

A CONTABILIDADE COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO À GESTÃO, TOMADA DE DECISÕES E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA TRANSFORMAÇÃO ECONOMICA E SOCIAL

Klinger de Oliveira Aleixo¹
Gabriela Andrade Fernandes²

RESUMO

Os atos e fatos administrativos são registrados, interpretados e posteriormente exibidos na forma de relatórios que têm o propósito de informar resultados econômico-financeiros auferidos pela empresa. Tais informações têm o escopo de orientar na tomada de decisões e determinação estratégica. A contabilidade, face o cenário globalizado é denominada a “linguagem do negócio”. O presente artigo visa abordar a contabilidade como ferramenta que auxilia os gestores com informações que tornam possível o desenvolvimento econômico e também social.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade. Informação. Planejamento Estratégico. Gestão.

INTRODUÇÃO

Com o advento da rede mundial de computadores, o instantâneo processo de troca de informações, a facilidade em se consumir diversos produtos de diferentes países, as sociedades convergiram numa espécie de “aldeia global”.³ O contato entre diferentes povos em distintas partes do mundo pode ser *on-line*, bastando ter acesso a um telefone, um aparelho de computador ou à tela de um televisor.

Nesta comunidade mundial, os principais acontecimentos são transmitidos momentaneamente via rede de comunicação (satélites, provedores de internet, emissoras de tevê, etc) informando às sociedades os fatos e acontecimentos.

¹ Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb). Estagiário da Uesb. E-mail: klinger@uesb.br

² Bacharel em Direito; Mestranda em Administração – Universidade Federal da Bahia (Ufba). Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA/Uesb). E-mail: gabriela@uesb.br

³ IANNI, O. **Teoria da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997, p. 16-17. Termo utilizado para caracterizar o mundo globalizado, unificado, onde pessoas podem consumir ou utilizar bens e serviços produzido(s) em distantes países.

Neste século, a informação converteu-se em capital, seja para o indivíduo – aprimoramento permanente dos conhecimentos a fim de manter sua empregabilidade; seja para a empresa – inserida num universo competitivo, há necessidade de ser ágil, eficiente, com capacidade de prever futuros acontecimentos e estabelecer estratégias de ação.

Neste sentido, este artigo tem o objetivo de abordar a contabilidade como instrumento de gestão capaz de oferecer ao administrador informações para tomada de decisões, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

A INFORMAÇÃO NO SISTEMA CONTÁBIL

Apesar da importância adquirida pela informação neste século, em muitas empresas brasileiras, principalmente pequenas e microempresas, as informações extraídas através da contabilidade não são consideradas por seus gestores, prevalecendo o empirismo e intuição, tal como descrito pelo professor Marion na seguinte abordagem:

Observamos com certa freqüência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouvimos empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros etc., fatores estes que, sem dúvida contribuem para debilitar a empresa. Entretanto, descendo a fundo nas nossas investigações, constatamos que, muitas vezes, a ‘célula cancerosa’ não repousa naquelas críticas, mas na má gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observamos, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em conseqüência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender as exigências fiscais (MARION, 1998, p. 27-28).

O resultado da má gerência, na maioria das vezes, é o fracasso, e o prejuízo não se restringe à ordem financeira, mas também emocional, desacreditando a capacidade administrativa organizacional, desgastando, portanto, a imagem empresarial.

Para a maioria desses gestores, a contabilidade é tida como um serviço de cunho fiscal com o propósito de apurar impostos e outras exigências legais. Para eles, o trabalho realizado pela contabilidade é um “gasto necessário”. Segundo Bizarro,⁴ “é muito comum um empresário pensar que tem só Contabilidade porque é obrigado a atender ao fisco. É um erro primário, pois esta é apenas uma de suas atribuições”. No entanto, apesar desta visão retrógrada, a contabilidade progrediu e é considerada pelas grandes organizações de sucesso, como exemplo as multinacionais, um “Sistema de Informações e Avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização” (PADOVEZE, 1997, p. 37).

Esta modalidade de tratar as informações contábeis é conhecida como Contabilidade Gerencial ou Controladoria.⁵ O profissional contador responsável por estas informações, é conhecido como *Controller* e geralmente ocupa cargo de diretoria em grandes organizações.

⁴ BIZARRO, C. R. **Controle** – a arma do negócio. Empresário On-line – Artigos. Disponível em: <http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_060903.html>. Acesso em: 17 set. 2003. p. 2.

⁵ CATELLI, 1994 apud PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 113. “A Controladoria tem por objetivo a identificação, mensuração, comunicação e decisão relativos aos eventos econômicos; CALATONI, C. S. et. al., 1971 apud PADOVEZE, 2000, p. 113, define eventos econômicos por “ocorrência no ambiente da empresa, tanto interno como externo, que tem uma significação econômica para os tomadores de decisão da empresa”.

CONTABILIDADE – POTENCIAL ESTRATÉGICO

A Influência do Mercado

Nesta “aldeia global”, existem elementos que são determinantes na tomada de decisões, dentre estes se destaca o Mercado. Segundo O’Sullivan (2001, p. 4) mercado “é um arranjo que permite a compradores e vendedores trocarem coisas [...], provê oportunidades para pessoas trocarem o que têm pelo que querem”; logo, é um mecanismo de transações comerciais sem fronteiras (mercado globalizado). Porém, medidas protecionistas⁶ são adotadas por diversos países, principalmente os de primeiro mundo, obstruindo a livre comercialização de bens e serviços, visando proteger sua produção e garantir o escoamento de seus produtos.

O mercado influencia a economia como um todo, seja ela regional, nacional ou mundial. Tem poder para influenciar o país sobre o que produzir, como produzir e quais os possíveis consumidores para os produtos ofertados – conforme sua vocação;⁷ influencia governos; afeta a concorrência entre empresas, consumidores, fornecedores, e demais agentes econômicos; interferindo, portanto, nas decisões administrativas e econômicas.

Na percepção dominante, estaríamos caminhando para um mundo sem fronteiras com mercados [de capitais, informações, tecnologias, bens, serviços etc.] tornando-se efetivamente globalizado e para um sistema econômico mundial dominado por ‘forças de mercado incontrolláveis’ (LASTRES, 1999, p. 10).

As empresas tentam se consolidar neste mercado incessante e “travam batalhas” por seu espaço. A concorrência é acirrada, os produtos se equiparam em qualidade e tecnologia, o diferencial está, justamente, no atendimento prestado a seus clientes e na forma como conduzem seus negócios. Mas, para que não percam rentabilidade, pois devido a essa concorrência o lucro é cada vez menor, e se mantenham no mercado é necessário um estudo sério. Devem ser analisados os custos; investimentos; a estrutura organizacional pretendida – as metas de curto, médio e longo prazo; os riscos e as possibilidades de retorno do capital investido. Enfim, exigências atribuídas pelo novo cenário mundial. Torna-se imprescindível fazer um plano de gestão, pois a concorrência não mais se restringe ao mercado doméstico (empresas vizinhas ou cidade onde atuam), é muito mais amplo, globalizado.

As teses que consideram que a globalização implica espaços homogêneos e um mundo ‘sem fronteiras’ são as que supõem que as informações, conhecimentos e tecnologias são simples mercadorias, passíveis de serem ‘transferidas’ sob a medição dos mercados via mecanismos de preços (LASTRES, 1999, p. 13).

Um bom exemplo são as lojas virtuais (empresas ponto com), que possuem os mesmos produtos (quando do mesmo fabricante) e têm um custo operacional menor do que as lojas tradicionais, sendo assim, há possibilidade de oferecer estes produtos com preços mais competitivos, atingindo qualquer área do planeta, desde que possua serviços postais.

⁶ Aplicar subsídios fiscais em sua produção, alçar tarifas alfandegárias, elevar taxas de importação, entre outras.

⁷ Pode-se definir vocação como um potencial produtivo. Por exemplo, se determinado país tem em sua base produtiva tendência agrícola, resolvendo este produzir automóveis, não terá o mesmo desempenho que seus concorrentes, pois fará sacrifício maior para atingir produção competitiva em relação a seu(s) concorrente(s) que dispõe de estrutura adequada [capital, mão de obra, insumos e tecnologia]; conseqüentemente o resultado poderá ser insatisfatório nesta empreitada.

A CONTABILIDADE FACE AO NOVO CENÁRIO

Diante desta nova ordem mundial, a contabilidade, como elemento associado à administração, é uma “ferramenta” eficaz, a qual está sempre habilitada a fornecer informações extraídas de acontecimentos decorridos e destes fazer projeções, tal como observado abaixo:

A contabilidade está sempre presente controlando e avaliando dentro do processo de planejamento estratégico, são os subsistemas contábeis de informação das variáveis da conjuntura social, econômica, setorial e de mercado que devem ser acumulados e tratados de forma sistêmica e que são parte dos subsídios para o processo de gestão estratégica (PADOVESE, 2000, p. 78).

Nesse sentido, a contabilidade registra, desde o processo produtivo de um bem ou serviço até sua circulação, ao final mensurando o resultado dessa operação.

Fala-se muito na utilização de mecanismos estratégicos⁸ para otimização empresarial. Não é algo novo. Porém, visualizar a contabilidade com este enfoque é algo no mínimo recente. Vejamos: já que a contabilidade não é reconhecida em sua potencialidade, tal como demonstrado anteriormente no tópico 2,⁹ os que assim utilizarem esta ciência estarão aplicando estratégia competitiva¹⁰ sobre seus concorrentes, enquanto estes não tiverem em vista as notáveis possibilidades de gestão que são extraídas pela contabilidade (vide item 4).

É possível estabelecer estratégias empresariais a partir da contabilidade. Para isso é necessário que se implemente:

- **Planejamento:**

“Planejar permite ordenar com sentidos diferentes atividades. Isto é, os esforços são dirigidos para obter os resultados desejados. Porém, dessa maneira, não será possível separar a função de planejamento da de estratégia nem da de avaliação” (LEVY, 1992, p. 16).

- **Organização:**

“A organização deve ser flexível e sujeita à estratégia [...], organizar é o que um gerente faz para que determinado trabalho seja executado o mais eficientemente possível” (LEVY, 1992, p. 17).

- **Avaliação:**

“Está relacionada à comprovação do cumprimento dos objetivos, reconhecimento daquele que cumpriu além do esperado, a correção daquilo que não foi alcançado e ao treinamento necessário àquele que ficou para trás” (LEVY, 1992, p. 17).

A estratégia baseia-se na idéia de aplicar um diferencial. É um “quê” a mais, com isso surge a vantagem competitiva.¹¹

É fundamental que se execute políticas para que a contabilidade se afaste desta visão arcaica, de ser apenas uma exigência fiscal, e mergulhe na modernidade. Segundo Padoveze (2000, p. 115): “A contabilidade Gerencial mudou o foco da contabilidade, passando dos registros e análise das transformações financeiras para a utilização da informação para decisões que afetem o futuro”.

⁸ LEVY, A. R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992, p. 14. Segundo autor, estratégia é estabelecer o que se quer conseguir e como consegui-lo, “fins e meios, propósito e instrumentos”.

⁹ Vide tópico 2: A Informação no Sistema Contábil.

¹⁰ PORTER, M. E. Define estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em um setor.

¹¹ OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995, p. 133: “Vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura de atuação da sua Alta Administração”.

Portanto, as informações extraídas da contabilidade, se bem utilizadas tornam-se um diferencial, proporcionando à empresa vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Pode-se, assim, antecipar possíveis acontecimentos e tendências, antes de seus competidores, garantindo melhores alternativas de decisão, contribuindo, portanto, para continuidade da empresa em seu mercado de atuação.

CONTABILIDADE COMO ENUNCIADOR DE INFORMAÇÃO

A contabilidade é a Ciência que estuda e acompanha os fenômenos patrimoniais. Segundo Bierman Jr. (1959, p. 3 apud LEONE, 2000, p. 3) “Contabilidade é a linguagem do negócio e assim o seu principal meio de comunicação [...], é um meio e não um fim em si mesmo [...], é um instrumento de que o administrador dispõe para apoio ao cumprimento de suas funções”.

“O objetivo principal da Contabilidade (e dos relatórios dela emanados) é fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança” (IUDÍCIBUS, 2000, p. 28).

Para demonstrar sua situação econômica e patrimonial, a empresa utiliza as informações contábeis exibidas no Balanço Patrimonial (BP) e na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Através destes, poderá verificar o desempenho empresarial, elaborar orçamentos, planejar aplicação de recursos, alterar processos produtivos, dentre outros; evidenciando aos agentes internos e externos ao negócio sua situação patrimonial, garantindo transparência e dignidade comercial.

CONTABILIDADE – PROPULSOR DE TRANSFORMAÇÃO

A empresa não é formada apenas por indivíduos isolados, cada um agindo conforme sua especialização, é um conjunto sistêmico, no qual, a ineficiência ou sucesso em uma unidade produtiva, setor, ou indivíduo, pode interferir no resultado pretendido pelo conjunto, ou seja, a empresa.

Neste sistema inclui-se a contabilidade. Esta mantém relação direta com a administração e paralela com todas as unidades desse sistema.

São poucas as pessoas dentro de uma organização que não tem relação com o trabalho do contador. Todos, de um modo ou de outro, têm suas atividades relacionadas à contabilidade. Entretanto, o grupo mais interessado nas informações trazidas pelo contador é a equipe de administradores (LEONE, 2000, p. 3).

A contabilidade possui, entre suas especificações, a responsabilidade de mensurar os fatos administrativos e acompanhar os atos.

Como fato administrativo, dá-se a seguinte hipótese: Na compra de uma nova máquina para a linha de produção, o quê motiva uma nova aquisição de equipamento? Por exemplo: 1) devido a grande demanda por seus produtos, tendo sua capacidade produtiva no limite, não sendo sua produção suficiente para atender encomendas efetuadas por seus clientes, é vantagem fazer a referida aquisição?; ou 2) sendo o equipamento constantemente paralisado por motivo de manutenção, interrompendo a atividades produtiva, causando ociosidade funcional que eleva os custos de produção, é motivo de uma nova compra?

Para que a decisão de comprar ou não uma nova máquina torne-se um fato bem sucedido é necessário planejamento. A contabilidade pode elaborar cuidadoso estudo de viabilidade econômica, projetando possíveis resultados e emitir aos administradores um parecer analisando: a) retorno do investimento aplicado – custo de oportunidade; b) fluxo da demanda por seus produtos – rendimentos decrescentes (até que preços os consumidores estão dispostos a pagar?); c) Que quantidade se pretende implementar à produção e qual a possibilidade de comercialização?); d) analisar a concorrência; enfim, esgotando possibilidades para que o administrador tenha subsídios para a decisão a ser tomada.

Como ato administrativo, dá-se a seguinte possibilidade: O bom relacionamento entre o gestor da empresa e seu gerente bancário. Esse administrador dirige-se a esta instituição financeira e solicita ao gerente um empréstimo. Mesmo neste ato estará presente a contabilidade, vejamos: para que o gerente do banco autorize uma solicitação de crédito ou financiamento, deverá verificar os últimos Balanços Patrimoniais, sua posição financeira em relação a seus maiores fornecedores, sua carteira de contas a receber. Portanto, verificando os mecanismos de controle empresarial, com o objetivo de averiguar sua capacidade de pagamento, caso autorizado o empréstimo. Porém, antes que este administrador decida pela tomada de empréstimo bancário, a contabilidade, se solicitada, poderá realizar análise de todas as informações financeiras, estudando o fluxo de caixa, duplicatas a receber de curto e longo prazo, aplicações financeiras, títulos ou ações, enfim, esgotando possibilidades com o propósito de gerar o menor custo possível nesta operação. Diante disso, comprova-se: a contabilidade exerce a função de alicerce na tomada de decisões.

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-SOCIAL E A CONTABILIDADE

O desenvolvimento econômico e social estão interligados, sendo um conseqüência para o outro. No Brasil e na maioria dos países que se encontram no processo de desenvolvimento, a renda de sua população é mal distribuída, proporcionando uma série de problemas sociais, que refletem, direta ou indiretamente, no dia-a-dia das pessoas.

Para amenizar esta situação de desigualdade e equilibrar as relações sócio-financeiras, deve-se aplicar recursos na educação e em infra-estrutura social, medidas que podem diminuir, em longo prazo, o desequilíbrio proporcionado à população carente e marginalizada.

Dentre os problemas sociais, destaca-se o desemprego, que é um precursor de tantos outros. Mas, para que se possa atingir a meta de transformação econômico-social é necessário formular estratégia e táticas de ação.

Os novos postos de trabalho, que estão surgindo em função das transformações das tecnologias e da divisão internacional do trabalho, não oferecem, em sua maioria, ao seu eventual ocupante as compensações usuais que as leis e contratos coletivos vinham garantindo (SINGER, 1999, p. 24).

O desemprego é porta de entrada para diversos problemas sociais, entre eles a criminalidade. Perante o exposto, acredita-se que as micro e pequenas empresas possuem um papel fundamental: são fonte de elevado número de empregos, permitindo à parte da população possibilidades de recolocação profissional, minimizando, emergencialmente (pois todos precisam se alimentar, vestir, transitar etc.) o problema social do desemprego.

Segundo Sérgio Moreira, presidente do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (Sebrae), (JORNAL DO CFC, 2002, p. 13) “sem levar em conta o mercado informal, as micro e pequenas empresas representam 99% das empresas brasileiras. Só 1% das empresas regularmente registradas são médias ou grandes”. Portanto, as micro e pequenas empresas constituem a maioria das empresas nacionais, sendo as principais responsáveis pela geração de empregos à grande parte da população economicamente ativa.

Mas, para que essas empresas possam sobreviver neste cenário competitivo, a contabilidade pode ser um diferencial, ao fornecer informações para gestão e planejamento, acompanhando resultados e auxiliando nas tomadas de decisões. Conforme citação:

Vivemos um momento em que aplicar os recursos escassos disponíveis com a máxima eficiência tornou-se, das dificuldades econômicas [concorrência, inflação, etc.] uma tarefa nada fácil. A experiência e o *feeling* do administrador não são mais fatores decisivos no quadro atual [...], exige-se um elenco de informações reais, que norteiam tais decisões. E essas informações estão contidas nos relatórios elaborados pela contabilidade (MARION, 1998, p. 28, grifo do autor).

Assim, micro e pequenas empresas teriam um acompanhamento profissional especializado que pode ajudar a sobreviver no mercado. Segundo informações do Sebrae, uma das conseqüências mais comuns é a abertura de empresas sem nenhum estudo, e pela pouca ou nenhuma experiência deste novo empreendedor, o tempo de vida desta empresa é limitado; dados do Sebrae mostram que 50% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes de completarem dois anos de existência e a má gestão tem significativa responsabilidade nesse percentual.

Direcionar aos gestores uma visão econômica mais ampla, através da análise de dados,¹² identificar falhas e sugerir possíveis soluções é uma das funções da contabilidade. Esta é uma possibilidade de utilizar estrategicamente a contabilidade, que sem dúvidas, possibilitará um desenvolvimento social mais justo e conseqüentemente fomentará a economia e o desenvolvimento social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitos os problemas na esfera econômica e social brasileira, tais como a desigualdade social acentuada, o desemprego, a falta de oportunidades, o baixo nível educacional e conseqüentemente o elevado índice de violência e insegurança social. Estes são os pontos mais graves, as diferenças são notadamente percebidas.

Contudo, a contabilidade, se utilizada adequadamente em seu atributo de: acompanhar o desenvolvimento empresarial, mensurando, analisando, oferecendo alternativas e soluções a problemas administrativos e financeiros, estará assumindo a responsabilidade de apoiar os gestores na tomada de decisões, possibilitando a estes, baseado em análises das informações contábeis, organizar com maior segurança e credibilidade os rumos da empresa. Desta forma, a contabilidade estará agindo como um agente estratégico para o desenvolvimento econômico e social de toda a sociedade, pois,

¹² OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistema de informações gerenciais estratégias táticas operacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1993, p. 34: “Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

possibilitará ao empreendimento, constituído ou a constituir, a abertura de novos postos de trabalho, garantindo desenvolvimento seguro e contínuo; gerando, portanto, renda e riqueza à nação, cooperando para minimização dos problemas sociais.

Portanto, diante desse quadro, a contabilidade é um catalisador para o desenvolvimento empresarial e conseqüentemente de toda a sociedade, porém, esta ciência, como qualquer outra, não tem a verdade como absoluta, pois é isso que lhe permite ser aperfeiçoada, tendo objetivos claros de atender às necessidades do homem, visto que sua aplicabilidade fomenta a evolução do patrimônio e das sociedades.

ACCOUNTING AS A TOOL FOR MANAGEMENT HELPING, DECISION MAKING, AND STRATEGIC PLANNING FOR SOCIAL AND ECONOMIC TRANSFORMATION

ABSTRACT

The administrative acts and facts are registered, interpreted and later on exhibited in the form of reports with the purpose of informing economic-financial results obtained by the company. Such information has the intention of guiding the decision making and strategic determination. Accounting, in this global world, is called “language of business.” This article has the objective of approaching accounting as a tool that can help managers with information that can make social and economic development possible.

KEY-WORDS: Accounting. Information. Strategic planning. Management.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:** informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BIZARRO, C. R. **Controle** – a arma do negócio. Empresário on-line – artigos. Disponível em: <http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_060903.html> Acesso em: 17 set. 2003.

CONVÊNIO CFC/Sebrae cria rede de apoio ao pequeno empreendedor. **Jornal do CFC**, Brasília, ano 5, n. 53, out. 2002. p. 13.

DAWBOR, L. (Org.). **Desafios da globalização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEONE, G. G. **Custos um enfoque administrativo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

LEVY, A. R.. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, E. **Avaliação de empresas da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistema de informações gerenciais estratégias táticas operacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

O'SULIVAN, A.; SHEFFRIN, S. M. **Princípios de economia**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Sistemas de informações contábeis fundamentos e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SCHOMMER, P. C. **Responsabilidades compartilhadas num contexto de interdependência**. Salvador: Napol, mar./2000. Mimeografado.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 5 jul. 2003.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SINGER, P. **Globalização e desemprego diagnósticos e alternativas**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1999.