é o braço técnico que provê transparência e prestação de contas (accountability). Os Controles Internos são processos desenhados para garantir a confiabilidade dos relatórios financeiros, a eficiência das operações e a conformidade com leis e regulamentos. Isso inclui a

segregação de funções (quem autoriza o pagamento não pode ser quem o executa), auditorias internas periódicas e sistemas de senhas e alçadas. O contador gerencial deve identificar pontos cegos nos processos onde possam ocorrer erros ou fraudes. Por exemplo, no processo de compras, o controle garante que as cotações sejam reais e que o fornecedor escolhido seja o melhor para a empresa, e não por interesses pessoais do comprador. Uma estrutura robusta de controles reduz o risco percebido pelos investidores, o que pode diminuir o custo de captação de recursos no mercado. A governança garante que a empresa seja gerida com ética e sustentabilidade, protegendo o patrimônio dos sócios contra má gestão ou condutas indevidas, e assegurando que as informações fornecidas ao mercado e aos gestores sejam o espelho fiel da realidade econômica da organização.

Aula 8.4: Relatórios Gerenciais e Comunicação de Resultados

A etapa final do ciclo da contabilidade gerencial é a comunicação. Um relatório técnico perfeito não tem valor se não for compreendido pelos tomadores de decisão. O contador gerencial deve ser capaz de sintetizar dados complexos em relatórios executivos claros, utilizando recursos visuais como gráficos de tendência e semáforos de performance (verde, amarelo, vermelho). A comunicação deve ser focada na "análise de causa e efeito": não basta dizer que o lucro caiu, é preciso explicar que ele caiu porque o preço da matéria-prima subiu e a empresa não conseguiu repassar para o cliente no prazo esperado. Os relatórios devem ser tempestivos; uma informação entregue com atraso é apenas um registro histórico, enquanto uma informação entregue na hora certa é uma ferramenta de gestão. Além dos relatórios escritos, o controller participa de reuniões de resultados (Business Reviews), onde defende suas análises e sugere caminhos estratégicos. A habilidade de "contar a história

por trás dos números" é o que diferencia o contador burocrata do contador estratégico. No ambiente corporativo competitivo, a capacidade de traduzir a contabilidade em linguagem de negócios é fundamental para influenciar a cultura da empresa, promovendo uma mentalidade orientada a dados e resultados que sustenta o crescimento contínuo e a excelência operacional em todos os níveis da hierarquia organizacional.

FONTES DE REFERÊNCIA SUGERIDAS

- **PADOVEZE, Clóvis Luís.** Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil. São Paulo: Atlas.
- **GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C.** Contabilidade Gerencial. Porto Alegre: AMGH (Grupo GEN).
- **IUDÍCIBUS, Sérgio de.** Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas.
- **HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O.** Contabilidade Gerencial. São Paulo: Pearson.
- **CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis).** Pronunciamentos Técnicos (especialmente voltados a estoques, imobilizado e demonstrações financeiras).
- **ATKINSON, Anthony A. et al.** Contabilidade Gerencial: Informação para Estratégia e Controle de Operações. São Paulo: Atlas.
- **KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** Kaplan e Norton na Prática: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier.