

UTILIZAÇÃO DE MODELOS DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO

Carolina do Carmo¹

Deise Cristina Biondo²

Eduardo Celestino Votroba³

Érico Eleutério da Luz⁴

RESUMO

A partir da globalização, as organizações começaram a usar os modelos de gestão que gerassem informações necessárias para decisões estratégicas. Essa busca por informações úteis para a tomada de decisão tornou-se constante, mas ainda assim o desconhecimento das ferramentas gerenciais contábeis é presente nas entidades. O presente trabalho aborda conceitos sobre a utilização de modelos de informação gerencial para a tomada de decisão, bem como suas características, para que seja possível assimilar que a contabilidade gerencial pode auxiliar na tomada de decisão mais assertiva a partir da escolha dos modelos mais coerentes para a entidade. O objetivo geral é compreender como a utilidade das informações gerenciais como modelos mais assertivos para a tomada de decisão, a fim de evidenciar quais modelos de informação são mais assertivos para as organizações. Através da revisão bibliográfica, foi possível identificar que com a utilização de modelos de informações é possível alcançar a otimização do processo decisório. Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, classificada como descritiva e de cunho bibliográfico, por ser baseada em materiais já publicados. Concluiu-se que quando utilizados modelos de informação contábil gerencial alinhados

¹ Aluna do 8º período do curso de Ciências Contábeis da FAE Centro Universitário.

E-mail: carolina.carmo@mail.fae.edu

² Aluna do 8º período do curso de Ciências Contábeis da FAE Centro Universitário.

E-mail: deise.biondo@mail.fae.edu

³ Aluno do 8º período do curso de Ciências Contábeis da FAE Centro Universitário.

E-mail: eduardo.votroba@mail.fae.edu

⁴ Orientador da Pesquisa. Professor. Mestre em Controladoria e Contabilidade. Bacharel em Ciências Contábeis e Direito. *E-mail:* erico.luz@fae.edu

às necessidades dos usuários e princípios e valores da entidade, estes podem contribuir para a tomada de decisão mais assertiva, uma vez que os relatórios não precisam ser perfeitos para serem úteis à tomada de decisão.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Modelos. Informação Gerencial. Tomada de Decisão.

INTRODUÇÃO

No início do século XX, ao final da segunda revolução industrial, nos Estados Unidos da América, começaram a surgir preocupações sobre a forma padrão como estava sendo feita os controles patrimoniais das entidades, uma vez que as corporações necessitavam de maior atenção para seus controles internos (SCHMIDT; SANTOS, 2008). A partir disso, a contabilidade gerencial desenvolveu-se “oferecendo detalhes e informações que até então não eram contemplados nos relatórios derivados da contabilidade” (MARION; RIBEIRO, 2018, p. 3). Então, começaram a ser realizadas pesquisas acerca da utilização da contabilidade gerencial como instrumento para a tomada de decisão.

Com a globalização, as empresas se viram obrigadas a utilizar modelos de gestão que englobassem informações assertivas, onde contemplassem as necessidades, valores e princípios da entidade. A necessidade por informações úteis para a tomada de decisão, tornou-se uma busca constante, todavia, o desconhecimento das ferramentas gerenciais contábeis ainda é presente nas entidades. Dessa maneira, os modelos de informações acolhem a complexidade da empresa e a simplificam em formatos de relatórios (LUZ, 2014). Os modelos a serem utilizados, então, abrangem a informação e mensuração desta e, assim, possibilita aos usuários a visão ampla do leque de escolhas a serem tomadas.

Portanto, o presente estudo apresenta conceituar contabilidade gerencial e modelos de informação gerencial, de forma a assimilar como que essas empresas possam ter uma gestão mais ativa e suas tomadas de decisão sejam mais assertivas. Levando em conta que a contabilidade gerencial é elaborada internamente, existem diversos modelos e relatórios gerenciais que podem ser utilizados, assim como existem sistemas de informação que auxiliam o processo de geração desses modelos de informação gerencial.

Dessa forma, o presente trabalho tem como pergunta de pesquisa: É possível compreender a utilidade da contabilidade gerencial para a tomada de decisão? Como forma de contribuir para o entendimento sobre contabilidade gerencial e sua importância para a tomada de decisões.

1 OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo geral compreender a utilidade da informação contábil gerencial como modelo mais assertivo para a tomada de decisão.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendo em vista o objetivo geral da pesquisa, foram segmentados quatro objetivos específicos:

- Conceituar e verificar a evolução da contabilidade gerencial;
- Discorrer sobre os modelos de informação, mensuração e decisão;
- Identificar as características da informação gerencial;
- Demonstrar a estrutura básica dos relatórios gerenciais.

2 JUSTIFICATIVA

Desde a crise econômica mundial de 2008 e a pandemia do Covid-19 de 2020, o Brasil tem aumentado o número de pequenos empresários que, ao perder seus empregos, iniciaram seus próprios negócios. Entretanto, devido a falta de conhecimento na área de gestão, muitos negócios se desfazem com rapidez devido a má gestão, o que para Silva e Marion (2013), essa forma de conduzir uma empresa é amadora. Conhecer a maneira como se deve gerenciar um negócio é fundamental para prosperar no desenvolvimento do mesmo. Silva e Marion (2013, p. 2) afirmam que “se os empresários aliados aos contabilistas desenvolverem uma contabilidade para seus negócios, por certo as informações serão geradas de maneira tempestiva capazes de contribuir para o auxílio na tomada de decisões”.

Nesse sentido, a contabilidade gerencial, por sua vez, abrange outros conceitos que completam as informações geradas pela contabilidade financeira, conforme Ludícibus e Segato (2020), o que proporciona relatórios em moldes que engloba informações mais assertivas para a tomada de decisões. Dessa forma, quando combinado a utilização de modelos de gestão como ferramentas de tomada de decisão gerencial, o negócio pode ser alavancado e acarretar o crescimento desejado. Conforme Gomes, Rangel e Fernandes (2016), o constante uso das informações geradas pela contabilidade pode influenciar os empresários na avaliação do desempenho econômico-financeiro de suas empresas a tomar decisões com maior segurança, além de projetar resultados futuros para a sua empresa, podendo proporcionar a melhoria contínua dos seus negócios.

Neste contexto, a importância deste estudo revela-se pela busca da compreensão da utilidade da contabilidade gerencial para a tomada de decisões pelas entidades, visto que estas podem se utilizar de modelos de gestão que otimizem o processo decisório. A utilização de relatórios contábeis auxilia o usuário, de acordo com Marion (2015), a recordar os fatos ocorridos e examinar os resultados obtidos através dos fatos e causas registrados, e assim planejar o que será feito em seguida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Demo (2013), metodologia refere-se sobre os meios e quais utensílios, técnicas e métodos utilizados para fazer ciência. O presente trabalho utiliza abordagem qualitativa, segundo Pereira (2019) a pesquisa é qualitativa quando não são quantificadas as informações, quando o objetivo é descritivo e procura compreender, analisar e interpretar informações obtidas.

Com base no seu objetivo, classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo compreender a utilidade da informação contábil gerencial como modelo mais assertivo para a tomada de decisão. Conforme Gil (2002, p. 42):

Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

Referindo-se ao procedimento técnico, a pesquisa será desenvolvida como bibliográfica baseada em materiais já publicados como livros e artigos de periódicos sobre o tema apresentado para atingir o objetivo mencionado (GIL, 2002).

4 RESULTADOS

4.1 MODELOS DE DECISÃO, INFORMAÇÃO E MENSURAÇÃO

A partir da conceituação de modelo, entende-se que o modelo pode ser representado por relatórios, tal qual apresentará informações que auxiliarão na tomada de decisão do usuário. Os relatórios, por sua vez, deverão contemplar informações pertinentes às necessidades da gestão exercida perante a empresa, podendo abranger todos os setores e departamentos existentes. Como ressaltado no item 2 deste trabalho, os modelos são representações de realidades que irão auxiliar na tomada de decisão dos usuários. As informações contidas nesses modelos devem ser úteis e fidedignas para que sejam mais assertivas para a tomada de decisão.

Existem diversos setores dentro das empresas que precisam de acompanhamento no seu desenvolvimento e progresso, onde o contador pode ser um grande aliado. Esse acompanhamento pode ser feito a partir de indicadores e relatórios, obtidos através dos

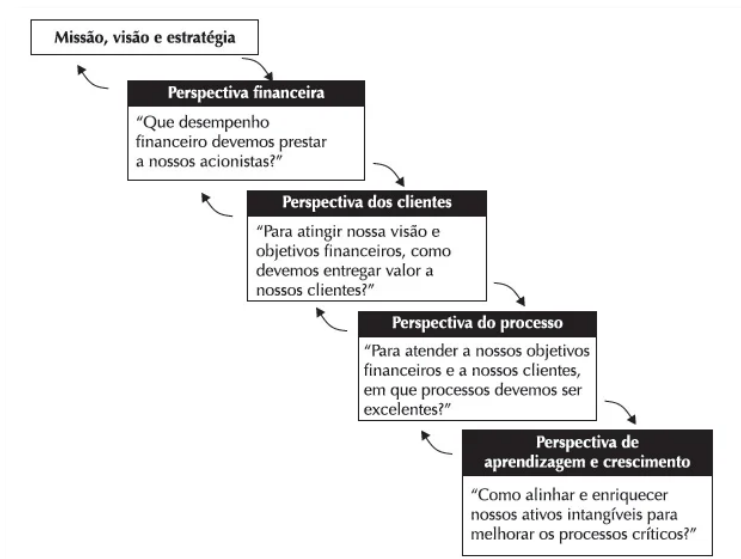
sistemas de informações internos com o intuito de que os gestores e usuários internos possam tomar decisões mais assertivas. Para que seja possível realizar uma análise mais criteriosa das informações de cada setor, as informações devem seguir alguns critérios, conforme item 2.2.4 deste trabalho.

Estas informações nem sempre estarão agrupadas em um mesmo relatório, uma vez que podem estar alocadas em relatórios de diversas áreas da companhia. A estruturação destes relatórios pode seguir modelos já existentes, como o modelo de análise DuPont e Balanced Scorecard, assim como podem ser elaborados a partir das informações mais pertinentes à gestão praticada na empresa. Assim, essas estruturas não precisam seguir padrões e por isso podem ser combinadas e adaptadas para o perfil de cada usuário.

4.1.1 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, conforme Atkinson et al. (2015, p. 16), “mensura o desempenho organizacional mediante quatro perspectivas diferentes, embora vinculadas, derivadas da missão, visão e estratégia da organização”. Por conseguinte, é possível acompanhar o desenvolvimento não apenas das informações financeiras, como também das não financeiras (ATKINSON et al., 2015, p. 16). Dessa forma, a compreensão sobre as informações acerca do andamento de todos o desempenho organizacional proporcionará mais possibilidade de tomada de decisão, uma vez que abrange mais informações geradas pela empresa.

FIGURA 1 – Quatro perspectivas do Balanced Scorecard

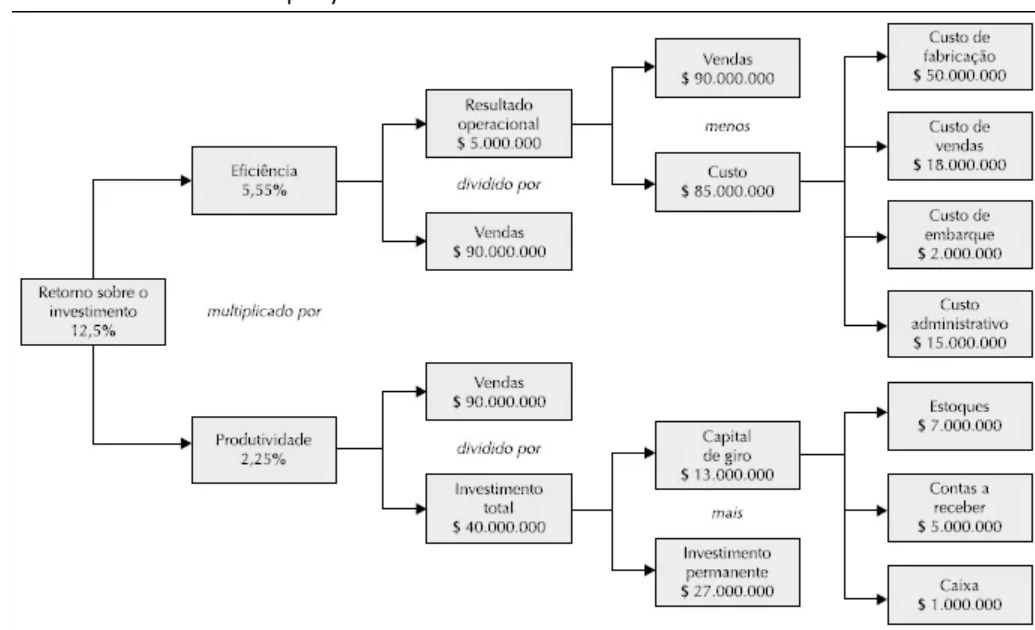


FONTE: Atkinson et al. (2015, p. 15)

4.1.2 Análise Dupont

No século XIX, a companhia DuPont enfrentava dificuldades para desenvolver uma forma de avaliar e analisar a evolução da empresa devido seu rápido crescimento, para tanto, a empresa utilizava “a avaliação do nível de investimento considerando o índice de lucro sobre vendas e a porcentagem da capacidade usada” (ATKINSON et al., 2015, p. 385). Dessa forma, o indicador mais utilizado pela empresa era o retorno sobre o investimento e a companhia desenvolveu um quadro onde eram apresentados os indicadores utilizados pela empresa para compreender o retorno obtido.

FIGURA 2 – DuPont Company: sistema de controle do retorno sobre o investimento



FONTE: Atkinson et al. (2015, p. 385)

4.1.3 Áreas Possíveis de Análise por Indicadores de Desempenho

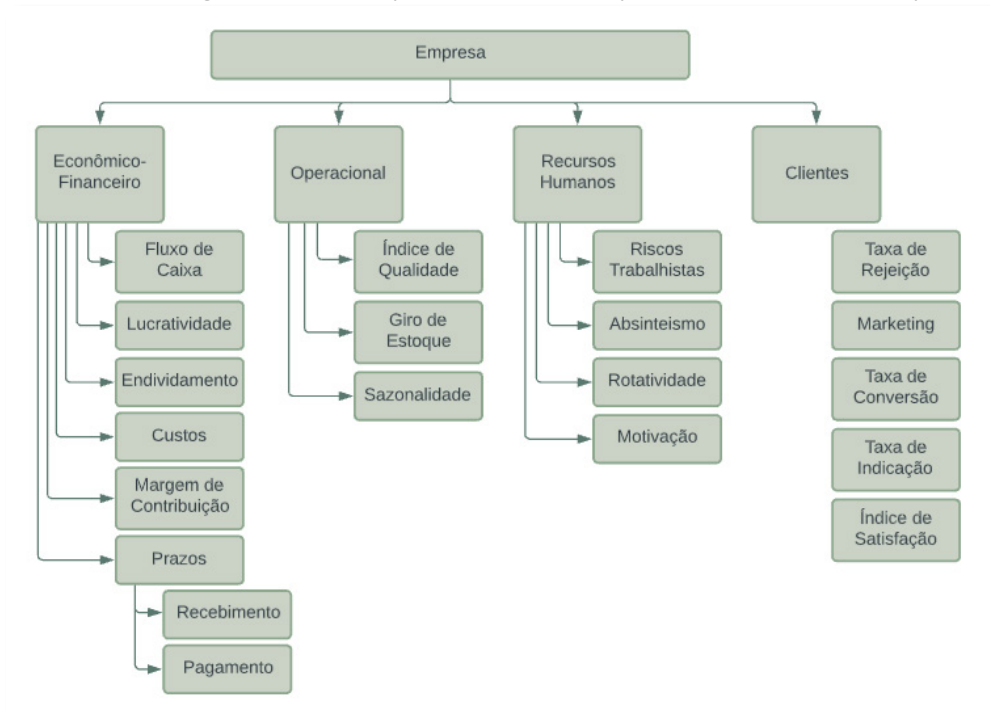
A partir de índices obtidos através das informações contidas no Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício das empresas, é possível identificar o desempenho e posição empresarial da empresa, conforme Alves e Laffin (2018, p. 23). A combinação desses indicadores proporcionará a realização de comparações que irão auxiliar em uma melhor compreensão e análise mais profunda.

Para fins gerenciais, os indicadores servirão para aumentar a segurança na tomada de decisão, auxiliarão na otimização dos processos, na aplicação de medidas corretivas, podem ajudar na melhora da comunicação e alinhamento de metas. Os indicadores

de desempenho irão auxiliar na análise de cada processo de companhia medindo seu desempenho, por isso é importante que cada processo seja relevante e possua seu próprio indicador ou método de mensuração de seu desempenho, lembrando que os indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos.

Há diversas áreas da companhia que poderão usufruir desta forma de mensuração de desempenho, conforme alguns exemplos demonstrados na FIG. 1 – Fluxograma das áreas passíveis de análise por indicadores de desempenho. Entretanto, para a realização deste trabalho serão considerados apenas os indicadores referentes à área econômico-financeira.

FIGURA 3 – Fluxograma das áreas passíveis de análise por indicadores de desempenho



FONTE: Os autores (2021)

4.1.4 Identificação das Principais Informações Contábeis Gerenciais

Neste tópico serão apresentadas algumas das informações úteis identificadas para utilizar na tomada de decisão, abrangendo os modelos de informação, mensuração e decisão, utilizados por diversas empresas, os quais se tornaram referência para a mensuração de desempenho dos processos. Para melhor exemplificação e representação, serão apresentadas as informações relacionadas a cada segmento de comércio, indústria e serviço, tendo como base os relatórios publicados das empresas Magazine Luiza, empresa

no ramo de venda de mercadorias e serviços, Alpargatas S.A., empresa no segmento industrial e comercial de calçados e Grupo Fleury, prestadora de serviços na área da saúde.

Para auxiliar na compreensão da saúde financeira da empresa, analisar e avaliar a composição da dívida da empresa é essencial. O relatório composição da dívida apresenta informações que compreende como está composta a dívida da entidade, conforme apresentado na TAB. 1 – Relatório: Composição da dívida. Estas informações possibilitam ao gestor traçar estratégias para melhoria da atual situação da empresa, como negociação de dívida ou avaliação de alavancagem, ou apenas considerar práticas que serão continuadas.

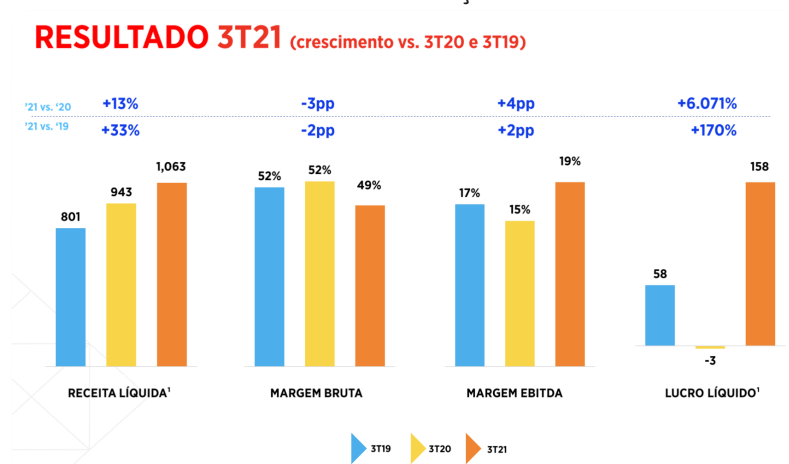
TABELA 1 – Relatório: Composição da dívida

Composição da Dívida (R\$ milhões)	3T21	3T20	Varição
Dívida Bruta (Debêntures, Financiamentos e Aquisições)	2.474,9	2.035,2	21,6%
(-) Caixa, Equivalentes de Caixa e Títulos e Valores Mobiliários	1.028,2	1.209,2	-15,0%
Dívida Líquida	1.446,7	826,0	75,1%
Dívida Líquida / EBITDA LTM	1,3x	1,1x	0,2x
EBITDA LTM / Resultado Financeiro LTM	7,0x	4,8x	2,2x

FONTE: Grupo Fleury (2021b, p. 18, 2021)

O GRÁF. 1 – Relatório: Análise da evolução de indicadores, informações obtidas no Relatório do terceiro trimestre da empresa Alpargatas S.A., apresenta um panorama geral de como está a evolução dos resultados da empresa, segregados por Receita Líquida, Margem Bruta, Margem EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation And Amortization* que em português significa Lucro Antes Dos Impostos, Taxas, Depreciação E Amortização) e Lucro Líquido, além de comparar com períodos anteriores. Desta forma, o gestor poderá avaliar se a empresa está progredindo de acordo com o esperado, ou se os indicadores não estão positivos.

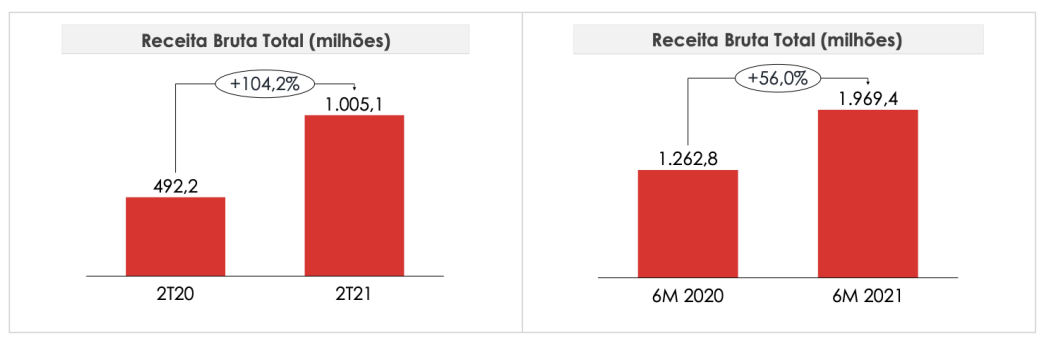
GRÁFICO 1 – Relatório: Análise da evolução de indicadores



FONTE: Alpargatas (2021, p. 13)

Um aspecto importante a ser analisado é em relação à evolução da receita bruta da empresa. O GRÁF. 2 – Relatório: Evolução da receita Bruta, apresenta tais informações e compara o mesmo período em anos diferentes. Esse tipo de informação contribuirá para que o gestor possa compreender a evolução da Receita da Bruta, em quais anos houve maior captação de clientes e o que poderá ser melhorado ou continuado na estratégia que irá utilizar para o ano seguinte.

GRÁFICO 2 – Relatório: Evolução da receita Bruta



FONTE: Grupo Fleury (2021a, p. 8)

Podemos observar outro segmento como o comércio, por exemplo, utilizando o mesmo indicador para apontar a evolução da Receita Bruta na companhia, conforme TAB. 2 – Relatório: Evolução da receita Bruta, retirada do relatório de desempenho da Magalu no segundo trimestre de 2021. Nota-se que através deste modelo, pode-se comparar também sem a utilização dos gráficos, somente com os valores tabelados mostrando nos períodos trimestrais e semestrais, juntamente com as respectivas variações em percentual. Além disso, neste modelo é possível analisar a evolução da receita bruta proveniente de revenda de mercadorias comparando com a receita bruta proveniente da prestação de serviços, podendo contribuir para a decisão de estratégias operacionais futuras para aumentar a captação de receita.

TABELA 2 – Relatório: Evolução da receita Bruta

Divulgação de Resultados

2T21

Receita Bruta

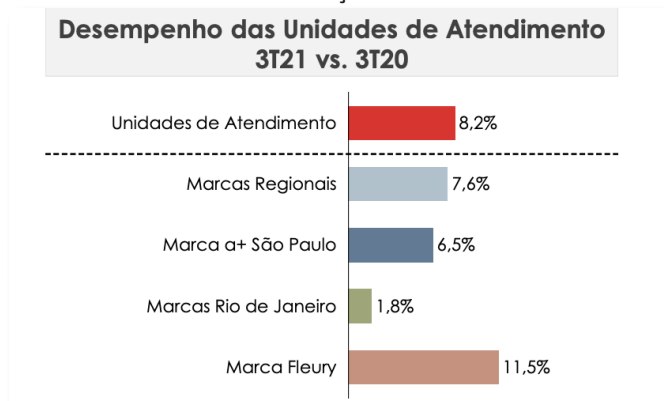


R\$ milhões	2T21	2T20	Var(%)	1S21	1S20	Var(%)
Receita Bruta - Varejo - Revenda de Mercadorias	10.207,6	6.428,9	58,8%	19.774,9	12.562,8	57,4%
Receita Bruta - Varejo - Prestação de Serviços	544,1	324,6	67,6%	1.007,1	639,9	57,4%
Receita Bruta - Varejo	10.751,7	6.753,5	59,2%	20.782,0	13.202,8	57,4%
Receita Bruta - Outros Serviços	382,7	80,6	374,9%	612,0	146,3	318,4%
Eliminações Inter-companhias	(221,6)	(17,5)	1165,0%	(362,8)	(46,2)	685,8%
Receita Bruta - Total	10.912,8	6.816,6	60,1%	21.031,2	13.302,8	58,1%

FONTE: Magazine Luiza (2021, p. 8, 2021)

Para análise do desempenho de venda de produtos de forma individualizada, pode ser utilizados relatórios com diversos layouts que apresentem essas informações de forma organizada e dinâmica, como demonstrado no GRÁF. 3 – Relatório: Evolução do volume de venda, onde é apresentado o desempenho das unidades de atendimento da empresa Fleury S.A. referente ao terceiro trimestre de 2021, em comparação com o terceiro trimestre de 2020. Essas informações contribuirão para que o gestor possa avaliar a região onde se encontra seu maior número de pontos de atendimento e qual está dando mais retorno, por exemplo.

GRÁFICO 3 – Relatório: Evolução do volume de venda



FONTE: Grupo Fleury (2021b, p. 8)

Como observado na TAB. 3 – Relatório: Composição dos Custos, informações obtidas no relatório do segundo trimestre da empresa Fleury S.A., os custos incorridos podem ser separados por departamento, a fim de que o usuário possa analisar qual custo tem maior parte da receita líquida, apresentando os valores inteiros e a representatividade deste, em percentual, sobre a receita líquida, além de ser possível verificar a evolução dos mesmos em períodos iguais, mas em diferentes anos. Desta maneira, o usuário desta informação poderá identificar o custo total por serviço prestado e de forma segregada.

TABELA 3 – Relatório: Composição dos Custos

Composição dos Custos dos Serviços Prestados	2T21		2T20		Variação	
	R\$ MM	% Receita Líquida	R\$ MM	% Receita Líquida	▲ %	▲ bps
Pessoal e Serviços Médicos	(316,3)	-33,9%	(195,1)	-42,9%	62,1%	895 bps
Serviços com Ocupação e Utilidades	(139,2)	-14,9%	(100,1)	-22,0%	39,0%	707 bps
Material Direto e Intermediação de Exames	(141,5)	-15,2%	(87,4)	-19,2%	61,9%	403 bps
Depreciação e Amortização	(75,0)	-8,0%	(69,1)	-15,2%	8,5%	714 bps
Gastos Gerais	(1,8)	-0,2%	(0,6)	-0,1%	191,4%	-06 bps
Custo dos Serviços Prestados	-673,8	-72,3%	-452,4	-99,4%	49,0%	2.714 bps

FONTE: Grupo Fleury (2021a, p. 15)

Outro fator importante a ser analisado pelo usuário para a tomada de decisão é em relação aos prazos médios praticados pela empresa, os quais compõem o ciclo operacional da empresa, abrangendo os prazos de recebimento e pagamento. Para que a empresa tenha um ciclo operacional positivo se faz necessário que estes prazos em questão estejam harmoniosos entre si. Portanto, como demonstrado na TAB. 4 – Relatório: Prazos médios financeiros, através deste modelo de informação gerencial, podem-se identificar o comportamento das políticas de prazos financeiros para que os gestores possam avaliar se há necessidade de mudanças de estratégia ou se a forma como se encontra está trazendo resultados positivos para a companhia.

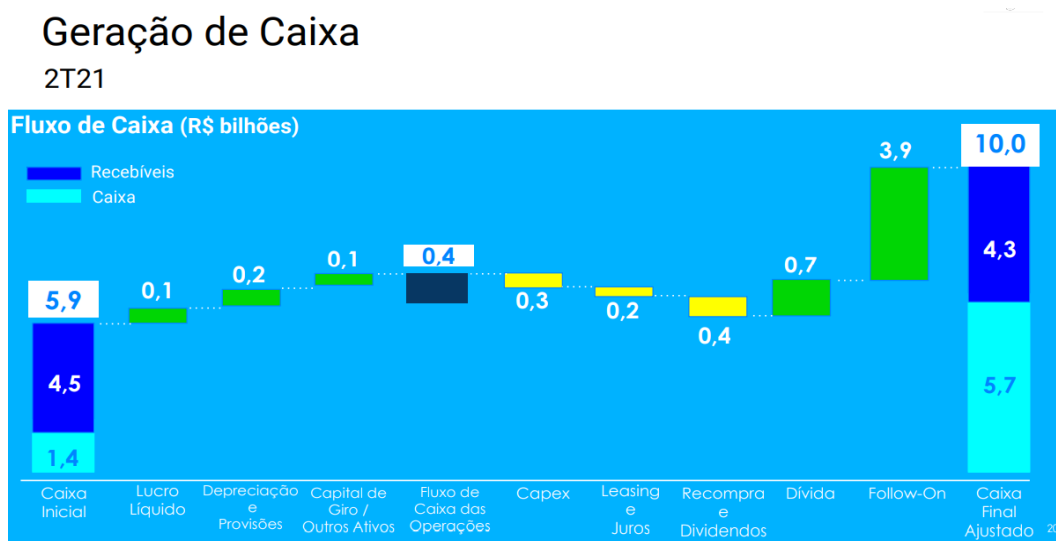
TABELA 4 – Relatório: Prazos médios financeiros

Indicadores Fluxo de Caixa	2T21	2T20	▲	6M 2021	6M 2020	▲
Prazo Médio de Recebimento	64	79	-15 dias	66	61	04 dias
Prazo Médio de Pagamento	57	60	-03 dias	61	55	06 dias
Conversão Fluxo de Caixa Operacional em EBITDA	130,4%	351,1%	-22.077 bps	96,1%	92,6%	348 bps

FONTE: Grupo Fleury (2021a, p. 19)

Pode-se analisar que o exemplo do GRAF. 4 – Relatório: Fluxo de Caixa é um modelo de relatório que talvez não seja tão eficiente, visto que não apresenta comparação com outros períodos e a disposição das informações junto com a combinação de cores que não facilitam a visualização, dificultando a análise do relatório.

GRÁFICO 4 – Relatório: Fluxo de Caixa



FONTE: Magazine Luiza (2021, p. 20)

CONCLUSÃO

A presente pesquisa discorreu sobre a utilização das informações contábeis gerenciais como instrumento de tomada de decisão, compreendendo que para realização plena de tal ferramenta, se faz necessário a utilização de modelos mais completos. Tais modelos abrangem informações e mensurações que contribuirão para a tomada de decisão, proporcionando otimização do processo decisório a partir da utilização dos modelos demonstrados no item 4 deste trabalho.

A partir de modelos utilizados por grandes empresas, como Magazine Luiza S.A., Grupo Fleury e Alpargatas S.A., foram identificadas informações gerenciais de cunho contábil gerencial que poderão ser utilizadas por empresas de qualquer segmento, seja indústria, comércio ou prestadora de serviços. Apesar da possibilidade de uso de tais modelos para qualquer empresa, entende-se que a composição e estruturação dos modelos a serem aplicados deverão seguir as necessidades dos usuários de tais informações.

Por conseguinte, compreende-se que a utilização de modelos de informação contábil gerencial pode tornar as decisões mais assertivas, uma vez que parametrizados de acordo com o perfil da gestão da empresa alinhada aos valores e princípios da entidade, para que tais informações sejam úteis e confiáveis. Dessa forma, conclui-se que os relatórios contábeis gerenciais não precisam ser perfeitos para serem úteis, assim como não precisam ser apenas gerenciais para auxiliarem na tomada de decisão mais assertivas, os relatórios precisam ser o mais completo possível, de acordo com a necessidade do usuário. Oportunamente, como visto ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, há outros setores possíveis de serem aplicados modelos de informação para auxiliar na tomada de decisão dos usuários, como o setor de vendas e relacionamento com clientes. Com isto, sugere-se que sejam realizados estudos futuros abrangendo mais áreas passíveis de avaliação de desempenho e que sejam realizados estudos de caso acerca destes assuntos.

REFERÊNCIAS

ALPARGATAS. **Relações com investidores 3º trimestre de 2021**. 2021. Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/listresultados.aspx?idCanal=wiumvO4IPwrRa7r34jMclw==>. Acesso em: 07 nov. 2021.

ALVES, Aline; LAFFIN, Nathália Helena F. **Análise das demonstrações financeiras**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. Revisão técnica: Rubens Famá. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. 21. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 23 maio 2021.

GOMES, Emília Portes; RANGEL, Daniele Perissé; FERNANDES, Liessandro Ribeiro. Contabilidade gerencial e tomada de decisão: micro e pequenas empresas e empreendedorismo em foco. **Transformar**, Itaperuna, n. 10, p. 214-225, jan. 2016. Disponível em: <http://www.refaf.com.br/index.php/refaf/article/view/91>. Acesso em: 15 maio 2021.

GRUPO FLEURY. **Relações com investidores: 2º trimestre de 2021**. 2021a. Disponível em: https://ri.fleury.com.br/fleury/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=28880. Acesso em: 7 nov. 2021.

GRUPO FLEURY. **Relações com investidores: 3º trimestre de 2021**. 2021b. Disponível em: https://ri.fleury.com.br/fleury/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=28880. Acesso em: 7 nov. 2021.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; SEGATO, Valdir Donizete. **Contabilidade gerencial: da teoria à prática**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

LUZ, Érico Eleutério da. **Controladoria corporativa**. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MAGAZINE LUIZA. **Relações com investidores 2º trimestre de 2021**. 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=XYF39NBjzu62DR+ete/xfw==>. Acesso em: 7 nov. 2021.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

PEREIRA, Vaniza; FARIAS, Cláudia dos Santos. **Fundamentos de controladoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **História do pensamento contábil**. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2013.