

## CUSTOS ORGANIZACIONAIS: UMA VISÃO SIMPLIFICADA

**Autor: Arnaud Velloso Pamponet**

### RETROSPECTIVA

Os gastos governamentais sempre é item de fundamental discussão na apuração e avaliação de realizações em prol do bem comum e desenvolvimento da sociedade. Não diferente, a manutenção da máquina administrativa para suprir as demandas e exigências da sociedade, bem como em garantir a celeridade das ações. A simples manutenção de necessidades constitucionais e cotidianas da sociedade, como segurança, infra-estrutura, educação, alimentação, saúde, transporte e lazer, exige prioridades governamentais para direcionamento de disponibilidades orçamentárias. Essas disponibilidades estão embutidas na confiança e no benefício dos programas de governo, que buscam abranger as necessidades precárias e escassas da população, bem como expandir suas ações para fim de desenvolvimento. As disponibilidades cobrem os gastos administrativos, as despesas de pessoal e as ações de implantação dos programas. Numa visão prática, as despesas são os custos consolidados dos processos de trabalho governamentais, advindos do quadro funcional, da estrutura de funcionamento, e dos programas para a sociedade. O orçamento é a chave para o sucesso governamental. A dificuldade surge na alocação orçamentária adequada para as prioridades identificadas pelo governo. Nesse caso, o custo já está acumulado num montante denominado de Receita, e o resultado pretendido será alcançado satisfatoriamente se a distribuição ocorrer no tempo certo e na quantidade suficiente. O regime de governo brasileiro adotou o modelo de orçamento programático, em que para cada dotação há uma ação

correspondente. O orçamento é feito com base no planejamento do mandato e período anterior, facilitando a fixação de despesas e provisão de receitas. A matéria de custos é bem esclarecida no Setor Público, mas no Setor Privado é tida como um instrumento gerencial, uma disciplina, em que sintetiza a rotina em resultados mensurados, sendo 'encarado' como um meio e fim. No Setor Público o 'espelho' do custo é o orçamento, que é um ponto de partida para qualquer realização e retrospectão. O fator comum entre os Setores, pode ser visto na fuga da especialidade de custo, envolvendo o entendimento transdisciplinar, o pensamento holístico e do agir localizado, englobando até o sentido sistêmico da 'coisa', pesando principalmente na definição das ações do exercício. Os Setores em supra formam e moldam suas decisões sobre um entendimento tradicional e realizam as ações numa plataforma caórdica. É pura fractalidade.

### O QUE É CUSTO?

Vendo do lado corriqueiro, todo gasto que realizamos no dia-a-dia denominamos inconscientemente de 'custo de vida' ou 'custo de manutenção', ou seja, tudo aquilo envolvido na sua produção diária. Dificilmente encontra-se quem diga o termo 'despesa' para situações corriqueiras que despendam 'dinheiro'. Não raro, utilizar esta última para aquilo que gastou sem a vontade de gastar, mas têm que gastar, ou, que gastou obrigado com o fim de suprir necessidades não habituais, sem auferir grande vantagem ou visualizar retorno, mas com a expectativa de auferir benefícios. Em muitos casos, nossa despesa corriqueira mais se assemelha com perda, caso tais terminologias fossem consideradas no seu sentido técnico-científico. Talvez, se aplicássemos o real significado deles na nossa vida, identificaríamos ou destacaríamos erros e melhorias que ajudaria na busca da

## CUSTOS ORGANIZACIONAIS: UMA VISÃO SIMPLIFICADA

qualidade de vida. Os recursos no tempo certo e quantidade e qualidade suficiente é requisito ao êxito e à manutenção de qualquer empreendimento, empreitada e inovação organizacional. Tais recursos são reconhecidos, numa linguagem empresarial, como 'custos', que são originados de ações de implantação, funcionamento e manutenção, ou, instalação. O termo 'custo' difere de 'despesa' e 'perda'. Custo, envolve saídas financeiras para um fim com retorno imediato ou mediato, e, normalmente, relaciona-se com ações de movimentação rotineira ou contínua, visa a produção de algo. Despesa, envolve contrapartidas financeiras de registros simultâneos, com retorno imediato, ou seja, para toda entrada há uma saída correspondente, mas vislumbrando receitas. Perda, envolve uma quebra de contrapartida financeira, pois a entrada não gerará retorno, há um consumerismo anormal e involuntário, que não objetiva a receita. Num linguajar contábil, os custos são registrados como despesas, 'operacionais' ou 'diversas'. As operacionais, têm relação com ações para o alcance de um fim planejado, como reformas, renovação de equipamentos, ampliação de instalações e o próprio funcionamento produtivo. As diversas, envolvem todos os demais gastos exigidos para manter as necessidades estruturais ou funcionais. Na ótica Administrativa, o custo é tudo aquilo que forma algo para gerar algo, ou seja, é o acúmulo financeiro que viabilizará o acúmulo de ações para resultar um acúmulo planejado. Já a despesa, é tudo aquilo que apoia, sustenta o alcance do acúmulo de ações. Este acúmulo pode vir de desembolso monetário ou valor tangível, e resultará produtos ou serviços com certa carga de intangibilidade embutida, que popularmente é assim reconhecida: *'aquela marca ou o produto daquela loja tem características que permanecem e são preferidas'*. O custo por si já estabelece o peso

tangível do produto ou serviço, que, em outras palavras, significa dizer que ele sustenta o retorno financeiro transparecido no valor ofertado. O declínio do custo com o equilíbrio do valor ofertado chama à definição de eficiência e produtividade e, por decorrência, da eficácia positiva. O valor intangível depositado vêm do equilíbrio custo e acúmulo planejado, ou seja, se for alcançado um melhor ou mesmo fim com o custo, o valor permanecer e continuar com a mesma aceitação da demanda, leva a entender que há um 'atrativo' no produto ou serviço ofertado.

### ORIGEM E ABRANGÊNCIA

A base de desenvolvimento na área de custos se deu em 1919, na cidade de Búfalo, nos Estados Unidos, onde havia-se fundado uma entidade nacional dos contadores que trabalhavam na área de custos, a *National Association of Cost Accountants* (SÁ, 2008). No período de acentuadas atividades de natureza produtiva e mercantilistas, a Contabilidade de Custos tinha a finalidade de mensurar os estoques produzidos e determinar o resultado do exercício (Contabilidade Financeira). A década de 40, marcou a importância dos serviços de Contabilidade de Custos, prática advinda da Revolução Industrial e por decorrência da necessidade de apurar os custos depositados nos vários insumos consumidos para elaboração de um novo produto, uma vez que seria impossível realizar tal feito utilizando-se da sistemática de cálculo formada nas atividades Comerciais predominantes até aquele período. A partir da Revolução Industrial, a Contabilidade de Custos evoluiu, passando a gerar informações, não só para controle, mas também para o planejamento e tomada de decisão. (CELSO, 2003). O movimento associativo dos Profissionais da Contabilidade dedicados à área de custos iniciou-se no fim da década de 80. Havia ocorrido na Argentina em 1987 o

## CUSTOS ORGANIZACIONAIS: UMA VISÃO SIMPLIFICADA

primeiro congresso internacional sobre Custos. Os brasileiros presentes incumbiram-se de promover as primeiras iniciativas para a constituição de uma entidade nacional de especialistas e, ao comparecerem a Madri em setembro de 1993 no III Congresso Internacional, fundaram a Associação Brasileira de Custos. (SÁ, 2008). O primeiro presidente e idealizador do nome da instituição (ABC - Associação Brasileira de Custos) foi o professor Antônio Lopes de Sá. Em novembro de 1994, no I Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, consolidou-se e formalizou-se a ABC, entidade de caráter científico que agrupa docentes universitários e profissionais de diversas áreas do conhecimento (Contabilidade, Administração, Economia, Engenharia e Qualidade) que estudam a gestão de custos sob a ótica interdisciplinar. A ABC filiou-se ao Instituto Internacional de Custos e ampliou sua estrutura e passou a atuar regionalmente. (SÁ, 2008). A Contabilidade de Custos passou a ser referir às atividades de coleta e fornecimento de informações para as necessidades de tomada de decisão de todos os tipos, desde as relacionadas com operações repetitivas até as de natureza estratégica, não repetitivas, e, ainda, ajuda na formação das principais políticas das organizações (LEONE, 1995). Como decorrência das suas atividades, assumiu a finalidade de analisar, interpretar e registrar os fenômenos que ocorrem no patrimônio das pessoas físicas e jurídicas, buscando demonstrar informações sobre os negócios, e consolidou-se no objetivo básico de ser utilizada como instrumento que possibilita à administração da empresa gerenciar suas atividades produtivas, comerciais e financeiras, através do conhecimento dos custos dos seus produtos para avaliar estoques e apurar o resultado industrial e não-industrial (CELSO, 2003). No biênio 2005 e 2006 as atividades de custo

ganhou força ao ser esmiuçada nos campos de atuação profissional do Administrador de Empresas, envolvendo atividades de controle, planejamento, organização e implantação no âmbito Financeiro, Produtivo, Orçamentário e de Organização Sistêmica.

### FORMA DE TRATAMENTO

Enxergando os processos organizacionais, percebe-se que os custos e despesas 'correm' juntos, são dispêndios caracterizados como uno, ou seja, naturezas diferentes e com igual finalidade. O método de custeio mais apropriado na visão de processos é o 'custeio por absorção', adotando-se a forma de tratamento apropriada à visão de processos a seguir explicada, que metodologicamente não descumprir os preceitos metódicos, apenas facilitará a gestão. Por exemplo, no método tradicional há a ressalva de que os gastos com ações de administração de empresas que não originarão ações de vendas ou que viabilizarão ações de vendas são registradas como despesas, na visão de processos tais gastos poderiam ser tratados como custo de produção ou despesa dependendo do seu nível de contribuição, mas na Contabilização continuaria com a sua ressalva. Os processos são formados por entradas, que sofrerão transformações e gerarão uma saída. Segundo Platão, "*Separar cada coisa de todas as demais é a maneira mais radical de reduzir a nada todo o raciocínio. Pois o raciocínio e a conversa nasceram em nós pela combinação das formas entre si*" (APUD MARIOTTI, 2007). O papel dos processos idem entendimento, já que são a 'representação', o 'objetivo' (percepção) do universo (mundo) organizacional, funcionando como um diminuidor e conciliador de espaços entre o 'percebedor' e o 'percebido'. São bem entendidos como uma organização de uma ORGANIZAÇÃO. E bem adaptados partindo

## CUSTOS ORGANIZACIONAIS: UMA VISÃO SIMPLIFICADA

do não-linear (sistemas complexos) para o linear, interconectando a compreensão do não-linear. *“A complexidade não é um conceito teórico e sim um fato. Corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que compõem o mundo natural e as sociedades humanas. Os sistemas complexos estão dentro de nós e a recíproca é verdadeira.”* (MARIOTTI, 2007). Agindo assim, *“Nessa linha de raciocínio, o mundo deve ser visto do mesmo modo por todas as pessoas. Cada observador deve ser capaz de descrevê-lo da mesma forma, e quem não tiver essa capacidade está “com problemas” e deve ser convertido à visão «correta», isto é, ao modo de ver predominante.”* (MARIOTTI, 2007). As entradas são compostas de recursos em variadas categorias, que podem ser utilizados ou consumidos em temporariedade permanente (custo fixo) ou variável (custo variável), e ter envolvimento direto (custo direto) ou indireto (custo indireto), e gerar acúmulos e desembolsos financeiros fixos e variáveis. Na ótica dos processos, não importa se a saída ou concentração financeira está relacionada com a produção ou com o suporte para o funcionamento, tudo é visto como custo (recurso) para fazer o processo ‘rodar’. A relação proporcional do que faz o processo ‘rodar’ com a sua saída define o seu nível de importância na organização. A Administração dos custos nos processos permite a prevalência da característica precisão, já que engloba gastos de natureza interna e externa, que, para Celso (2003), é encontrada na Contabilidade Financeira. Administrativamente, as empresas produzem por meio dos processos, então, se haverá gasto este deverá fazer parte de um dado processo, seja este gerencial, de negócio, ou de suporte. Contabilmente ou Financeiramente, a diferenciação é justificável para apurar o montante tributário envolvido, bem como para

mensurar as especificidades que compõem as contas. A associação ao fim contábil é natural e vem da organização de registros realizada nos meios (no funcionamento). A administração financeira dos processos, que deve ser feita pelo dono do processo, deve destrinchar todas as ações que formam o processo, independente de estar relacionada diretamente com a produção. Daí classifica-se em ações que contribuem diretamente e que contribuem indiretamente para a realização de cada tarefa e atividade que resultará numa saída. As contribuições diretas são vistas contabilmente como ‘custos’ e as contribuições indiretas como ‘despesas’. As contribuições diretas, tidas como custos de produção, podem ter temporariedade permanente (custo fixo) ou variável (custo indireto fixo e variável). As contribuições indiretas envolvem ações ou recursos globais, como limpeza, segurança, manutenção, combustível, locação predial e locação de equipamentos compartilhados, e assumem temporariedade permanente (custo fixo) ou variável (custo variável), são tidas como despesas organizacionais, mas sem elas tornaria dificultoso o andamento normal das ações. Há também, direcionando o foco aos processos gerenciais, os custos decisórios, ou melhor, os custos que respaldam decisões, são eles: custos incrementais, são os quais a empresa deverá arcar adicionalmente por ter tomado ou vir a tomar uma decisão; custos de oportunidade, é o benefício que a empresa deixa de ter por ter escolhido uma alternativa e não outra; custos evitáveis ou elimináveis, são aqueles que serão eliminados se a empresa deixar de executar alguma atividade; custos inevitáveis ou não elimináveis, são aqueles que continuam independentemente da decisão a ser tomada; custos empatados, são aqueles que por já terem sido sacramentados no passado, não devem influir em decisões para o futuro, por serem irrelevantes (CELSONO, 2003). Uma visão classificatória moderna e ao

## CUSTOS ORGANIZACIONAIS: UMA VISÃO SIMPLIFICADA

mesmo tempo prática para fins decisórios está em tratar os custos em razão da ação de sua existência, assim desdobra-se em custos de projeto, custos da qualidade, custos de produção, custos de engenharia, custos de re-engenharia, custos de implantação, custos administrativos ou judiciais etc. Outra moderna maneira, advém da organização de recursos no fluxo dos processos organizacionais, categorizando-os em tecnológicos, infra-estruturais, materiais, quadro de pessoal, logística etc., em que para cada categoria há o detalhamento participativo e da alocação necessária em cada processo organizacional. O ideal é combinar classificações de fins gerenciais e fins financeiros, visando mensurar a realidade, identificar prioridades e agilizar adequações.

### FERRAMENTAS DE MEDIÇÃO

A organização dos custos nos processos organizacionais facilita a aplicação de ferramentas para a sua avaliação, visando compatibilizar o equilíbrio, a qualidade e a melhoria. Com isso, surge a necessidade de se utilizar ferramentas de custos que proporcionem informes gerenciais confiáveis e que fundamentem tecnicamente as decisões ligadas a custos e preços de venda. (WERNKE; ZARPELON, p. 67, 2009). Diversas são as ferramentas para medição dos custos. Uma bem recente, que se adequa a forma de tratamento dos custos na visão de processos, é definida como 'Análise CVL' ou 'Análise Custo, Volume, Lucro'. Essa ferramenta é bem simplificada, mas extrai o desempenho dos negócios e demonstra as suas fraquezas e fortalezas. Esta ferramenta aborda conceitos como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, margem de segurança, alavancagem operacional, pode apresentar resultados específicos para cada conceito e abstratamente permite: conhecer a rentabilidade de cada serviço executado;

apurar quais serviços que contribuíram mais para o resultado do período; determinar o ponto de equilíbrio das operações em termos de número de serviços prestados; saber a margem de segurança do negócio; identificar a participação de cada serviço na margem de contribuição total do mês; elaborar uma demonstração do resultado em formato gerencial; mensurar a lucratividade do período evidenciando a participação percentual de cada fator no resultado, minimizar os efeitos nocivos dos gestores evidenciando o conjunto de informações relevantes que poderiam dispor; examinar o comportamento das receitas e custos totais, dos resultados das operações decorrentes de mudanças ocorridas nos níveis de saída (vendas), de preços de venda, custos variáveis por unidade ou custos fixos; responder questões como "o que acontece se ..." aumentarem ou diminuir os custos fixos ou variáveis, forem reduzidos ou aumentados os preços de venda e os volumes vendidos (WERNKE; ZARPELON, 2009); definir 'intervalo significativo', que significa uma área de real validade da relação custo/volume/lucro, ou seja, representando um nível de atividade para os quais os gastos fixos de uma empresa permanecem inalterados ou não estariam sujeitos a alterações muito expressivas (CELSO, p. 85, 2003). Os estudos e ensinamentos sobre a Gestão de Projetos de Negócios traz ferramentas ou técnicas apropriadas à Gestão de Custos nos processos organizacionais, das quais destaca-se: custeio do ciclo de vida, analisa o custo de toda a vida do produto e não apenas o custo do projeto; análise do valor, encontra uma forma mais econômica de fazer o mesmo trabalho mantendo o mesmo escopo; estimativa de custos "bottom-up", realizada para cada atividade (se disponível) ou pacote de trabalho (se as atividades não estiverem definidas) e, em seguida, as estimativas são agregadas em uma estimativa geral do projeto;

## CUSTOS ORGANIZACIONAIS: UMA VISÃO SIMPLIFICADA

valor agregado, mede o desempenho em relação à linha de base, indicando desvios potenciais e índices do estágio atual. As ferramentas da Qualidade Total (análise marginal, o nível ótimo é alcançado no ponto em que a receita incremental da melhoria é igual ao curso incremental para obtê-la; diagrama de causa e efeito, representa relação entre várias causas ou fatores para um determinado efeito; histograma, determina o fator crítico; gráfico sequencial, o histórico aponta o padrão de variação; diagrama de dispersão, acompanha duas variáveis para constatar relação; regra do sete, é originada da carta de controle, havendo sete ocorrências seguidas, acima ou abaixo da média, e fora dos limites, há indício de falha et.); também são favoráveis para medição de custos. Da mesma forma as ferramentas para gestão de processos organizacionais (ciclo P-D-C-A; fluxograma; estrela decisória; 5W2H; GUT, cartas de controle, IDEF, fatores críticos de sucesso) (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004). Ao invés de aplicá-las à problemas, situações e sugestões, aplica-se nos custos envolvidos no objeto examinado. Um diferencial destas duas últimas é extrair o custo da conformidade e o custo da não-conformidade. Uma combinação ferramental padrão, vê-se na ferramenta QFD - Desdobramento da Função Qualidade com todas as demais. A fiel tradução das necessidades dos clientes em especificações confiáveis é uma das mais difíceis tarefas da engenharia de produtos. Uma especificação mal traduzida pode colocar a perder qualquer projeto. A tradução de necessidades dos clientes em especificações de engenharia é, portanto, uma atividade crítica que exige muito critério, particularmente quando se trata de projetos complexos. O QFD é uma das mais eficazes ferramentas para essa finalidade, e auxilia as técnicas de Análise e Engenharia de Valor. (MARANHÃO, MACIEIRA, p. 189, 2004). Todas essas ferramentas levam à uma

excelente análise decisória. A análise baseada em dados objetivos - números, valores quantificáveis - é o caminho mais confiável e mais rápido para as melhores soluções. Como dizia Deming: "Acreditamos em Deus. Todos os outros devem mostrar dados". Embora não seja uma prática comum às pessoas que trabalham com gestão de processos analisar e decidir sobre dados, é uma necessidade inquestionável para a análise e melhoria de processos. E para tanto é indispensável que os processos tenham as suas medidas, os seus indicadores de desempenho. (MARANHÃO, MACIEIRA, p. 145, 2004). Uma boa nova, para projeção visual de custos pela organização, e sobretudo, nas partes dos processos organizacionais, "é a adoção de ferramentas práticas como o Mind Map – mapa mental – uma metodologia que pode ser usada na resolução de problemas ou no acompanhamento de um projeto importante. Criada pelos ingleses Tony e Barry Buzan, essa ferramenta surgiu a partir de estudos e pesquisas sobre a fisiologia e o funcionamento do cérebro humano, neurolinguística, semântica, teorias da informação, mneumotécnica, percepção e pensamento criativo. (BISPO, 2011) [...] O mapa mental é uma expressão do pensamento irradiante traduzida em uma técnica gráfica. É uma ferramenta usada em diversas áreas da atividade humana, aproximando o registro de idéias ao ato de pensar, obedecendo a três princípios fundamentais: pensamento irradiante; capacidade multissensorial do cérebro e associação de idéias. [...] No ambiente de trabalho pode ser usado para desenhar plano de reunião, resumir palestras, acompanhar projetos, gerar idéias e auxiliar na tomada de decisões. Já nos estudos sobre probabilidades e visão de futuro pode ser trabalhado para elaborar prognósticos de melhorias." (GRAMIGNA, apud BISPO 2011). Há risco desta ferramenta ser comparada

## CUSTOS ORGANIZACIONAIS: UMA VISÃO SIMPLIFICADA

equivocadamente com 'planos de interfaces', 'quadros de descrição de área', 'quadros de micro-visão ou macro-visão de processos'. Em parte, o Mapa Mental se assemelha ao 'Mapa de Risco Ambiental - Segurança no Trabalho' desenvolvido rigorosamente pelas Organizações. Tal referência é um excelente ponto de partida para quem deseja montar a 'planta de custo do empreendimento'.

### BENEFÍCIOS

A Contabilidade de Custos traz muitas vantagens. Celso (2003) destaca as principais: fornecer dados para a medição de resultados (lucros), para a avaliação de inventários (critérios de mensuração de estoques) e apuração de custos da produção; fornecer informações à administração para controle das operações e atividades de gestão da empresa; fornecer informações para o planejamento, para os orçamentos e para a tomada de decisão; fornecer informações para o atendimento das exigências legais e fiscais. O autor supra citado ainda esmiúça: avaliar os custos unitários de produção, conseqüentemente fixar os preços de venda; localizar os desperdícios de material, horas máquinas/homens, aproveitar resíduos, reduzir ou eliminar gastos; apurar os custos por elementos, seções, departamentos, produtos, períodos, etc.; oferecer elementos para estudo acurado das despesas, bem como o controle e previsão dos negócios; estabelecer os espírito de economia e previdência; fixar autoridade e responsabilidade, estabelecendo recíproca vigilância em todas as atividades; fornecer rapidamente os inventários de materiais, produtos em elaboração e produtos acabados, facilitando o levantamento de balancetes e demonstração de resultados parcial/total; oferecer elementos para comparação e interpretação dos custos ocorridos por departamento, fases de fabricação, produtos, operações, serviços e pontos de

estrangulamento etc.; descobrir quais os produtos/serviços mais lucrativos para empresa. O tratamento dos custos na visão de processos, ou seja, a Administração dos custos nos processos, permite uma apuração específica e ao mesmo tempo sistêmica, refletindo automaticamente as prioridades e destacando problemas na eficiência ou na eficácia. Permite também tomadas de decisão de nível estratégico nos níveis operacionais, tático e estratégico, e total integração dos processos com os registros finais, permitindo fáceis rastreamentos e levantamento de justificativas de gestão, principalmente quando a empresa incorporou a essência de "processos organizacionais". A Administração dos custos nos processos é regada pelo sentido complexo da coisa (e também da não-coisa): considera que os processos são irrevogavelmente interligados, definindo um ao outro. Corroborando que "*todos cooperam e competem entre si ao mesmo tempo, separados, mas inseparáveis, um todo de partes e uma parte de todos, nenhum no controle, mas tudo em ordem*" (HOCK, 2005). Em suma, na sua atuação, a Administração nos custos dos processos considera ou prerroga que as organizações são caórdicas sobre um corpo essencialmente tradicional.

### REFERÊNCIAS

- BISPO, Patrícia. Mind Map: estimulando a criatividade. Disponível em: <RH.COM.BR>.
- CELSONO, Afonso. Custo e formação de preços. Unifor - Centro de Ciências Contábeis: Fortaleza, 2003.
- HOCK, Dee. Nascimento da Era Caórdica. São Paulo: Ed. Pensamento- Cultrix.
- LEONE, George S. G. Custos - um enfoque administrativo. FGV: Rio de Janeiro. 11ª ed., 1995.
- MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. Ed. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2004.
- MARIOTTI, Humberto. Complexidade e Pensamento Complexo: breve introdução e desafios atuais. Revista Portuguesa de Clínica Geral (*Rev Port Clin Geral*) 23:727-731, 2007.
- SÁ, Antônio Lopes de. História geral da contabilidade no Brasil. Conselho Federal de Contabilidade: Brasília, 2008.
- WERNKE, Rodney; ZARPELON, Rafaela. Aplicação da análise CVL em salão de beleza. Revista CRC do Rio Grande do Sul, ano 2009, n. 138, mês setembro. Centenário do Ensino Contábil na Universidade do RGS - UFRGS.