

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE INTERNA

Mary Anne Durães Ramos Costa\*

Antônio da Silva Neves Junior\*\*

## RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo, pesquisar a importância do planejamento estratégico para a implantação da contabilidade interna, alguns fatores apontam que na maioria das vezes a prática das mudanças é executada visando apenas os resultados positivos e benefícios que possivelmente serão proporcionados, não levando em consideração a probabilidade de dar errado, assim raramente analisam essa possibilidade, muito menos se dão o trabalho de estabelecer um planejamento para prever e evitar eventualidades indesejáveis. Para isso buscou-se um referencial teórico, abordando assuntos como o estudo dos tipos e elaboração do planejamento estratégico, contabilidade interna e contador interno. Trata-se de uma pesquisa, qualitativa, descritiva, aplicada e pesquisa-ação, sendo aplicados dois questionários que esclareceram dúvidas sobre o planejamento estratégico e auxiliam a implantação da contabilidade interna. Os resultados demonstraram que o planejamento estratégico guia a empresa para a melhor direção a se seguir, sendo sua elaboração essencial para ser utilizada em qualquer mudança que a organização vier a fazer, evitando surpresas desagradáveis, obtendo assim um melhor desempenho e facilidade na implantação.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Contabilidade Interna. Implantação.

\*Mary Anne Durães Ramos Costa - acadêmica de Ciências Contábeis. Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB. E-mail: maryannedu\_@hotmail.com.

\*\* Antônio da Silva Neves Junior – contador, graduado pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB pós-graduado em planejamento tributário e financeiro. E-mail: antoniojr\_neves@hotmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico trata-se de uma ferramenta que analisa a empresa de várias formas e aponta uma direção a ser seguida. Segundo Lacombe e Heilborn (2003) para melhor determinar a direção a ser seguida por uma empresa, tendo em vista alcançar os resultados que ela almeja, faz-se necessário o processo administrativo.

Dessa forma, o planejamento estratégico se coloca como uma ferramenta que permite o diagnóstico de uma determinada empresa para a realização de uma projeção futura, analisa os ambientes internos e externos para então diagnosticar as ameaças, oportunidades, seus pontos fortes e fracos, auxiliando-a na realização de melhorias necessárias para que ela seja um diferencial perante seus concorrentes e o mercado.

O presente estudo avaliou a viabilidade da possível implantação da contabilidade dentro da empresa, investigou os procedimentos a serem feitos e a importância de elaborar um planejamento estratégico a fim de auxiliar a empresa nos processos da implantação, para que tenha um diferencial competitivo, se destacando no mercado.

A necessidade em realizar tal pesquisa, deu-se no contexto do curso de ciências contábeis, em assuntos discutidos nas disciplinas de planejamento estratégico, contabilidade avançada e gerencial. Também o fato de atuar em uma empresa familiar do ramo de material de construção, a qual tem planos de implantar uma contabilidade interna. Diante disso surgiu a necessidade de pesquisar mais a fundo todos os processos, desde o planejamento até a possível implantação.

Os argumentos da realização desta pesquisa, aconteceu frente a necessidade que as empresas têm em destacar-se no mercado de trabalho e estar sempre em busca de melhorias, fazendo com que os empresários passem a observar criteriosamente seus negócios e que mudanças sejam elaboradas em concordância com as estratégias definidas.

Por fim, foi destacada a necessidade de atribuir particular atenção e centralização das informações dentro da organização, evidenciando a importância da implantação da contabilidade interna, que tem como benefícios a

agilidade nos serviços e o acesso rápido as informações, com um contador trabalhando internamente, o auxílio na tomada de decisão seria mais eficaz já que ele possuiria tempestivamente o conhecimento real da situação da empresa.

## 2. HISTÓRIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento era provavelmente utilizado na pré-história, antes mesmo de ser reconhecido como tal segundo Hindle (2002). Ele também exemplifica que as primitivas “donas de casa” por não ter tecnologia para conservar alimento, programavam para terminar o preparo das refeições no momento em que seu companheiro estivesse retornado. Porém, na administração moderna o termo “planejamento” foi dado por Fayol (1950) com as cinco funções básicas da administração que são: prever, controlar, organizar, coordenar e comandar, com o tempo, o termo prever foi substituído por planejar, que é o mesmo que saber como se prevenir evitando as situações não desejadas e antecipando as desejadas.

Já a estratégia vem do grego antigo (*stratēgia*), que significa "a arte de liderar uma tropa; comandar" e se designava ao comandante militar, a estratégia é utilizada há muito tempo pelas organizações militares. Segundo Christensen e Rocha (1995), foi na teoria militar que o termo estratégia foi criado e utilizado na guerra durante o combate. Hoje a estratégia é mundialmente utilizada dentro das empresas com o intuito de auxiliar no caminho que deve seguir e quais escolhas devem ser feitas para que seu objetivo e metas sejam alcançados.

O planejamento estratégico veio surgir no início da década de 70 caracterizado por fórmulas simplificadas, porém dificilmente eram utilizadas. Já nos anos 80 ele deixou de ser usado, ficando então em segundo plano. Conforme Mintzberg apud Soares:

Isso ocorreu pelo aumento de novos modelos de gestão Programas de Qualidade Total, Administração por Objetivos, Reengenharia, Seis Sigma, Produção Enxuta, Teoria dos Jogos, *Empowerment*, Organizações Virtuais, *E-bussiness*, entre outros. (MINTZBERG apud SOARES, 2005, p.3)

Naquela época, era buscado pelas empresas somente as novas ferramentas de gestão, as análises mais profundas e essenciais para o sucesso a longo prazo eram deixadas de lado.

## 2.1. CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem a função de orientar a empresa, criando objetivos e planos para que ela consiga alcançar os resultados que almeja. Segundo Nogueira:

O planejamento abrange estabelecer os objetivos da organização e criar os planos que possibilitem que eles sejam alcançados. Ele também deve ter uma orientação para a direção que a empresa deve seguir, além de um caráter prático, mostrando de que forma as coisas devem ser feitas; deve estabelecer “o que” fazer (objetivo) e “como” fazer (planejar) (NOGUEIRA, 2015, p. 5).

O mesmo autor também cita vários benefícios que o planejamento estratégico traz para as empresas:

- Oferece uma direção;
- Confere foco;
- Possibilita uma ação proativa;
- Possibilita o controle do desempenho;
- Motiva;
- Fornece informações para a tomada de decisão.

Diante dos principais pontos destacados pelo autor, podemos entender o quanto o planejamento estratégico possibilita as empresas a tomarem devidas iniciativas quanto ao processo de mudança. Uma vez que o planejamento estratégico estuda de vários ângulos a situação da empresa, tanto interna quanto externa, fornecendo informações importantes para a tomada de decisão, apontando então a direção em que a empresa deve seguir. Possibilitando também que o grupo ande sempre na mesma direção, evitando esforços desnecessários, permitindo que as pessoas se envolvam com o mesmo objetivo mantendo então sua motivação.

Segundo Rezende (2008, pg.18) “O planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização.”

O autor ainda completa que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável na tomada de decisão de uma organização, e uma forma contínua de pensar na organização, trabalhando seu presente e seu futuro, considerando então os seus aspectos financeiros, econômicos e sociais.

## 2.2. OS TIPOS DE PLANEJAMENTO

Existem três tipos de planejamento, e cada um apresenta características distintas para cada situação, trabalhando para que seus objetivos e metas sejam alcançados, eles se diferenciam pelo prazo de execução. De acordo com Serra, Torres e Torres Apud Medeiros (2010), “o planejamento pode ser classificado segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, como de curto ou de longo prazo, ou seja, estratégico, tático e operacional”.

### 2.2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O seu objetivo é de trabalhar em cima de planejamentos a longo prazo, com estratégias e ações que comprometam todos os setores da organização. Somente os níveis mais altos da organização são responsáveis pela formulação dos seus objetivos. Segundo Oliveira Apud Almeida e Menezes (2013) O planejamento estratégico é normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

### 2.2.2. PLANEJAMENTO TÁTICO

Ao contrário do planejamento estratégico, as decisões tomadas através do planejamento tático não influenciam toda a organização e sim apenas uma área de resultado. As decisões tomadas nela são de responsabilidade da gerência dos níveis intermediários. (Oliveira 2007) o planejamento tático é

desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados

### 2.2.3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Está relacionado ao planejamento que as organizações fazem no seu dia-a-dia sendo então um planejamento de curto prazo, elaborado pelos níveis mais baixos da organização. Segundo Oliveira Apud, Almeida e Menezes (2013) “os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes”:

Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;

- ✓ Os procedimentos básicos a serem adotados;
- ✓ Os resultados finais esperados;
- ✓ Os prazos estabelecidos;
- ✓ Os responsáveis por sua execução e implantação.

### 2.3. PROPOSTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para qualquer ação que viermos a fazer dentro da empresa, é impossível conseguir êxito sem antes ter feito um plano. A proposta do planejamento estratégico trata-se de um plano de ação, que analisará suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, estabelecendo diretrizes, prazos, missão, visão e valor, sendo assim, ferramentas que definem a direção estratégica da empresa, da companhia e da motivação da equipe.

Dessa maneira norteará a organização a obter um melhor desempenho estabelecendo uma estratégia adequada para cada tipo de empresa. Pois, existem vários modelos que podem ser utilizados com a mesma eficácia, cabe a organização identificar ou encontrar o modelo que melhor se adapta a sua realidade. Porém, segundo Chiavenato e Sapiro (2004) existem algumas questões centrais no processo de planejamento, são elas

- Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?

- Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?
- Quais são os resultados da organização?
- A quem interessa chegar a esse resultado?

Esse processo de planejamento estratégico tem a função de mapear o percurso que deve ser seguido até que os resultados desejados sejam colhidos.

. Segundo Kaplan e Norton Apud Loureiro, para iniciar o plano de ação é necessário que a empresa responda algumas questões que podem ser visualizadas na figura abaixo:

Figura 1: Estrutura Inicial do planejamento estratégico



Após as questões respondidas, é possível conhecer melhor a estrutura da empresa, sua missão, visão e valor. Facilitando o desenvolvimento do plano de ação, diminuindo ao máximo os riscos que possam surgir, evitando esforços desnecessários, permitindo que as pessoas se envolvam com o mesmo objetivo, auxiliando na direção aos seus objetivos

### 2.3.1 VISÃO

A Visão se trata da direção que a empresa pretende chegar, é um sonho de longo prazo, podendo nunca ser atingido. O objetivo é justamente esse, que a visão seja um pouco fora de alcance, dessa maneira a luta para atingir esse sonho deve manter a empresa viva. Segundo Chiavenato e Sapiro:

É o sonho acalentado pela organização. Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios. (CHIAVENTO E SAPIRO 2004, P; 64)

Há um pouco de confusão entre missão e visão, fazendo com que algumas pessoas as usem como se fossem um só, porém, elas têm significados distintos, sendo a visão segundo Martins:

A visão é definida de forma ampla e com objetivos de provocar inspiração na organização. Deve sempre representar as projeções de negócio da empresa e de onde ela pretende chegar. Ser focada no futuro é imutável frente aos desafios encontrados no decorrer do cumprimento das metas. (MARTINS 2007, p. 32)

O mesmo autor apresenta três perguntas para definir a visão da empresa, são elas?

- I- Que tipo de empresa queremos nos tornar?
- II- Quais valores são importantes para nós?
- III- Como se parecerá à empresa para nós e nossos clientes quando atingirmos essa visão?

Após o estabelecimento da visão é necessário apropriar-se dela e acreditar, transformando a teoria em prática.

### 2.3.2 MISSÃO

A missão é a identidade da organização, sendo orientada no futuro, porém, tendo sempre como base o presente e com a intenção de ser permanente, trata-se do ponto de partida, identifica o negócio a fim de dar um rumo à empresa, alinhando seus objetivos, tendo como função fazer a empresa refletir na sua razão de ser e existir, mostrando a delimitação das atividades desenvolvidas dentro do espaço pretendido diante das oportunidades dos negócios, determinando qual o seu propósito e o que a empresa faz. Segundo Chiavenato e Sapiro:

[...] ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de oferecer algum produto ou serviço. (CHIAVENATO E SAPIRO 2004, p.55)

É a função que a organização deve exercer para tornar úteis suas ações e seus lucros através da criação de produtos e serviços que são desejados por seus consumidores.

Pelo fato da missão ser a expressão da sua razão de ser, Andrade e Amboni (2010) afirma que, em um ambiente com crescimento constante, é fundamental dotá-la de flexibilidade, para que possam ser acompanhadas as alterações, discutir e adaptar a missão de tempo em tempo.

O mesmo autor cita algumas questões para que a missão seja formulada, são elas?

- O que a empresa deve fazer?
- Para quem deve fazer?
- Para que deve fazer?
- Como deve fazer?
- Onde deve fazer?
- Qual responsabilidade social deve ter?

Em relação às questões apresentadas a cima, elas servem para a elaboração da missão, não sendo necessário apresentá-las na ordem sugerida ou mencioná-las obrigatoriamente.

É de suma importância que todos os colaboradores da organização conheçam a missão e os principais objetivos institucionais, pois se as pessoas que fazem parte da empresa não sabem o motivo de sua existência e as direções que pretende adotar, dificilmente elas saberão caminho mais propício a ser seguido.

### 2.3.3. VALORES

Com quais princípios éticos estamos agindo? Essa pergunta leva ao reconhecimento dos valores de uma organização, assim que a missão e visão são estabelecidas, precisamos determinar algumas “regras” para o jogo, ou seja, de quais **valores** não podemos abrir mão. É preciso ter em mente os **princípios ou crenças que servem de guia para os comportamentos, atitudes e decisões** de todas as pessoas envolvidas na empresa.

São os valores que evidenciam os comportamentos éticos e as atitudes de eficácia na empresa, devendo nortear as ações e a conduta de quem trabalha na organização, sendo como um guia para a gestão de seu negócio, quando claramente estabelecidos, ajuda a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se apresentam. “Os valores da organização são princípios de orientação importantes para os componentes da organização. Se referem a conceitos como, ética e honestidade. ” (MATOS, MATOS E ALMEIDA 2007 p. 125)

Segundo Andrade e Amboni:

Os valores definem de certa forma o caráter e o modo de ser da organização. Nas situações em que a organização não tenha valores claramente definidos e compartilhados, a interpretação do que pode e deve ser feito na organização fica a cargo das visões pessoais, tornando o ambiente da organização confuso e muitas vezes contraditório. (ANDRADE E AMBONI 2010, P. 60)

Assim sendo, os valores organizacionais se definem como princípios que direcionam a empresa, tendo então o papel de atender seus objetivos e também às necessidades de todos ao seu redor.

#### 2.3.4. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT também é utilizada para elaboração do Planejamento estratégico. Através dela será elaborado um gráfico, contendo as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente organizacional.

FOFA é a tradução de SWOT, tendo origem em 4 palavras no idioma inglês: Strength (Força); Weakness (Fraqueza); Opportunities (Oportunidades); Threats (Ameaças). Segundo Jones e George:

Trata-se de uma operação de planejamento em que os administradores identificam os pontos fortes (S, strength) e fracos (W, weakness) internos da organização e as oportunidades (O, opportunities) e ameaças (T, Threats). Com base na análise SWOT, os administradores de diferentes níveis da organização escolhem estratégias corporativas, de negócio e funcionais para melhor posicionar a organização, a fim de que ela atinja sua missão e objetivos. (JONES E GEORGE 2012, p.181)

Sua principal função é auxiliar na escolha estratégia adequada alcançando assim os objetivos organizacionais a partir de uma avaliação rigorosa dos ambientes interno e externo da organização. Cruzando as oportunidades e ameaças externas da organização com seus pontos fortes e fracos.

Segundo Oliveira:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).

2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.

4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser

evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. (OLIVEIRA2007, p. 37)

Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes conseguirão determinar com maior facilidade e clareza as ameaças e oportunidades viventes no ambiente externo. Proporcionando ao gestor uma visão clara do andamento da sua empresa perante seus concorrentes, fazendo com que conheça e estude o seu comportamento.

[...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2007, p. 39)

Uma vez que o gestor da empresa consegue discernir as ameaças, poderá tirar vantagens das oportunidades recebidas na sua organização. Pois não se possui o controle do ambiente externo, desta forma ele estará sempre em alerta, monitorando com maior frequência o lado de fora, utilizando as oportunidades e evitando que surjam as ameaças.

## 2.4. CONTABILIDADE DAS EMPRESAS COMERCIAIS

A contabilidade comercial segundo Franco (1991) é um ramo contábil que se aplica ao estudo, controle e interpretação de fatos que ocorrem no patrimônio das empresas comerciais, revelando os tais fatos, com o objetivo de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da atividade mercantil.

Como todas as outras áreas, a contabilidade comercial também tem suas obrigações, imposta por leis comerciais tributária, trabalhistas e administrativas. Segundo Andrade (2001) podemos destacar as seguintes obrigações:

- Abertura dos livros necessários;
- Escrituração uniforme e contínua dos livros;

- Registros obrigatórios de livros e documentos;
- Conservação em boa guarda dos documentos do giro comercial;
- Balanço anual.

## 2.5. CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial atua diretamente no direcionamento da administração, Segundo Padoveze (2010) “Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração”, fornecendo as informações contábeis para que possam ser extraídos dados concretos, necessários para o esclarecimento de dúvidas, traduzindo as tais informações tornando-as mais claras e objetivas para a orientação no momento da tomada de decisão. Segundo Marques:

A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isso é, aqueles que estão dentro da organização e são responsáveis pela direção e controle das suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização. (MARQUES 2010, p. 82)

Assim como a contabilidade gerencial, existe a contabilidade financeira, que também tem a função de fornecer informações, porém, para as pessoas que estão de fora da empresa, como acionistas, investidores e instituições financeiras.

Apresentar os dados qualitativos e quantitativos exige muita habilidade e eficiência que só a contabilidade gerencial é capaz de fornecer de maneira adequada. Sendo assim, um diferencial competitivo. Ter acesso a informações corretas, de maneira rápida e na hora certa, é estar sempre à frente da concorrência.

## 2.6. CONTABILIDADE INTERNA

A contabilidade interna se adapta a contabilidade gerencial, ao fornecer informações rápidas, fazendo com que fiquem abertas e claras sempre que necessário, exigindo muita agilidade do contador, para que utilize as informações

que obtém, para o desenvolvimento de estratégias e auxiliar também a empresa na tomada de decisão.

Com o desenvolvimento da tecnologia, as informações se multiplicam em um ritmo intenso, as pessoas têm buscado meios de proporcionar maior agilidade para desenvolver suas atividades em seu trabalho e cotidiano, formas mais ágeis de resolver determinadas situações. No mundo empresarial não é diferente, a busca por soluções e informações imediatas está cada vez maior, para que seus problemas sejam rapidamente resolvidos e assim, estarem sempre um passo à frente dos seus concorrentes. O grande desafio das empresas é conseguir uma contabilidade bem estruturada, que forneça informações confiáveis com agilidade e com maior grau de segurança possível em tempo hábil mantendo sua credibilidade. Sem contar com a capacidade que o contador deve ter para auxiliar os gestores.

Para que as empresas consigam suprir suas necessidades, em relação à rapidez e eficácia, indica-se a contabilidade interna, pois, ela é capaz de fornecer informações com maior disponibilidade se tornando mais acessíveis a qualquer momento, tendo como objetivo principal, transformar e gerenciar os fatos contábeis da empresa, fazendo com que seja útil para finalidades internas e externas.

O serviço contábil é uma grande ferramenta que auxilia a administração, com objetivo de buscar informações significativas e válidas para a tomada de decisão. Para Marion:

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões. (Marion 2008, p.23)

## 2.7. O CONTADOR DENTRO DA EMPRESA

O contador é o funcionário da empresa que tem maior capacidade em gerar informações necessárias para o momento vivido e de extrema importância

na tomada de decisão, suprindo todas as necessidades da empresa, através da aproximação que tem com todos os setores da contabilidade. Segundo Crepaldi:

O contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda a empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde. É necessário que os contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento, para suas equipes de administração de dados pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais mais amplas. (CREPALDI 2008, p.7)

Dessa forma, o trabalho do contador gerencial é de suma importância para o andamento da empresa, é ele quem fornece as informações e dicas para resolver os possíveis problemas, com base nas informações das demonstrações financeiras, relatórios contábeis, análise de dados, fluxo de caixa, entre outros, sendo então indispensável na tomada de decisão.

## 2.8. DEPARTAMENTO FISCAL DENTRO DA EMPRESA

A contabilidade fiscal é responsável por fazer os registros do cotidiano, esses registros servem como base para o controle de receita e despesas da empresa, apuração de impostos e demais exigências fiscais. O profissional responsável por esse setor deve estar sempre por dentro das mudanças da legislação. Segundo Pohlmann:

O planejamento tributário é considerado a atividade mais complexa desenvolvida pelo contador tributarista, uma vez que para ser bem-sucedido nessa tarefa é necessário que ele tenha profundo conhecimento das regras que regem a incidência e um domínio amplo dos meandros da apuração dos tributos. Nos casos em que o planejamento tributário envolve a adoção de medidas que podem encontrar resistências do Fisco, é necessário que o contador tributarista avalie os riscos decorrentes de um eventual litígio. (POHLMANN 2012, P 17)

O mesmo autor cita determinados tributos que são recolhidos pela maior parte das empresas, são eles: Imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ); Imposto sobre produto industrializado (IPI); Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte

interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS); Imposto sobre serviço de qualquer natureza (ISSQN); Contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL); Programa de integração social (PIS); Contribuição para o financiamento da seguridade social (COFINS); Contribuições previdenciárias e Regime tributário.

Dessa forma, o setor fiscal tem uma grande responsabilidade, pois ele é quem assume a parte ligada ao fisco da empresa. Segundo Sehn:

A obrigação de pagar o tributo, portanto, é denominada obrigação tributária principal, ao passo que os deveres instituídos para fins de facilitação da fiscalização dos tributos (como o dever de emitir notas fiscais, manter os livros fiscais e comerciais etc.) são denominadas obrigações tributárias acessórias. (SEHN2009, p 27)

Sendo assim, a obrigação tributária principal é quando o indivíduo tem um tributo a pagar, se o tributo for recolhido parcialmente, não é considerado extinto, apenas se o recolhimento for de maneira integral. Já a obrigação tributária acessória tem como objetivo auxiliar o fisco na administração dos tributos através de suas ações ou omissões. (Emissão dos livros fiscais).

## 2.9. DEPARTAMENTO CONTÁBIL DENTRO DA EMPRESA

O setor contábil tem como responsabilidade:

- A elaboração do Livro diário e Livro razão;
- Classificação dos documentos;
- A elaboração da demonstração do resultado do exercício (DRE), *demonstração das mutações do patrimônio líquido* (DMPL) e Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA);
- A elaboração do balancete de verificação e balanço patrimonial;
- Conciliações bancárias.

Todos esses elementos são de suma importância para a tomada decisão, principalmente para a exigência legal segundo a **RESOLUÇÃO CFC N.º 1.330/2011**. Sendo assim, um departamento necessário para qualquer organização, eficaz no processo de decisões de pequenas e grandes empresas.

## 2.10. DEPARTAMENTO PESSOAL DENTRO DA EMPRESA

O departamento pessoal, antes mesmo de ser reconhecido como tal, era utilizado desde a época da escravidão. Segundo Santos:

A expressão “departamento pessoal” tem um caráter histórico, vindo desde a época da escravidão, onde os senhores designavam pessoas (conhecidas como capitães), para cuidar dos escravos que viam como máquinas, meros equipamentos dos quais extraíam o máximo deles. (SANTOS 2011, p. 6)

Assim como os outros setores da contabilidade, o departamento pessoal é indispensável para o funcionamento adequado da empresa, encontrando resoluções para problemas que venham a acontecer envolvendo os direitos dos seus próprios funcionários. Transmitindo então para os seus colaboradores, um ambiente de trabalho organizado e bem estruturado. Segundo Marques:

É também onde são feitas todas as execuções da folha de pagamento, e posteriormente o pagamento de salário mensal de cada funcionário e muitas outras tarefas que são realizadas no decorrer das exigências trabalhistas que constam CLT – consolidação das leis trabalhistas, onde está localizada a maioria das leis do trabalho exigidas e executadas em nosso país. (MARQUES 2010, p. 203)

Sendo assim o responsável pela realização de todas as obrigações trabalhistas, são elas:

- Procedimento para registro de funcionário, separando e preenchendo todos os documentos necessários e exigidos pela lei para que o funcionário seja admitido, elaborando também o contrato de trabalho, contrato de experiência e especificação da jornada de trabalho;
- Elaboração da folha de pagamento;
- Todos os procedimentos mensais que o funcionário tem direito, como, férias, 13º salário; salário família; seguro desemprego entre outros;
- Guias de recolhimento dos encargos sociais e tributos afins;
- Todo o procedimento para rescisões.

Entre outros que auxiliam a empresa para que ela evite futuros problemas com a legislação trabalhistas e com o fisco.

### 3. METODOLOGIA

Esse estudo tem por finalidade realizar uma pesquisa aplicada, pois utilizará teorias já existentes, por tanto para que seus problemas sejam resolvidos, será aproveitado conhecimentos da pesquisa básica, pesquisa essa que objetiva gerar conhecimentos novos e úteis, investigando fenômenos físicos e seus fundamentos.

Para o melhor tratamento dos objetivos e melhor apreciação dessa pesquisa, observou-se que ela é classificada como pesquisa descritiva, que proporciona visões novas em cima de uma realidade já existente. Segundo Bervian, “A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (BERVIAN e CERVO 2002, p. 66). Procurando reunir um grande número de informações detalhadas com a finalidade de trazer o maior conhecimento sobre o assunto e até mesmo levar ao diagnóstico de soluções para possível problema.

Conforme os procedimentos técnicos, o estudo pode ser classificado como pesquisa-ação, uma vez que representa um caso onde o pesquisador e os participantes devem agir em conjunto para resolver uma situação real. Segundo Thiollent apud Gil:

[...] um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (Thiollent apud Gil 1996, p. 60),

Existem dois conceitos que definem a pesquisa-ação: a investigação e o ato substantivo. Sendo a investigação, uma ação que conseqüentemente leva a uma indagação, enquanto o ato substantivo é a ação que causa a mudança desejada no assunto estudado, ou seja, na investigação-ação, as ações são necessariamente atos substantivos.

Segundo a natureza da pesquisa realizada, podemos classifica-la como pesquisa de natureza qualitativa. Segundo Santos e Candeloro:

A pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite que o acadêmico levante dados subjetivos, bem como outros níveis de

entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a ideia de processo, de visão de significações e de contexto cultural. Note-se que a pesquisa qualitativa não tem a pretensão de mensurar variáveis, mas de analisar, qualitativamente, de modo indutivo, todas as informações levantadas pelo acadêmico através da aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado. Os mais usuais, no plano qualitativo, são a entrevista semiestruturada, o estudo de caso do grupo focais. (SANTOS E CANDELORO 2006, P 71)

Dessa forma, podemos dizer que a pesquisa será somente de natureza qualitativa, por não abordar dados estatísticos e sim, dados de informações úteis que após serem analisadas, destacarão características não observadas anteriormente na organização. Para tais informações, será utilizado um questionário para o levantamento de dados, tirando assim conclusões concretas.

O problema foi direcionado ao setor contábil de uma empresa de material de construção, acredita-se que com a utilização da pesquisa-ação e questionário para levantar dados, seja possível investigar a viabilidade da elaboração de um planejamento estratégico, para a implantação da contabilidade interna da empresa em estudo.

#### **4. ANÁLISE DE DADOS**

Para a realização da análise de dados, foram utilizados dois questionários, um elaborado para um contador que atuasse em contabilidade interna, a fim de auxiliar nessa tomada de decisão, informando os custos, benefícios, os prós e contra, os procedimentos a serem feitos e principalmente sobre a influência de um planejamento estratégico para a possível implantação de uma contabilidade interna.

O segundo questionário foi respondido pelo gestor da empresa em estudo, com intuito de que disponibilizasse informações internas como os custos, o porquê de sair de uma contabilidade terceirizada e sobre as mudanças que uma contabilidade interna poderá trazer a sua empresa auxiliando assim essa pesquisa no artefato da viabilidade da implantação.

Dessa forma, com intuito de conhecer e entender como uma contabilidade interna funciona, uma das questões disponibilizadas ao contador foi embasada nos possíveis procedimentos e/ou pré-requisitos a serem

utilizados para a instalação e funcionamento de uma contabilidade interna. Sendo respondida da seguinte forma: “Para a instalação e operacionalização da contabilidade interna são essenciais: Software de qualidade, equipe técnica com conhecimento adequado às demandas do cliente e espaço físico compatível com as reais necessidades do escritório. ”

Entretanto, em uma das questões disponibilizadas ao gestor, podemos entender qual a situação real da empresa diante das necessidades que uma contabilidade interna exige. Onde ele explica que a empresa já possui um escritório contábil informatizado, mobiliado e com dois auxiliares responsáveis pelo lançamento e emissão de notas fiscais. Dessa forma, terá que adquirir apenas um software e contratar um profissional responsável pela equipe contábil. Facilitando a implantação.

Levando em conta ainda, os custos citados pelo contador, que a empresa teria para implantar e manter a contabilidade interna, sendo eles: “Instalação e manutenção do software, aluguel do espaço físico, remunerações da equipe técnica, móveis, utensílios, computadores, dentre outros. ” Podemos analisar com mais propriedade a partir dessas informações, a viabilidade da tal mudança, analisando os custos para possível implantação da contabilidade na empresa em estudo, de acordo com as necessidades reais da empresa. Em relação a essas informações o gestor relatou que:

“Considerando que já existe um escritório contábil climatizado, informatizado, mobiliado e com dois auxiliares em plena atividade atuando em nossa empresa, os custos para a implantação e manutenção da contabilidade interna total, não serão tão elevado, contamos com espaço físico, água e energia elétrica incluso, necessitamos apenas da aquisição de um bom software que custa em média 2.000,00 (dois mil reais), sendo este um investimento inicial, já que nos próximos meses, será pago apenas 400,00 (quatrocentos reais) mensais, dessa forma, mais viáveis em longo prazo. E por fim a contratação de um profissional responsável pela equipe contábil, onde os honorários variam muito de acordo com o nível de experiência, creio conseguir em torno de três salários mínimo. ”

Com esse relato, podemos notar o quanto a empresa está preparada para auferir uma contabilidade interna. Tornando essa mudança mais interessante pela agilidade no andamento dos processos.

Para que pudesse ser feito uma comparação entre os custos futuros relatados acima, foram questionados quais os custos atuais da empresa:

“Atualmente temos contrato com 03 escritórios de contabilidade externo, sendo um deles em outra cidade que implica custos com transporte de malotes. Temos um setor contábil interno com dois funcionários que atuam no lançamento e emissão de notas fiscais, bem como emite e envia relatórios contábeis geral, mensal, para os contadores externos. Os nossos custos com a contabilidade externa e envio de malotes, fica precisamente 5.101,00 (cinco mil, cento e um reais) ”

Portanto fica evidente a facilidade que a empresa terá com a mudança, uma vez que a mesma já dispõe de um espaço físico, de computadores, móveis e equipe, facilitando dessa forma a possível implantação, onde os custos serão apenas na aquisição de software e contratação de um contador para auxiliar a equipe.

O software e um contador interno são fundamentais para o funcionamento de uma contabilidade. A tecnologia vem sendo uma grande aliada da contabilidade, em outros tempos todo trabalho era realizado de maneira manual, o que levava tempo, sendo também mais trabalhoso, surgindo assim a necessidade de melhores ferramentas de trabalho que facilite o dia a dia do contador na coleta de informações trazendo assim agilidade e segurança aos profissionais contábeis.

Com o surgimento da informática, as atividades contábeis como lançamentos, livros razão e contábeis passaram a ser digitalizados, e com um software, todo o procedimento é feito de maneira mais rápida e eficiente. Dessa forma os escritórios conseguem maior aproveitamento, organização e praticidade no desenvolver de suas tarefas.

Podemos observar que o software se tornou uma ferramenta essencial nas atividades contábeis das empresas, sendo responsável por um controle eficiente das informações, tornando a contabilidade ainda mais rápida e segura, assim trazendo mais comodidade aos profissionais da área e a seus clientes.

É evidente também a contribuição de um contador em um escritório de contabilidade interno. Conforme foi dito no referencial teórico o contador é responsável por fornecer informações ao administrador. É o funcionário da

empresa que tem maior capacidade em gerar informações necessárias para o momento vivido e de extrema importância na tomada de decisão, suprindo todas as necessidades da empresa, através da aproximação que tem com todos os setores da contabilidade. Sendo essencial para o bom funcionamento de uma contabilidade.

Em relação aos custos, fica claro e provado que para a empresa em estudo, a implantação é viável, tanto pelo lado financeiro, onde vimos a comparação entre os custos atuais e os futuros, percebendo assim uma grande economia que a empresa terá após a implantação, quanto pela agilidade nas atividades realizadas e andamento das documentações necessárias para o bom desenvolvimento da empresa. Isso se tratando de uma matriz (lucro real) e três filiais (simples nacional).

Para a micro e pequenas empresas, que tem o seu faturamento anual de R\$ 3.600.000,00, sendo assim enquadradas no simples nacional e de pouca burocracia fiscal, não se torna viável uma contabilidade interna, pois o custo e manutenção com equipamentos, software, equipe e um contador profissional se tornam muito elevados comparado ao preço que uma contabilidade terceirizada cobra. Uma vez que o simples nacional se trata de um regime tributário pouco exigente.

Ao contrário da empresa em estudo na qual possui um faturamento anual acima de R\$ 3.600.000,00, podendo então ser classificado na forma de tributação de lucro real ou presumido. Porém, após consultoria e elaboração de planejamento tributário, foi sinalizado que o lucro real seria uma opção mais viável pelo ramo de atividade executada pela empresa.

No lucro real, o valor de apuração dos impostos pode variar de acordo com os resultados da empresa, pois, é calculado com base no lucro total. Por isso, exige um controle fiscal muito maior, já que não deve existir qualquer diferença nos dados para os resultados serem confiáveis. As empresas enquadradas no lucro real são geralmente as que possuem uma margem de lucro baixa ou prejuízo, custos elevados com matéria-prima, energia elétrica, frete e alugueis possuir mercadorias no regime de Substituição Tributária e ter faturamento acima de R\$ 78 Milhões.

Essa forma de tributação exige um pouco mais do contador, por possuir uma obrigação maior junto ao fisco, uma empresa do lucro real paga em média para uma contabilidade terceirizada R\$ 3.800,00, na média desse valor, é possível pagar um contador interno que faça a contabilidade das três empresas do simples nacional e lucro real. Confirmando assim a viabilidade para a implantação da contabilidade para a empresa em estudo.

Depois de apontar os custos que a empresa terá com a mudança, e os procedimentos a serem feitos, foi questionado a respeito dos benefícios, onde o contador destacou os seguintes fatos: “Centralização das informações, rapidez nos lançamentos, maior facilidade de correção para os eventuais erros, maior segurança no cumprimento das obrigações tributárias (principais e acessórias), geração de informação com qualidade e celeridade, dentre outros.”

Confirmando assim, o que foi relatado no referencial teórico a respeito da contabilidade gerencial onde diz que, só a contabilidade gerencial é capaz de fornecer de maneira adequada os dados qualitativos e quantitativos, pois exige muita habilidade e eficiência, sendo um diferencial competitivo, tendo acesso a informações corretas, de maneira rápida e na hora certa, estando sempre à frente da concorrência.

Para maiores informações, foram questionados ao gestor quais motivos e/ou circunstâncias levaram a empresa a realizar a mudança na contabilidade, e a sua resposta foi a seguinte:

“Os principais motivos são: a morosidade na resolução de problemas, ou até mesmo problemas gerados justamente por conta da morosidade na antecipação dos possíveis problemas. O deslocamento de documentos da empresa para a contabilidade externa que demanda tempo e gera despesas, contudo, as solicitações imediatas dos processos burocráticos básicos necessários para o bom andamento da empresa ficam totalmente comprometidas exatamente por conta do tempo, considerando a necessidade que a empresa tem de cada dia ser mais ágil e eficiente para o bom andamento da mesma, o fator tempo é de fundamental relevância, assim sendo existe viabilidade na mudança da contabilidade externa para interna.”

De acordo com o referencial teórico, a contabilidade interna, é capaz de fornecer informações com maior disponibilidade, se tornando mais acessíveis a qualquer momento, tendo como objetivo principal, transformar e gerenciar os

fatos contábeis da empresa, fazendo com que seja útil para finalidades internas e externas.

Além disso, o gestor cita as alterações que espera ocorrer após o funcionamento da contabilidade interna. “A nossa maior expectativa nessa provável mudança é exatamente poder atender os nossos fornecedores com maior agilidade e eficácia possível, considerando que: com a contabilidade interna pouparemos tempo nos trâmites dos processos burocráticos e teremos a oportunidade pelo encurtamento da distância de acompanhar de perto cada passo a fim de evitar possíveis transtornos futuros que venha a provocar o famoso retardamento do bom andamento dos negócios consequentemente da empresa. ”

Agilidade e eficácia nos dias de hoje, são fatores primordiais em tudo o que for colocado em ação, pois, o desenvolvimento da tecnologia aumenta a cada dia, facilitando o cotidiano das pessoas e das empresas. A contabilidade interna tem a importante função de fornecer informações com maior disponibilidade se tornando mais acessíveis a qualquer momento, tendo como objetivo principal, transformar e gerenciar os fatos contábeis da empresa, fazendo com que seja útil para finalidades internas e externas.com o objetivo de fornecer informações rápidas, e fazer com que fiquem abertas e claras sempre que necessário.

E por fim, para compreendermos a utilização do planejamento estratégico na implantação da contabilidade interna, foi questionado ao contador os benefícios da utilização.

“Considerando que planejar significa antecipar decisões, o planejamento estratégico se torna fundamental dentro do contexto de instalação da contabilidade interna; especialmente sobre o prisma do custo de instalação, evitando, assim, surpresas desagradáveis ou dificuldades no momento da implantação. ”

Sua resposta confirma o que já foi dito no referencial teórico a respeito do planejamento estratégico que nos diz, o planejamento estratégico estuda de vários ângulos a situação da empresa, tanto interna quanto externa, fornecendo informações importantes para a tomada de decisão analisando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, estabelecendo diretrizes, prazos, missão, visão e valor, apontando então a direção em que a empresa

deve seguir, garantindo agilidade na mudança, já que sua principal vantagem é a agilidade para os gestores na tomada de decisão, melhor entre os funcionários, possibilitando que o grupo ande sempre na mesma direção, evitando esforços desnecessários, permitindo que se envolvam com o mesmo objetivo uma vez que há maior capacitação, motivação e comprometimento dos envolvidos. O referencial teórico nos mostra que o planejamento se divide em três.

Planejamento estratégico: tem como objetivo trabalhar em cima de planejamentos a longo prazo, com estratégias e ações que comprometam todos os setores da organização. Onde somente os níveis mais altos da organização são responsáveis pela formulação dos seus objetivos.

Planejamento tático: onde suas decisões não influenciam toda a organização, apenas um setor e as decisões tomadas são de responsabilidade da gerência dos níveis intermediário.

Planejamento operacional: Está relacionado ao planejamento que as organizações fazem no seu dia-a-dia sendo então um planejamento de curto prazo, elaborado pelos níveis mais baixos da organização.

Dessa forma podemos afirmar que o planejamento utilizado na implantação da contabilidade interna será o planejamento operacional por ser voltado apenas para um setor da organização, que é o caso da empresa em estudo, que será elaborado apenas para o setor contábil.

O planejamento operacional também será utilizado, uma vez que se trata de planejamento mais simples, feito ao longo do dia, às vezes elaborado sem mesmo ser notado. Auxiliando nas tarefas diárias e na organização das atividades a serem executadas.

Após a elaboração de um planejamento, é evidente que a empresa terá maior segurança na realização da implantação, pois fazendo um planejamento antes da mudança, os riscos de alguma coisa dar errado são muito menores.

Por isso, para que a organização venha sempre olhar para o futuro com intuito de se preparar para ameaças e aproveitar oportunidades, se mantendo sempre ativa, prosperando junto com o mundo globalizado em que vivemos, é fundamental a utilização do planejamento estratégico ativo continua e criativo, Caso contrário a empresa estará sempre reagindo ao seu ambiente.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo permitiu analisar a importância do planejamento estratégico para a implantação de uma contabilidade interna em uma determinada empresa, avaliando suas contribuições para a possível implantação.

Conforme descrito nos capítulos anteriores, o planejamento estratégico possibilita a empresa a destacar-se no mercado de trabalho, servindo como um guia, apontando a melhor direção a se seguir, sendo sua elaboração essencial para ser utilizada em qualquer mudança que a organização vier a fazer, evitando surpresas desagradáveis, obtendo assim um melhor desempenho, aperfeiçoando seus produtos e serviços frente a necessidade dos clientes, mercado e concorrentes.

A pesquisa realizada destacou também a importância de uma contabilidade interna, avaliando a implantação em relação aos custos, benefícios, prós e contra, comparando assim a melhor opção entre uma contabilidade interna e terceirizada.

Segundo os questionários realizados na pesquisa, o planejamento estratégico se torna fundamental na instalação da contabilidade interna, tendo como principal objetivo evitar surpresas desagradáveis ou dificuldades no momento da implantação, agilizando os gestores na tomada de decisão.

Sobre a implantação da contabilidade interna ficou comprovado a viabilidade da implantação, através da análise feita sobre os custos, foi apresentado uma grande economia quando comparados os custos atuais com os custos que a empresa terá após a implantação.

O estudo também aponta que a contabilidade interna é capaz de fornecer informações rápidas, fazendo com que fiquem abertas e claras sempre que necessário, exigindo muita agilidade do contador, para que utilize as informações que obtém, para o desenvolvimento de estratégias que auxiliam a empresa na tomada de decisão, sendo mais viável uma contabilidade interna em relação à terceirizada.

Com a elaboração de um planejamento estratégico, não só para a implantação, mas para qualquer mudança que a empresa vier a fazer, se torna

fundamental para auxiliar a empresa, sendo ela capaz de prevenir as ameaças e identificar oportunidades.

Dada a importância do estudo sobre a elaboração do planejamento estratégico na implantação da contabilidade interna, a execução da mesma torna-se de suma importância para o bom andamento da empresa, tanto na questão financeira quanto na agilidade que a empresa terá em solucionar futuros problemas.

## REFERÊNCIA

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de Andrade; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: Processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier editora2010.

BERVIAN, Pedro; CERVO, Amado L. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO RAMOS. Título: **O que faz o departamento fiscal e tributário?**  
Disponível em: <<http://www.carvalh Ramos.com.br/blog/o-que-faz-o-departamento-fiscal-e-tributario/>>. Data: 25/05/2016

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier editora, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade comercial**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da administração contemporânea**. 4. Ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.

KAPLAN R., NORTON, D. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 14. ed, São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Wagner Luiz. **Contabilidade geral – I segundo a lei 11638/2007 das sociedades anônimas: passo a passo da contabilidade**. 1. ed, Paraná: Gráfica Vera Cruz, 2010.

MARTINS, Marcos Amancio P. **Gestão Educacional: Planejamento Estratégico E Marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R; MATOS, Rosa Maria B.;ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de janeiro: E-papers, 2007

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre:Bookman, 2004.

NOGUEIRA, Cleber Suckon.**Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Educação do Brasil, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de p. Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clovis Luíz. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

POHLMANN, Marcelo Coletto. **Contabilidade tributária**. Curitiba: IESDE Brasil S. A, 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, Franklin Cavalcante da Silva. **Departamento pessoal**. 1. ed. Recife: Clube de autores 2011.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalho acadêmico: orientação para pesquisa e normas técnica**. Porto Alegre: RS: AGE, 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Cândida s. **Administração estratégica: conceito, roteiro, prática e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SEHN, Solon. **Legislação tributária**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Científica aplicada a Contabilidade**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.