

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JEFFERSON DE ALMEIDA CALIARI
TAÍS MARQUES DE OLIVEIRA
LAILA ROSEMBERG DA SILVA**

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E SEUS MODELOS DE MERCADO: UMA
ABORDAGEM SOBRE A ESTRUTURAÇÃO CONTÁBIL QUE LHE SÃO
ADERENTES**

**VOLTA REDONDA
2021**

**FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E SEUS MODELOS DE MERCADO: UMA
ABORDAGEM SOBRE A ESTRUTURAÇÃO CONTÁBIL QUE LHES SÃO
ADERENTES**

**Trabalho de Conclusão de Curso de
Ciências Contábeis da UniFOA, como
requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Alunos: Jefferson de Almeida Caliri,
Taís Marques de Oliveira, Laila
Rosemberg da Silva.**

**Orientador: Professor Mestre Augusto
Felipe de Souza Leão.**

**VOLTA REDONDA
2021**

Dedicamos a Deus por dar forças para seguirmos nesta caminhada, à família por disponibilizar total apoio e aos professores pela troca de conhecimentos e toda a dedicação durante a realização do trabalho.

A Deus que nos concedeu o dom da vida e nos proporcionou força para que nos mantivéssemos firmes, foco para que nossos passos não viessem a se turvar, e fé para que possamos sempre confiar que há um tempo certo para todas as coisas. Ao prof. M.Sc. Augusto Felipe de Souza Leão que nos instruiu e orientou durante esta caminhada. À família por nos apoiar nos momentos de fraqueza e ao corpo docente por nos ajudar guiando e permitindo que este trabalho acontecesse.

As pessoas costumam amar a verdade quando esta as ilumina, porém, tendem a odiá-la quando as confronta.

(Agostinho de Hipona)

RESUMO

A estrutura contábil como ente gerencial influencia significativamente nos planejamentos estratégicos e organizacionais das empresas. Diante disso, o objetivo geral deste estudo consiste em evidenciar a utilidade e importância das estruturas contábeis nos modelos mercantis das estruturas empresariais. Como objetivos específicos: elencar os modelos de planejamento organizacional e de mercado que estruturam a posição da empresa junto ao mesmo. Boa parte dos empreendedores possuem características comuns em suas estruturas organizacionais e necessitam formular seus planejamentos alinhados à realidade financeira/contábil da empresa. Para isso, precisam lançar mão de ferramentas, métodos e estruturas para avaliar os melhores modelos de mercado a aderirem a fim de alcançarem o desenvolvimento econômico. Mas, como fazer isso? O ideal seria terceirizar esse tipo de serviço? Acredita-se que a empresa pode terceirizar a estruturação contábil, porém não deve fazê-lo em relação ao planejamento estratégico, pois este está intimamente ligado às decisões de onde os CEO's da empresa desejam chegar. Quanto ao melhor método a ser adotado para alinhar a realidade contábil da empresa ao desenvolvimento econômico financeiro deve-se realizar sua estruturação contábil ao modelo de mercado onde está inserida. O método de pesquisa utilizado será qualitativo por meio de revisões bibliográficas. O estudo se justifica por levantar uma questão que visa expandir a visão estrutural do assunto abordado, pois a mesmo encontra-se em desconhecimento da maioria dos empreendedores e de acadêmicos da área. Portanto, percebeu-se que a estrutura organizacional que esteja alinhada ao planejamento estratégico e a estrutura contábil vigente, gera harmonização entre as funções dos colaboradores, estabelecendo autoridades sobre suas responsabilidades e delimitação de suas atuações, fazendo com que se extraia maior qualidade produtiva e pessoalidade nas tarefas antes designadas, reduzindo significativamente situações de conflito e ingerência na entidade.

Palavras-chave estruturas organizacionais; modelos de mercado; estruturas contábeis aderentes.

ABSTRACT

The accounting structure as a management entity significantly influences the strategic and organizational planning of companies. Therefore, the general objective of this study is to highlight the usefulness and importance of accounting structures in the commercial models of business structures. As specific objectives: to list the organizational and market planning models that structure the company's position with it. Most entrepreneurs have common characteristics in their organizational structures and need to formulate their plans in line with the company's financial/accounting reality. For that, they need to resort to tools, methods and structures to assess the best market models to adhere to in order to achieve economic development. But how to do this? The ideal would be to outsource this type of service? It is believed that the company can outsource the accounting structuring, but it should not do so in relation to strategic planning, as this is closely linked to the decisions of where the company's CEOs want to go. As for the best method to be adopted to align the company's accounting reality with the economic-financial development, its accounting structure must be carried out according to the market model in which it operates. The research method used will be qualitative through literature reviews. The study is justified by raising a question that aims to expand the structural view of the subject discussed, as it is unknown to most entrepreneurs and academics in the area. Therefore, it was noticed that the organizational structure that is aligned with the strategic planning and the current accounting structure, generates harmonization between the functions of employees, establishing authorities on their responsibilities and delimitation of their actions, making it possible to extract greater productive quality and personality in the tasks previously designated, significantly reducing situations of conflict and interference in the entity.

Keywords organizational structures; market models; adherent accounting structures.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	12
2.1 Organização funcional.....	14
2.2 Organização de um projeto por departamento.....	14
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
3.1 Fases do planejamento estratégico.....	23
3.2 Composição sistêmica.....	24
4 MODELOS DE MERCADO	26
4.1 Concorrência perfeita.....	27
4.2 Concorrência monopolística.....	29
4.3 Oligopólio.....	30
4.4 Monopólio.....	32
5 ESTRUTURAÇÃO CONTÁBIL	33
5.1 Plano de contas no fornecimento de dados.....	34
5.2 Composição do plano de contas.....	36
5.3 Modelos de plano de contas.....	37
6 CONCLUSÃO	45
7 REFERÊNCIAS	46

FIGURAS

Figura 1: Exemplo de organograma.....	13
Figura 2: Departamentalização por função ou Funcional.....	15
Figura 3: Departamentalização por quantidade.....	15
Figura 4: Departamentalização territorial ou geográfico.....	16
Figura 5: Departamentalização por cliente.....	16
Figura 6: Departamentalização por produtos ou serviços.....	17
Figura 7: Departamentalização por processos.....	17
Figura 8: Departamentalização por projetos.....	18
Figura 9: Departamentalização matricial.....	19
Figura 10: Departamentalização mista.....	19
Figura 11: Departamentalização por turno.....	20
Figura 12: Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....	22
Figura 13: Ordem e esquematização das fases.....	23
Figura 14: Planejamento Estratégico Sistêmico.....	25
Figura 15: Mensuração de imperfeição dos tipos básicos de mercado.....	27

QUADROS

Quadro 1: Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas.....	21
Quadro 2: Estrutura do Plano de Contas.....	36

1 INTRODUÇÃO

Toda ideia sem planejamento, pode se tornar um sonho, mas nunca um objetivo. Por isso, os grandes empresários do mundo moderno tendem a tratar seus negócios com uma visão metódica e delimitante.

Essa visão trata-se a respeito das estruturas organizacionais que, por sua vez, disponibilizam, através da delegação de responsabilidades e autoridades táticas da entidade, possíveis recursos como: missão, visão, metas e objetivos, tendo em vista o modelo de mercado na qual a entidade está inserida.

Em um mundo globalizado, as formas de atuação no mercado consumidor encontram-se em constante expansão, por isso, o empresário que pretende abrir um negócio, deve primeiramente identificar em qual modelo de atuação deseja estabelecer suas atividades, pois assim que definido, a empresa determinará não só o fluxo de atividades da entidade, mas também as problemáticas envolvidas as mesmas.

Infelizmente a maior parte destes empreendimentos, dirigidos por pequenos, médios e micro empresários, enxergam a contabilidade única e exclusivamente como ente regularizador de entidades, por isso, estas empresas perdem uma ferramenta importante de avanço mercantil, a contabilidade gerencial.

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em evidenciar a utilidade e importância da estruturação contábil nos modelos mercantis das estruturas empresariais. Como objetivos específicos: elencar os modelos de planejamento organizacional e de mercado que estruturam uma posição da empresa junto ao mesmo.

Boa parte dos empreendedores possuem características comuns em suas estruturas organizacionais e necessitam formular seus planejamentos alinhados à realidade financeira/contábil da empresa. Para isso, precisam lançar mão de ferramentas, métodos e estruturas para avaliar os melhores modelos de mercado a aderirem a fim de alcançar o desenvolvimento econômico. Mas como fazer isso? O ideal seria terceirizar esse tipo de serviço?

Acredita-se que a empresa pode terceirizar a estruturação contábil, porém não deve fazê-lo em relação ao planejamento estratégico, pois este está intimamente ligado às decisões de onde os CEO's da empresa desejam chegar. Quanto ao melhor método a ser adotado para alinhar a realidade contábil da

empresa ao desenvolvimento econômico financeiro deve-se realizar sua estruturação contábil ao modelo de mercado onde está inserida.

A estrutura contábil como ente gerencial influencia significativamente nos planejamentos estratégicos e organizacionais das entidades, pois mediante a análise, apuração e interpretação dos dados contábeis, a empresa passa a ter um alinhamento mais claro entre os planos da estrutura mercantil com os planejamentos da estrutura contábil que almeja.

O método de pesquisa utilizado será qualitativo por meio de revisões bibliográficas, com vias a comprovar cientificamente os tópicos abordados. No decorrer dos temas abordados, discorre-se os assuntos: estruturas organizacionais, modelos de mercado e a estruturação contábil que lhes são aderentes, tendo em vista a possibilidade de inclusão de novos assuntos mediante o desdobramento dos temas e definição dada por diversos autores, a fim de trazer a devida reflexão aos conceitos.

O estudo se justifica por levantar uma questão que visa expandir a visão estrutural do assunto abordado, pois a mesmo encontra-se em desconhecimento da maioria dos empreendedores e de acadêmicos da área.

2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A forma como os funcionários estão posicionados dentro de uma empresa, com divisão de áreas e setores, tarefas e cargos, é chamada de: Estrutura Organizacional. Essas estruturas organizacionais trabalham com níveis hierárquicos e determinam a relação entre líderes e seus liderados.

As estruturas organizacionais tem como objetivo fundamentar uma visão mais abrangente sobre como os recursos estão sendo distribuídos dentre as áreas e como estas áreas caminham para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Dentre diversos autores como: Ansoff (1977) e Padoveze (1996), encontram-se ideias comuns, que se referem a classificação de três tipos de estruturas básicas, aplicando conceitos de gerenciamento de projetos nas organizações: formal, matricial e projetada, porém, Kerzner (2001) observa, no entanto, que não há uma singularidade nos modelos de estrutura organizacional, pois a estrutura deve estar alinhada ao objetivo a ser alcançado, e que por isso, com o passar dos anos novas estruturas surgirão mediante a evolução e inovação da demanda do mercado consumidor.

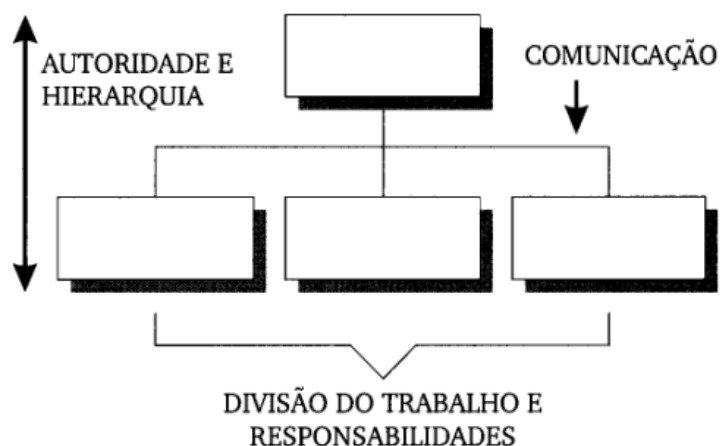
Estas estruturas diferem entre si, porém uma semelhança crucial entre todas é a divisão de gestão setorizada, para que cada setor se responsabilize por seus feitos, dividindo suas responsabilidades.

De acordo com Vasconcellos (1989, p.3), as estruturas são:

A estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

Maximiano (2006) retrata a formação das estruturas organizacionais a partir de um gráfico chamado organograma, de forma que facilite a visibilidade da estrutura como um todo, conforme a figura 1.

Figura 1: Exemplo de organograma.



Fonte: MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Quando trata-se de estruturas em geral, o organograma demonstra claramente o projeto de estrutura em ação, Galbraith (1977), distingue diferentes tipos de estruturas destinadas a um formato organizado, de forma que em um lado está a organização funcional e do outro está a organização de um projeto a partir da departamentalização.

2.1 Organização funcional

As organizações funcionais apresentam algumas características que podem auxiliar a formação estrutural concreta de uma estrutura organizada, Chiavenato (2004, p.156-157) destaca algumas dessas características:

Autoridade funcional ou dividida: Na organização funcional existe a autoridade funcional ou dividida, que é relativa e baseada na especialização. É uma autoridade de conhecimento. Nada tem de linear, hierárquica ou de comando. Cada subordinado reporta-se a cada um deles somente nos assuntos da especialidade de cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade. Isso representa total negação do princípio da unidade de comando ou supervisão única, tão importante para Fayol.

Linhas diretas de comunicação: As comunicações entre os órgãos ou cargos na organização são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação. A organização funcional busca a maior rapidez possível nas comunicações entre os diferentes níveis.

Descentralização de decisões: As decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados que possuam conhecimento necessário para melhor implementá-las. Não é a hierarquia, mas a cada órgão ou cargo reporta-se a *experts* em seu campo de especialização.

Separação de funções de planejamento e de controle das funções de execução: Há uma especialização do planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentração em cada atividade. O órgão que faz planejamento faz para todos os demais órgãos. Cada órgão realiza especificamente a sua atividade, sem ter de acompanhar os demais.

A organização funcional é uma ótima opção quando se trata das estruturas empresariais tradicionais, pois a mesma é direta, incisiva e pode ser aplicada em diferentes áreas de atuação sem a necessidade da separação por departamentos.

2.2 Organização de um projeto por departamento

A organização de um projeto tem sua classificação infinitamente diversificada, tendo novas criações de modelos de departamento até os dias atuais, pois busca por inovação e melhor rendimento através da mesma está sempre inovando.

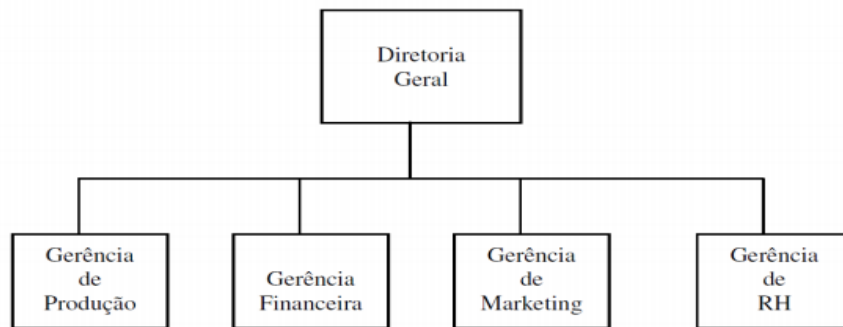
Essas inovações abrem mercados como *Food Trucks*, *e-commerces*, dentre diversos outros negócios que estruturam seus empreendimentos como focos diferentes, onde os mesmos podem se basear exclusivamente em uma estrutura de departamento próprio, ou podem se departamentalizar de múltiplas formas.

Para Oliveira (2003 e 2011) e Maximiano (2006), dentre todos os tipos de estruturas, as formas de departamentalização mais básicas e conhecidas são:

a) Departamentalização por função ou funcional.

Segundo Maximiano (2006), as funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização, conforme a figura 2.

Figura 2: Departamentalização por função ou Funcional.



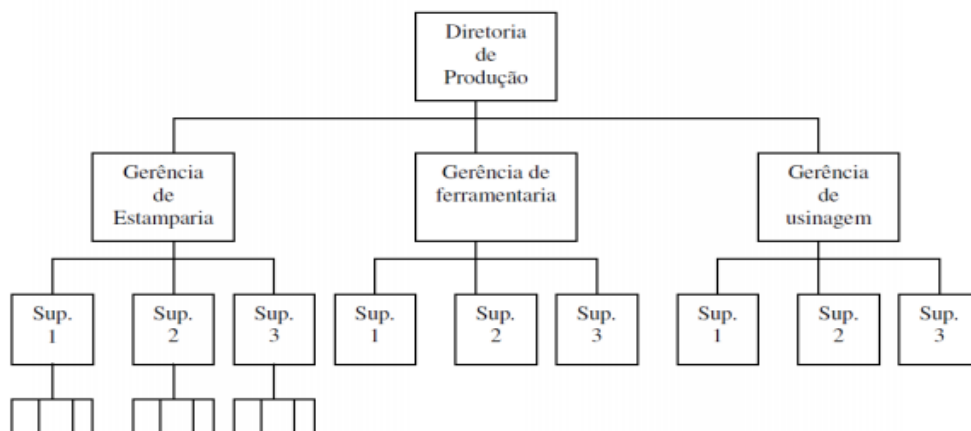
Fonte: MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

A atuação de tarefas independentes divide a responsabilidade dos setores aos gestores que convivem no ambiente e sabem das dificuldades do mesmo, esse método de departamentalização é a mais famosa dentre as estruturas empresariais.

b) Departamentalização por quantidade

Segundo Oliveira (2011), esse tipo de departamentalização deve agrupar certo número de pessoas não diferenciáveis que, a partir dessa situação, têm obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior, conforme a figura 3.

Figura 3: Departamentalização por quantidade.



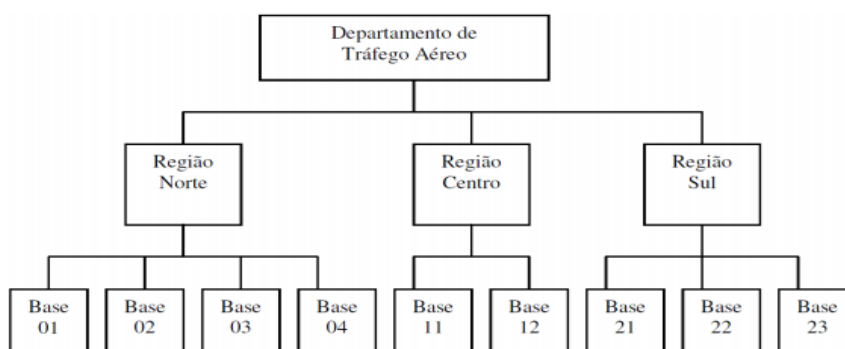
Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Quanto maior o número de funcionários, maior o número de supervisores, para que dessa forma um efeito em cadeia possa abranger todos os funcionários com ao menos 1 supervisor, essa estrutura é melhor aproveitada por empresas de grande porte.

c) Departamentação territorial ou geográfico

Segundo Maximiano (2006), o critério geográfico ou territorial (ou regional) pode ser utilizado quando a organização opera numa área grande, ou em locais diferentes, e em cada local é necessário disponibilizar certo volume de recursos ou certa autonomia, conforme a figura 4.

Figura 4: Departamentação territorial ou geográfico.



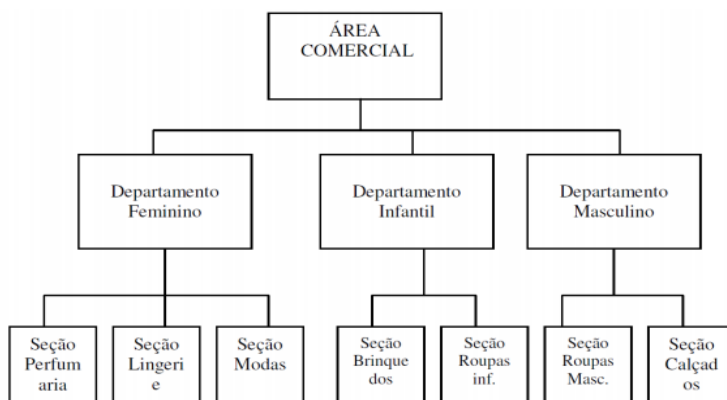
Fonte: MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Essa estrutura de departamentação é dividida e subdividida por regiões, devido à grande extensão geográfica empresarial.

d) Departamentação por cliente

Segundo Maximiano (2006), é apropriado quando a organização atende a diferentes tipos de clientes, com necessidades muito distintas, ou quando os clientes são iguais, mas têm necessidades diferentes, conforme a figura 5.

Figura 5: Departamentação por cliente.



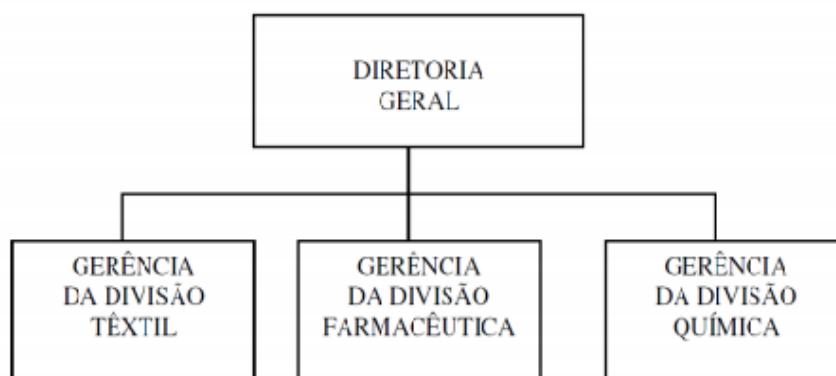
Fonte: MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Esta estrutura de departamentalização é melhor destinada para empresas de criação de produtos de diferentes clientes, pois a mesma separa seus setores e administradores por seção e subseção, de forma que em cada departamento contenha subdepartamentos como seus respectivos gestores.

e) Departamentalização por produtos ou serviços

Segundo Oliveira (2003), é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa, conforme a figura 6.

Figura 6: Departamentalização por produtos ou serviços.



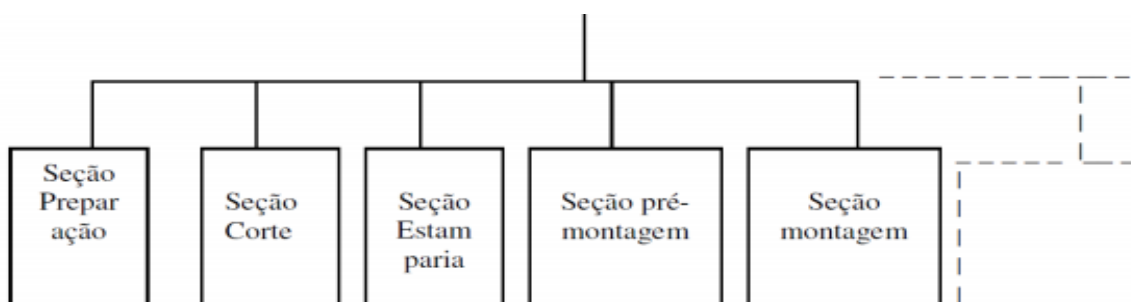
Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Esta estrutura de departamentalização é destinada a empresas que oferecem diferentes tipos de bens e serviços, separando seus setores por área de atuação, desta forma os profissionais qualificados não ficaram dispersos dentro da empresa.

f) Departamentalização por processos

Segundo Oliveira (2003), são agrupados de acordo com as etapas de um processo. Considera a maneira pela qual são executados os trabalhos ou processos para consecução de uma meta ou objetivo específico, conforme a figura 7.

Figura 7: Departamentalização por processos.



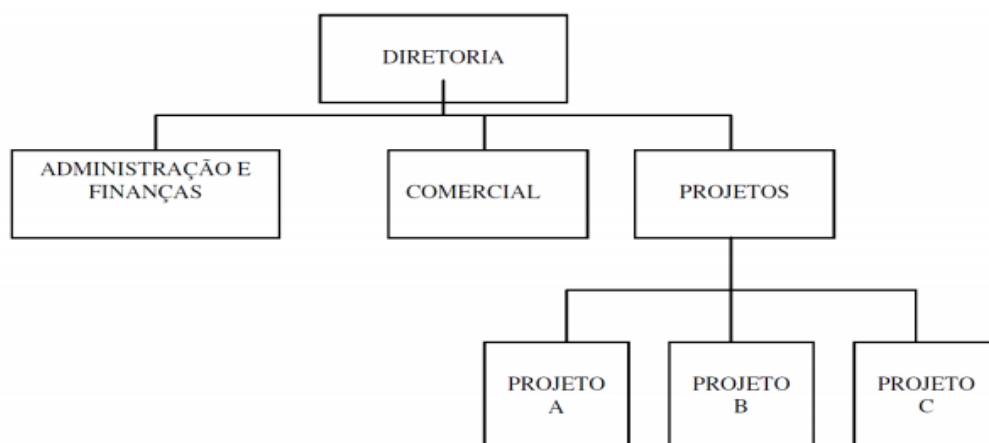
Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Esta estrutura de departamentalização se caracteriza pela separação por seções, geralmente utilizado nas empresas automotivas onde os funcionários trabalham em funções diferentes para um mesmo objetivo (no caso a construção de um carro).

g) Departamentalização por projetos

Segundo Oliveira (2003), as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente de projeto é responsável pela realização de todo o projeto ou de uma parte dele. Terminada a tarefa, o pessoal que, temporariamente, havia sido destinado a ela é designado para outros departamentos ou outros projetos, conforme a figura 8.

Figura 8: Departamentalização por projetos.



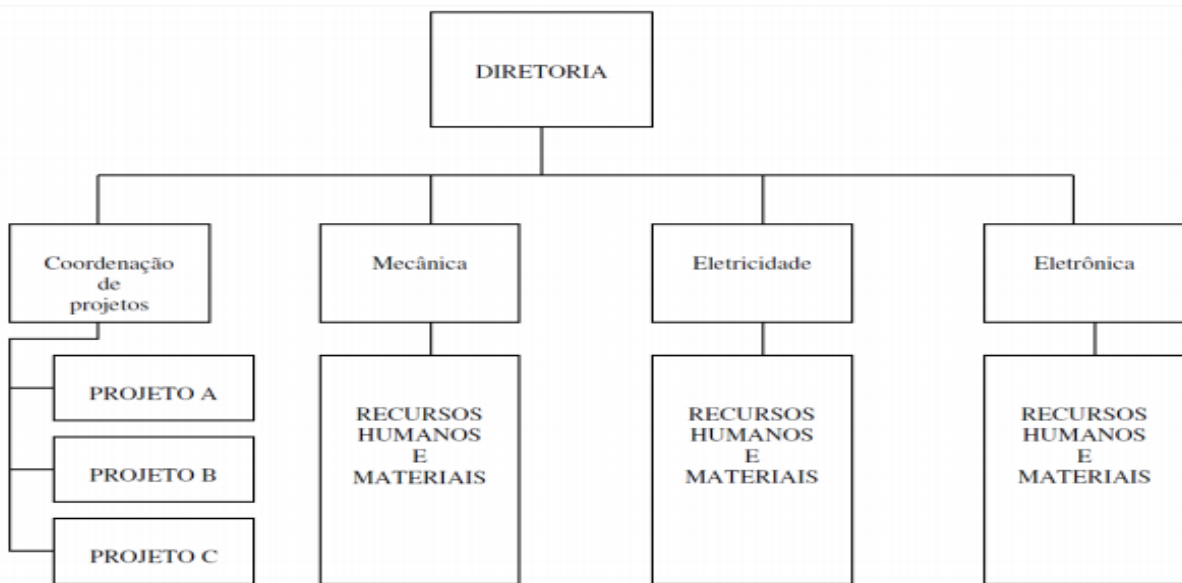
Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Esta estrutura de departamentalização é baseada após os planejamentos estratégicos serem estabelecidos, pois os gestores de nível tático e operacional irão basear-se a partir dos projetos destinados a seus setores.

h) Departamentalização matricial

Segundo Oliveira (2003), tendo em vista sua característica de responsabilidade compartilhada, exige nível de confiança mútua e capacidade de improvisação na solução de problemas. Geralmente há a sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização, essa sobreposição refere-se à fusão da estrutura funcional com a estrutura por projetos, conforme a figura 9.

Figura 9: Departamentalização matricial.



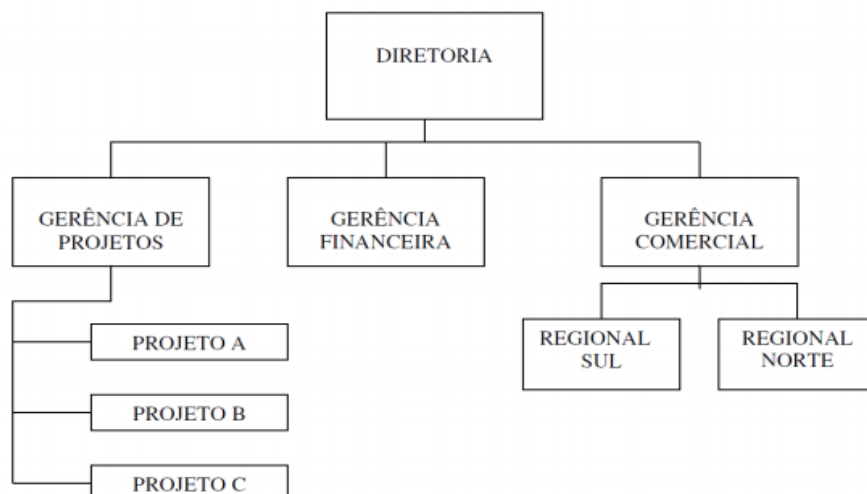
Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Esta estrutura de departamentalização é basicamente a junção da estrutura funcional com a estrutura por projetos, por isso é necessário um grande nível de afinidade entre os envolvidos para que uma forma de estrutura não se sobreponha sobre a outra.

i) Departamentalização mista

Segundo Oliveira (2003), a mista é o tipo mais frequente, pois cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte a sua realidade organizacional, conforme a figura 10.

Figura 10: Departamentalização mista.



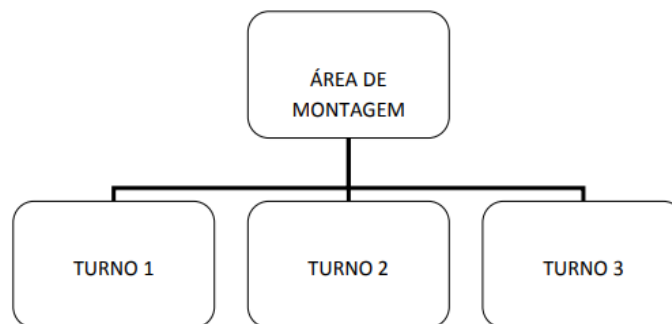
Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Esta estrutura de departamentalização mais comum, pois sem qualquer tipo de formalidade, a mesma se forma em função da situação de cada setor, e os gestores do mesmo decidem qual será a forma estrutural.

j) Departamentalização por turno

Segundo Oliveira (2003), conjunto de atividades similares é alocado em diferentes unidades organizacionais, tendo em vista o turno em que essas atividades similares são realizadas, conforme a figura 11.

Figura 11: Departamentalização por turno.



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Esta estrutura de departamentalização pode ser considerada como por turno caso as três unidades de supervisão subordinadas a cada uma das três gerências atuarem em três turnos de trabalho diferentes.

Em suma, nota-se que dentre os modelos apresentados temos sempre uma condicional que determina a semelhança e ramo de estruturação. A terceirização departamental pode condicionar os modelos à delimitação de três formas de estruturação organizacional, sendo elas: Matricial (categorizada pela terceirização de departamentos internos), Departamental (categorizada pela divisão própria de departamentos internos) e Mista (a formação mista das formas matricial e departamental).

No mais, percebe-se a importância e profunda responsabilidade ao se escolher um modelo de estruturação organizacional, por isso, tal decisão deve estar sempre pautada sob um planejamento estratégico previamente estabelecido.

3 PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICOS

Toda e qualquer decisão que esteja relacionada ao direcionamento e posicionamento de uma empresa é, em tese, definida pela alta cúpula de sócios e

administradores da entidade mediante a um planejamento estratégico, por isso, para que seja definido os conceitos de modelos de mercado e estruturação contábil, será necessário abordar os níveis de gestão e suas perspectivas junto a seus respectivos planejamentos.

De acordo com Guazzelli e Xarão (2018), qualquer organização tem três níveis de gestão, sendo o primeiro denominado: operacional, responsável pela gestão das mais simples porém numerosas tarefas operacionais, o segundo é denominado: tático, composta por gerentes com a função de delegar e elencar metas aos gestores do nível operacional, a mando do próximo e último nível, o denominado: estratégico, é a parte composta pela alta administração de uma entidade que, por sua vez, deve estar sempre supervisionando a organização com um todo.

Oliveira (2015) apresenta um quadro que apresenta as divisões de planejamento por nível de gestão:

Quadro 1: Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas.

Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisa de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2015.

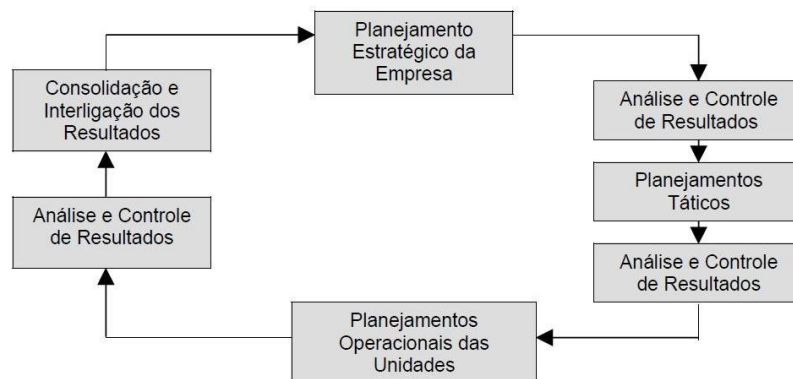
Percebe-se que o planejamento estratégico é único em seu respectivo nível, pois os demais estão totalmente submetidos às decisões do mesmo. Sendo assim, recebem subdivisões pré ordenadas, de forma que o planejamento estratégico lidere os demais em decorrência das problemáticas.

Oliveira (2015 p.16) ainda ressalta:

De forma resumida o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos ao longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Nota-se que cada nível de gestão tem responsabilidades e prazos próprios, de forma que, na completude da organização, cada parte se comprometa com um período específico. Sendo assim, percebe-se que, mediante a tempestividade dos planejamentos, os mesmos trabalham a fim de criar um ciclo de operação, conforme a figura 12.

Figura 12: Ciclo básico dos três tipos de planejamento.



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Percebe-se, na figura 12, o princípio do planejamento integrado, cujo os vários escalões de uma empresa apresentam seus planejamentos de forma integral, formando uma estrutura melhor organizada.

Por isso o planejamento estratégico é a cabeça do corpo estrutural da empresa, sendo a mais importante, pois tem-se em mente respostas para perguntas como: onde estamos? Onde queremos chegar? E como iremos chegar?

Para Oliveira (2015, p.18):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

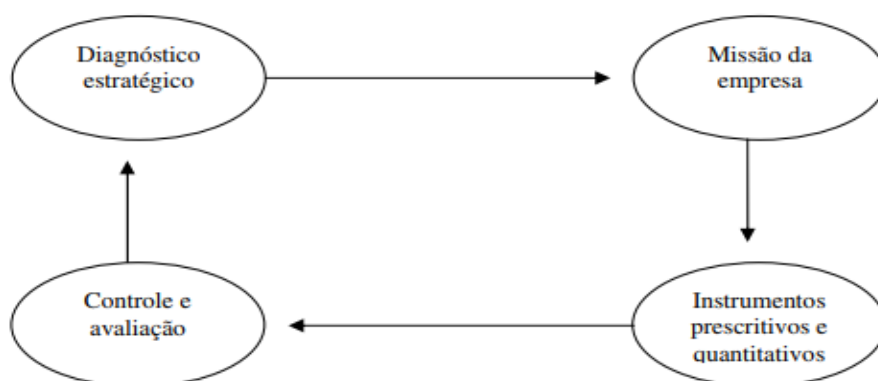
Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis de gestão mais altos da empresa, e diz respeito tanto à formação de objetivos quanto ao curso das ações ou estratégias a serem seguidas até suas respectivas

concretizações, tendo em vista todas as condições externas e internas à empresa e seu progresso esperado. Também considerando algumas premissas ou políticas básicas que a empresa, como um todo, deve seguir para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

3.1 Fases do planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2003, p. 68), as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, podem ser: “Fase I - Diagnóstico estratégico, Fase II - Missão da empresa, Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos, Fase IV - Controle e avaliação.” conforme a figura 13.

Figura 13: Ordem e esquematização das fases.



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Cada fase tem sua fundamental importância e a cada conclusão de ciclo, a mesma retorna a primeira fase, de forma que a empresa possa rever o diagnóstico (fase - I) da conclusão do ciclo e melhorar o planejamento desejado como um todo.

Oliveira (2003, p.9) define detalhadamente, as fases do planejamento estratégico, podendo ser representadas:

Diagnóstico estratégico: Esta fase analisa e verifica através das pessoas todos os pontos essenciais à realidade externa e interna da organização;
 Missão da empresa: É o principal foco do planejamento estratégico, e representa a razão de ser da empresa;
 Instrumentos prescritivos e quantitativos: Nesta fase é criada uma análise para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados;
 Controle e avaliação: É considerada uma ação importante que visa garantir a realização dos objetivos, estratégias e projetos estabelecidos.

Após definidos os conceitos estabelecidos por Oliveira (2003), deve-se ter em mente como será a composição do planejamento estratégico, respeitando os

conceitos estabelecidos pelas fases anteriores, para que se tenha uma base pessoal de como será feita a composição sistêmica definitiva.

3.2 Composição sistêmica

O planejamento estratégico tem sua composição formada por diversos fatores apresentados em sequência. A ordem desses fatores atua no desenvolvimento do planejamento de uma entidade e pode variar de acordo com a metodologia empregada.

Segundo Monteiro (2005, p.22) um planejamento estratégico é composto por elementos como:

Composição estratégica

- Pensamento estratégico
- Visão sistêmica
- Pensamento complexo
- Tomada de decisão

Diagnóstico estratégico

- Diagnóstico externo (ambiental)
- Diagnóstico interno
- Construção de cenários

Intenção estratégica

- Declaração de missão
- Visão de futuro
- Definição dos valores e princípios da organização

Planejamento

- Definição de objetivos e metas
- Elaboração das estratégias
- Planejamento tático
- Planos operacionais

Implementação

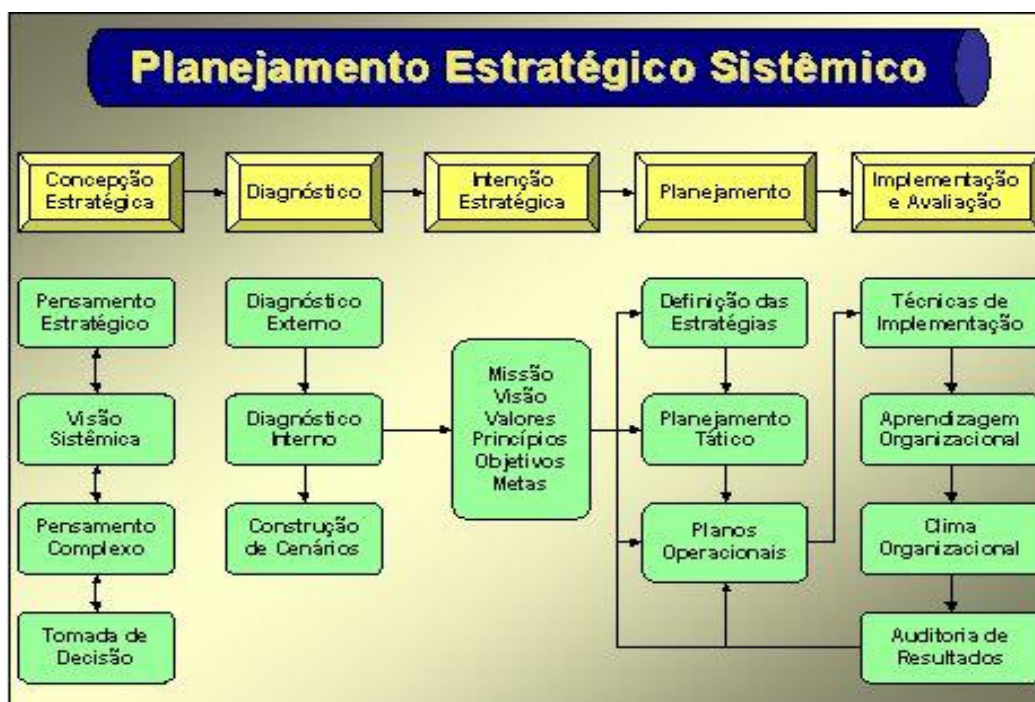
- Técnicas de implementação
- Redesenho organizacional

Aprendizagem e clima organizacional

Avaliação

Os conceitos estabelecidos por Monteiro são esquematizados de uma forma em que cada elemento sustenta o sistema, conforme a figura 14.

Figura 14: Planejamento Estratégico Sistêmico.



Fonte: MONTEIRO, Ryon. **Planejamento Estratégico: Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

Para Monteiro (2005), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, não linear, e muito sensível a vários condicionantes organizacionais e ambientais, que atribuem um caráter de complexidade que lhe é inerente.

Além de complexidade, o planejamento estratégico pode ser considerado uma ação que não pode ser “encomendada” pela empresa. Não podendo vir de fora para dentro, pois seu elemento principal e fundamental é o próprio processo de planejar estrategicamente, desenvolvendo sua mentalidade estratégica permanentemente, para que possa permear suas implementações e suas constantes revisões e alterações.

Apenas um plano estratégico coerente com a identidade da empresa pode atuar na dinâmica e suas diversidades organizacionais, no sentido de promover as melhorias e modificações necessárias.

Monteiro (2005, p.25) ainda ressalta sobre a relação de acordos iniciais antes de concretizar um plano estratégico:

Antes de partir efetivamente para a construção do planejamento estratégico, deve haver uma etapa preliminar envolvendo um “acordo inicial” e uma divisão de atribuições entre os membros da equipe que irão atuar nessa empreitada. O “acordo inicial”, feito com os líderes da instituição, deve versar sobre:

- Adesão de toda a cúpula da instituição e de seus principais dirigentes para a tarefa do planejamento.

- O propósito do planejamento estratégico.
- As principais etapas do processo.
- A agenda de trabalho.
- A forma e o tempo dos relatórios e informações.
- As regras, as funções e os membros da equipe de planejamento estratégico.
- O comprometimento dos recursos necessários para a realização do planejamento.

Após todos os processos de formação e admissão dos planos estratégicos, os mesmos devem ser utilizados como guia para todas as partes da estrutura empresarial, após a demonstração dos resultados, cabe aos gestores estratégicos estudarem as formas da permanência das entidades em um modelo de mercado, gerando um posicionamento estável da entidade, tendo em vista a continuidade saudável da mesma.

4 MODELOS DE MERCADO

De acordo com Kotler, Heyes e Bloom (2002, p.178): “Um mercado consiste no conjunto de todas as pessoas e todas as organizações que tem interesse real ou tem potencial em um serviço e tem capacidade de pagar por ele”.

Inicialmente, o termo “mercado” era utilizado para determinar o lugar físico no qual as pessoas se dirigiam para realizar suas transações comerciais, no entanto, com a diversificação de tais transações, juntamente da expansão comercial global mediante o avanço dos meios de comunicação, os conceitos do mesmo vieram a se expandir de forma que, hoje, seu conceito está mais associado a um nicho no qual indivíduos ofertantes suprem as necessidades de indivíduos demandantes, gerando uma estrutura auto sustentável baseada nos próprios interesses individuais de cada parte.

No que tange os modelos de mercado, ou simplesmente: “estruturas de mercado”, Hall e Lieberman (2003, p.254) definem: “Por estrutura de mercado, queremos dizer todas as características de um mercado que influenciam o comportamento dos compradores e vendedores quando eles comercializam.”

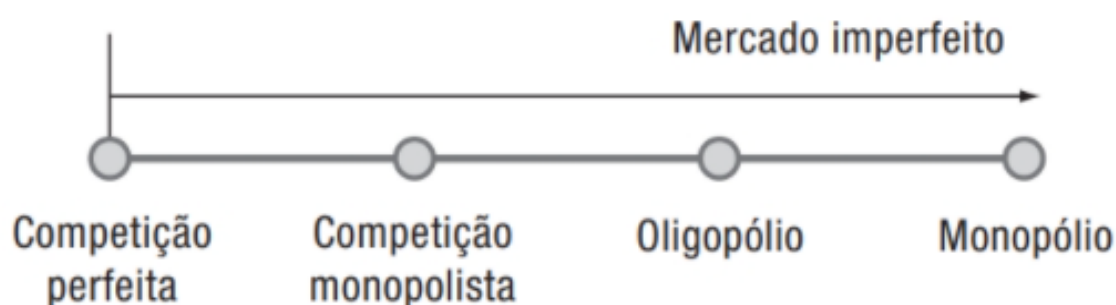
Wagner (2017, s/p) afirma que a estrutura do mercado está intimamente ligada às atividades e interesses das empresas participantes e do Estado vigente, por isso, as determinações do Estado, juntamente das relações interpessoais das empresas participantes, determinarão as relações comerciais da estrutura como um todo, ditando o ritmo do mercado em seu nicho específico.

Podemos ressaltar três características fundamentais que determinam um modelo: número de empresas que contribuem para com o mercado, os tipos de produtos que circulam nele, e a existência ou não de barreiras ao acesso de novas empresas.

Hall e Lieberman (2003, p.254) abordam a identificação destas características em forma de questionamentos, e ainda afirmam que: “As respostas nos ajudam a classificar um mercado em um dos quatro tipos básicos: concorrência perfeita, monopólio, concorrência monopolista ou oligopólio.”

Wall (2015, p.145), através de uma ilustração autorizada, nos apresenta a mensuração do nível de imperfeição dos tipos básicos de mercado da seguinte forma:

Figura 15: Mensuração de imperfeição dos tipos básicos de mercado.



Fonte: GRIFFITHS, A.; WALL, S. **Economics for Business and Management**. 3. ed. Harlow: Pearson Education.

4.1 Concorrência perfeita

Segundo Carvalho (2015, p.187), para que uma estrutura de mercado seja considerado como um mercado de competição perfeita, é necessário que o mesmo apresente as seguintes características:

- Produto homogêneo: todas as empresas do mercado oferecem mercadorias idênticas, logo a procedência do produto é indiferente para o consumidor.
- Mercado atomizado: existência de uma infinidade de produtores e consumidores, logo nenhum deles isoladamente influencia o mercado.
- Informação perfeita: consumidores e produtores devem ter perfeito conhecimento sobre o mercado.

Carvalho (2015) ainda afirma que a relação geral dessas características condicionais é que, havendo um grande número de produtores com pleno conhecimento do mercado, oferecendo mercadorias idênticas, cada um tenha

participação ínfima no total produzido, de forma que apenas as tomadas de decisão, dos gestores influenciam na quantidade ofertada.

No que tange a única condicional da quantidade de oferta em um modelo de concorrência perfeita, Hall e Lieberman (2003, p.255) complementam:

Em um mercado perfeitamente competitivo, o número de compradores e vendedores é tão grande que nenhum tomador de decisão individual pode afetar significativamente o preço do produto alterando a quantidade que compra ou vende.

Devido a descentralização da influência mercantil das empresas colaboradoras do mercado, conseqüentemente, a livre concorrência oriunda do modelo criaria uma “competição por preços baixos”.

Segundo Smith (1996) a naturalidade e fluidez da competição por preços baixos oriundas de uma livre concorrência é viabilizada graças a uma “mão invisível do mercado”.

No que tange às obras e conceitos estabelecidos por Smith (1996), e ao que Carvalho (2015, p.76) afirma:

Adam Smith argumentou que o comportamento dos compradores e vendedores individuais, cada um tomando decisões em defesa dos próprios interesses, frequentemente promove o bem social. Compradores querem pagar menos; vendedores, receber mais; e das decisões baseadas nesses interesses, a mão invisível conduz ao equilíbrio de mercado, situação que atende aos interesses de toda a sociedade. Como estratégia, ele recomendava o *laissez-faire*, isto é, dizia que o governo não deveria interferir, mas deixar que o mercado funcionasse livremente.

Em linhas gerais, no que se refere à concorrência perfeita e aos efeitos da mão invisível do mercado, Wall (2015) conclui que o equilíbrio mercantil, oriundo dos efeitos a longo prazo da concorrência perfeita e da mão invisível do mercado, resultam na eficiência produtiva e alocativa que, por isso, a concorrência perfeita é o modelo ideal de mercado no que se refere a alocação de recursos.

No entanto, apesar da concorrência perfeita colaborar com a existência de uma esperança social para com uma economia de preços baixos e empregos altos, Wall (2015, p.144) ressalta que:

Essas premissas são extremamente restritivas, e seria difícil encontrar um exemplo de uma estrutura de mercado que cumprisse todas essas condições simultaneamente. Todavia, alguns mercados apresentam muitos aspectos da competição perfeita, e frequentemente se afirma que a Internet está ajudando a levar os mercados na direção da competição perfeita.

Na prática, esses conceitos realmente estabelecem ideais, fazendo com que o mercado como um todo busque o avanço de suas relações, porém, a análise

prática da totalidade deste modelo nunca foi alcançada devida tamanha dificuldade de conquistá-la.

4.2 Concorrência monopolística

Como vimos anteriormente, Wall (2015) apresenta a mensuração do nível de imperfeição dos tipos básicos de mercado, afirmando que a ordem de imperfeição se dá, consecutivamente, da mais perfeita para mais imperfeita: concorrência perfeita, concorrência monopolística, oligopólio e monopólio.

Austan, Steven e Chad (2018, p.441), complementam os conceitos de Wall (2015) no que tange a concorrência imperfeita, definindo como:

Estrutura de mercado com características entre aquelas da concorrência perfeita e do monopólio. Entre esses dois extremos do espectro estão muitos setores e a maioria deles, talvez, não é nem perfeitamente competitiva nem monopolista. A Coca-Cola e a Pepsi dominam, conjuntamente, o mercado de refrigerantes do tipo cola. Nintendo, Sony e Microsoft dominam o mercado de videogames. Essas empresas competem entre si, mas dificilmente podem ser definidas como perfeitamente competitivas. Entretanto, também não se caracterizam como monopólios individuais. A estrutura de setor entre concorrência perfeita e monopólio é conhecida como concorrência imperfeita.

Desta forma, entende-se que todo e qualquer modelo que se encontre entre a concorrência perfeita e o monopólio são fundamentalmente imperfeitos, porém, isso necessariamente não qualifica as empresas participantes como agentes que visam a restrita monopolização ou oligopolização do mercado.

Em relação a concorrência monopolística, Austan, Steven e Chad (2018, p.441) afirmam que é: “[...] um tipo de concorrência imperfeita com grande número de firmas, na qual cada firma tem algum poder de mercado mas perfaz lucro econômico zero no longo prazo.”

Segundo Wall (2015, p.203), concorrência monopolística se dá exclusivamente pela diferenciação de produto e demanda, pois conforme exemplificação:

Há muitos restaurantes chineses que entregam em domicílio na maioria das cidades grandes e pequenas. Os cardápios são muito semelhantes, mas cada um (presumimos) cozinha ou apresenta seu produto de modo diferente do de seus rivais. No mesmo sentido, produtores de vinhos na França costumam diferenciar seus vinhos dos de seus rivais estrangeiros designando a região da França na qual as uvas foram cultivadas.

Porém, no que se refere à definição e caracterização dos fatores responsáveis pela composição do modelo, Hall e Lieberman (2003, p.327) afirmam que a concorrência monopolística é:

Uma estrutura de mercado na qual existem muitas firmas que vendem produtos diferenciados, embora ainda sejam substitutos próximos e na qual existe livre entrada e saída. Um mercado em que haja concorrência monopolista tem três características fundamentais: 1. muitos compradores e vendedores; 2. nenhuma barreira significativa à entrada ou saída; 3. produtos diferenciados.

Desta forma, pode-se visualizar que com a concorrência de produtos com qualidades diferentes, juntamente do livre acesso de empresas concorrentes ao mercado, a preferência dos consumidores será mais um fator determinante na escolha de determinados produtos e serviços, fazendo com que o consumidor final desfrute de qualidades maiores oriundas de uma concorrência maior por serviços de melhor qualidade.

Wall (2015, p.204) ainda ressalta que, ao ser incluído um novo fator determinante de escolha dos produtos, a relação de preço e produto não será como o da concorrência perfeita, pois:

- ▶ Se a empresa reduzir o preço de seu produto (diferenciado), ela conquistará alguns, mas não todos, os consumidores de outras empresas.
- ▶ Se elevar seu preço, ela perderá alguns, mas não todos, os seus consumidores para empresas rivais.

Desta forma, o poder de mercado não estará mais vinculado única e exclusivamente ao preço praticado, mas agora, os próprios consumidores terão parte deste poder de mercado mediante suas próprias preferências.

No mais, ressalta-se a importância de nos atentarmos às falsas concorrências que, através de conluios e práticas propositalmente danosas ao mercado, manipulam os preços e a eficiência da produtividade, a fim de beneficiar um grupo restrito de indivíduos, essas práticas geralmente estão associadas ao modelo de oligopólio.

4.3 Oligopólio

Austan, Steven e Chad (2018, p.441) de uma forma geral, definem a estrutura de oligopólio como uma “[...] concorrência entre um pequeno número de firmas.” Pois “[...] como existem muitos meios possíveis pelos quais firmas oligopolistas concorrem, não existe um modelo único de oligopólio que seja aplicável a todas as situações.”

Já quanto à existência da estrutura de oligopólio, Hall e Lieberman (2003, p.336) afirmam que:

As firmas oligopolistas nem sempre obtêm lucro econômico no longo prazo, mas mesmo quando obtêm, a entrada de novas firmas no mercado não ocorre – algumas grandes firmas continuam a dominar a indústria. Assim, a procura pela origem dos oligopólios é realmente uma pesquisa pelas barreiras à entrada específicas que deixam de fora os concorrentes e mantêm o domínio de apenas algumas firmas.

Apesar das barreiras de mercado garantirem a longevidade da estrutura, Austan, Steven e Chad (2018) afirmam que um dos fatores principais que determinam o efeito do modelo sobre as decisões de preço e quantidade produzida é a não homogeneidade dos produtos e serviços do mercado.

Austan, Steven e Chad (2018) ainda afirmam que, devido ao fato de terem poucas empresas atuantes no mercado consumidor (nem muitos e nem apenas um), a estrutura de oligopólio pode apresentar diversos resultados, no que se refere ao preço e total de produção, quanto à aplicação de seus modelos.

Hall e Lieberman (2003, p.194) complementam quanto aos modelos e níveis de atuação dos oligopólios:

Existem diferentes tipos de oligopólios. Os produtos podem ser mais ou menos idênticos entre firmas – como fios de cobre – ou diferenciados – como computadores laptop. Um mercado oligopolista pode ser internacional como o mercado para pneus de automóveis; nacional como o mercado para cereais de café da manhã ou local como o mercado para jornais diários. Pode haver uma firma dominante cuja participação no mercado exceda em muito a de todas as outras como a Microsoft no mercado de softwares para computadores pessoais. Ou pode haver várias grandes firmas de tamanho semelhante como a Boeing e a Airbus no mercado global para grandes aeronaves de passageiros. Veremos que os mercados oligopolistas podem ter características diferentes, mas, em todos os casos, um pequeno número de firmas estrategicamente interdependentes produz a maior parte da produção do mercado.

Desta forma, entende-se que o campo de atuação e o impacto no mercado consumidor é totalmente variável e situacional, porém, este fato não impede que a estrutura de oligopólio encontre um equilíbrio próprio.

Maura (2011, p.123) afirma que:

No oligopólio, as firmas também encontram seu equilíbrio quando maximizam o lucro. O lucro máximo, nesse caso, viria se as poucas firmas oligopolistas entrassem em acordo de tal forma que virariam praticamente um monopólio. O acordo que geralmente as empresas oligopolistas fazem visando aumentar seus lucros é conhecido como conluio, e o grupo dessas empresas que age em comum acordo é chamado de cartel.

O conluio descrito por Montella (2011), é o fator estruturante que se refere ao poder de mercado do modelo oligopolístico. Em uma economia de concorrência perfeita, ou seja, sem barreiras para entrada de novas empresas, um conluio seria inviável devido a “infinitude” de empresas atuantes, porém, graças às barreiras

características da estrutura oligopolística, o conluio se torna uma grande ferramenta no que tange a obtenção de poder de mercado.

Wall (2015) categoriza as formas de atuação deste poder de mercado e afirma que, se assim for feito a determinação de preços do mesmo estará totalmente associado aos acordos e decisões das empresas dominantes do mercado.

Sendo assim, essas empresas oligopolísticas tem, por natureza, consciência de suas influências mercantis, por isso, caso não haja um ente fiscalizador, o mercado sempre estará refém da possibilidade de formação de monopólios através das combinações de negócio (obtenção do controle de outra entidade por meio da compra de ações).

4.4 Monopólio

Diferentemente dos modelos anteriores, onde as empresas participantes, individualmente, não têm total influência na formação de preço dos produtos e serviços disponíveis no mercado, na estrutura de monopólio, o único e singular participante determina o preço dos produtos e serviços, afinal, não há concorrência que possa contestá-lo.

Wall (2015, p.155) afirma que “O monopólio puro ocorre no caso extremo em que há um único vendedor do produto, sem nenhum substituto próximo disponível, de modo que a empresa é, na realidade, o próprio setor.”

Hall e Lieberman (2003) complementam com a afirmação de que o monopólio se dá devido ao bloqueio da entrada de novas empresas no mercado competitivo, e que esses bloqueios podem surgir mediante alguns fatores, sendo eles: economias de escala, controle de um insumo escasso e barreiras criadas pelo governo.

Já Wall (2015, p.155-156) vai mais além e afirma que, a existência de um monopólio só pode estar atrelado às atividades a longo prazo, devido a efetivação das barreiras de entrada de novas empresas, barreiras essas que podem assumir alguns formatos, sendo eles:

- ▶ Economias de escala substanciais, de modo que grandes empresas têm uma significativa vantagem de custo em relação a novas entrantes de menor porte. No caso extremo do tamanho eficiente mínimo (MES) de produção, essa vantagem pode ser tão grande que o setor só pode sustentar uma empresa tecnicamente eficiente (em termos de produção). Esse é o argumento do “monopólio natural”, ao qual retornaremos mais adiante.

- ▶ Controle sobre recursos escassos necessários para a produção, como matérias primas, peças fundamentais, mão de obra qualificada etc.
- ▶ Possuir patentes ou direitos de reprodução para produtos ou processos de produção.
- ▶ Concessão de franquias que dão a certas empresas direitos exclusivos de venda de determinado bem ou serviço em um local especificado.
- ▶ Regulamentações do governo, tais como as que criam os setores nacionalizados ou outros organismos do setor público.

Dentre as análises e definições dada por esses autores, entende-se que, sendo sua formação natural ou não, o monopólio é fundamentalmente estruturado através da imposição de barreiras que impeçam a participação de concorrentes no mercado, desta forma, a única empresa monopolista atuante deterá todo o poder de influência nos preços dos produtos e serviços.

No que se refere aos poderes de mercado, Austan, Steven e Chad (2018, p.343) afirmam:

Afirma-se que uma firma que consegue influenciar o preço ao qual seu produto é vendido tem poder de mercado. A versão mais extrema de poder de mercado é um monopólio, mercado que é servido somente por uma única firma[...] firmas com poder de mercado não se comportam do mesmo modo que firmas perfeitamente competitivas. Elas reconhecem que suas decisões sobre oferta influenciarão o preço ao qual conseguem vender seu produto, de modo tal que essas empresas levam isso em conta ao escolher a quantidade a ser produzida e vendida. Firms perfeitamente competitivas não têm esse tipo de preocupação, de modo que fazem diferentes escolhas sobre o nível de produção. Uma conclusão interessante a que chegamos é que o poder de mercado pode ser mensurado, e que, à medida que cai o poder de mercado de determinada firma, seus comportamentos relacionados com a oferta passam a ser cada vez mais parecidos com o comportamento de uma firma perfeitamente competitiva.

Desta forma, é possível perceber que toda e qualquer centralização de poder mercantil acarretará no desequilíbrio econômico e social, fazendo com que o mercado se afaste dos princípios da concorrência perfeita.

5 ESTRUTURAÇÃO CONTÁBIL

Como visto anteriormente, toda e qualquer empresa, independente de porte ou modelo mercantil estabelecido, necessita de um planejamento estrutural prévio que, de forma padronizada, estabeleça o fluxo de atividades e futuras organizações.

No caso das estruturas contábeis este conceito não se difere, porém, é abordado através de uma dinâmica voltada às obrigações fiscais e tributárias vigentes, conceito esse conhecido como: plano de contas.

De acordo com Sá (2002, p.15) no universo contábil, o termo “conta” se refere ao “[...] instrumento que se adota para guardar memória, reunindo

acontecimentos patrimoniais, de natureza idêntica, possuindo, por esta razão, um objeto certo."

Sá (2002, p.19) ainda afirma que as contas são agrupadas em classes, subclasses, grupos gerais, subgrupos, podendo variar de empresa para empresa de acordo com os critérios utilizados.

Por isso, assim que definida a dinâmica natural na qual as contas trabalham individualmente, é então possível estabelecer o agrupamento das mesmas, porém, para que tal estrutura seja fundamentada, cada conta deve estar vinculada a uma nomenclatura e código próprio, de forma que delimite todos os acontecimentos, os relacionando a suas respectivas contas.

O Conselho Federal de Contabilidade (2002) conceitua o plano de contas como sendo a estrutura básica da escrituração contábil, pois é com sua utilização que se estabelece o banco de dados com informações para geração e todos os relatórios.

A lei nº:6404, de 15 de dezembro de 1976, disponibiliza e estabelece a delimitação da estrutura básica das sociedades anônimas, porém, cada tipo de estrutura de mercado exige um nível de detalhamento específico de seu plano de contas, em face da forma na qual são gerenciados seus recursos e como ocorrem suas movimentações. Por isso, ao longo do tempo, mediante a necessidade de delimitar estruturas efetivamente úteis às empresas de portes menores, foram estabelecidas novas normas, leis e decretos que colaborassem com a delimitação destas estruturas.

5.1 Plano de contas no fornecimento de dados

Ferreira (2003, p. 58) afirma que "[...] para o delineamento de um plano de contas é necessário considerar alguns requisitos fundamentais, tais como tamanho da empresa, ramo de atividade, sistema contábil e interesse dos usuários".

Ao delinear-lo a empresa deverá atentar-se ao tipo de sistema contábil usado, que permita as adaptações necessárias de acordo com as especificações da empresa, contudo não deixando de observar a estrutura organizacional básica que norteia o processo contábil.

Padoveze (2004, p.64) afirma que: "A função básica de um plano de contas nada mais é do que prover o registro dos atos e fatos administrativos de forma a criar condições ótimas de classificação e acumulação de dados."

Desta forma, a codificação do plano de contas deve ser elaborada utilizando-se de vários níveis de detalhe, de modo a atender aos seus usuários dentro de uma lógica de classificação das diversas operações correspondentes aos atos ou fatos contábeis realizados.

Essa codificação deve estar de acordo com a estrutura do plano de contas para permitir que se diferencie de imediato, conta patrimonial de conta de resultado, conta ativa de conta passiva, bem como se identifique o grupo de conta.

Padoveze (1998, p.155) demonstra que o plano de contas apresenta fundamentos referentes à sua estruturação que devem ser seguidos, para que este instrumento da contabilidade possa gerar informações fidedignas:

- a) a estrutura do plano de contas deve propiciar a apresentação da informação de modo automático para os relatórios futuros, para evitar o retrabalho e redundância de dados;
- b) deve propiciar a informação no grau de detalhamento necessário, evitando-se informações relevantes de modo aglutinado, que não permita compreensão e decisão;
- c) deve ser estruturada para manter o inter-relacionamento completo entre as contas afins do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados do Exercício;
- d) para tanto, devem ser criadas contas adicionais quantas forem necessárias para atender aos três fundamentos anteriores.

O plano de contas deve ser elaborado considerando o planejamento estratégico vigente, juntamente do modelo de mercado em que a empresa está inserida, fazendo com que toda e qualquer tomada de decisão seja estabelecida sob os planos de direcionamento previamente determinados, sem ferir o porte e estrutura mercantil em que a entidade está enquadrada.

Com isso, entende-se que na elaboração de um plano de contas, deve-se ter em mente que alguns quesitos importantes devam ser respeitados, como atender aos objetivos e premissas do sistema de apuração em questão, possuindo uma classificação que parta dos grupos mais genéricos para os mais específicos, utilizando a terminologia que indique com clareza os recursos envolvidos, e além, é claro, de ter flexibilidade suficiente para possíveis alterações futuras, para que os resultados gerados por esta ferramenta sejam reais e que demonstrem a verdade sobre o patrimônio das empresas.

5.2 Composição do plano de contas

A codificação do plano de contas deve utilizar um grande número de níveis de detalhe, para que os usuários possam identificar as diversas operações relacionadas aos atos e fatos contábeis.

De acordo com Nepomuceno (1976, p.21), o Decreto Lei nº 486 de 1969, forneceu às empresas a facilidade de “[...] substituir a denominação das contas e até mesmo os históricos, na escrituração contábil, pelos seus códigos [...].”

A partir do Decreto 486/69, o plano de contas é classificado através de codificações, conforme Nepomuceno (1976, p.21):

A codificação de um plano de contas visa dar-lhe maior eficácia operacional, sobretudo contribuindo para:

- a) maior rapidez na pesquisa das contas e na classificação contábil dos documentos;
- b) substituíbilidade da denominação das contas pelos seus respectivos códigos, tanto na documentação como nos livros de escrituração;
- c) maior facilidade de memorização etc.

Ainda no que se refere a codificação, Benato e Busarello (1988 p.07) colocam que o sistema codificado utilizado deve ser o numérico, contendo principalmente 4 níveis, porém, a peculiaridade e gerenciamento de empresas industriais podem ser compostos por 6 níveis. E os registros contábeis e suas características são gerenciadas nos níveis 7 e 8, conforme são demonstrados no quadro 2:

Quadro 2: Estrutura do Plano de Contas.

GRAUS	DÍGITOS	FLEXIBILIDADE	Nº NOMENCLATURA
1º	0	1	GRUPO CONTÁBIL
2º	00	9	SUBGRUPO CONTÁBIL
3º	000	99	CONTA CONTÁBIL
4º	000.00	99	SUBCONTA CONTÁBIL
5º	000.00.00	99	NÍVEL IDENTIFICADOR DEPARTAMENTAL
6º	000.00.00.00	99	NÍVEL IDENTIFICADOR ANALÍTICO
7º	000.00.00.00.0	9	CÓDIGO IDENTIFICADOR
8º	000.00.00.00.0	9	CÓDIGO IDENTIFICADOR

IDENTIFICA A CARACTERÍSTICA DO ATO
 IDENTIFICA O TIPO DO ATO
 DEMONSTRA O FATO
 COMANDA O ATO
 DIRECIONA O FATO
 CLASSIFICA O ATO
 IDENTIFICA O ATO
 CARACTERIZA O ATO PATRIMONIAL/ RESULTADO

Fonte: BENATO, João Azolin; BUSARELLO, Orivaldo Joao. **Plano de Contas: Um instrumento contábil**. Livros HDV, 1988.

Como dito anteriormente, na realização da atribuição dos códigos, deve-se levar em consideração o modelo mercantil em que a entidade está inserida, e de que forma será realizada sua contabilização. Grandes empresas, geralmente ligadas às estruturas de monopólio e oligopólio, utilizam plano de contas com até 18 dígitos para cada conta devido a ampla abrangência de suas operações. Já para as empresas menores, geralmente ligadas às estruturas de concorrência perfeita e concorrência monopolística, pode ser suficiente a utilização de contas com 4 dígitos.

5.3 Modelos de plano de contas

Micro e pequenas empresas não devem realizar a escrituração contábil da entidade sobre a perspectiva de uma grande sociedade monopolística, por isso, o artigo 27 da Lei complementar nº 123/06 define que as micro e pequenas empresas podem adotar uma escrituração simplificada para registros e controles contábeis.

Conforme a NBCT (Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica) 19.13 - Escrituração Contábil Simplificada, determina que para as microempresas e empresas de pequeno porte, normalmente inseridas em modelos de concorrência perfeita, o plano de contas deve conter no mínimo um elenco de contas conforme descrito na estrutura abaixo:

1 ATIVO

1.1 ATIVO CIRCULANTE

1.1.1 Caixa

1.1.1.01 Caixa Geral

1.1.2 Bancos C/Movimento

1.1.2.01 Banco A

1.1.3 Contas a Receber

1.1.3.01 Clientes

1.1.3.02 Outras Contas a Receber

1.1.3.09 (-) Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa

1.1.4 Estoque

1.1.4.01 Mercadorias

1.1.4.02 Produtos Acabados

1.1.4.03 Insumos

1.1.4.04 Outros

1.2 REALIZÁVEL A LONGO PRAZO

1.2.1 Contas a Receber

1.2.1.01 Clientes

1.2.1.02 Outras Contas

1.3 PERMANENTE

1.3.1 INVESTIMENTOS

1.3.1.01 Participação em Cooperativas

1.3.2 IMOBILIZADO

1.3.2.01 Terrenos

1.3.2.02 Construções e Benfeitorias

1.2.3.03 Maquinas e Ferramentas

1.2.3.04 Veículos

1.2.3.05 Móveis

1.2.3.1 (-) Depreciação Acumulada

1.2.3.11 (-) Amortização Acumulada

2 PASSIVO

2.1 CIRCULANTE

2.1.1 impostos e Contribuições a Recolher

2.1.1.01 SIMPLES NACIONAL

2.1.1.02 INSS

2.1.1.03 FGTS

2.1.2 Contas a Pagar

2.1.2.01 Fornecedores

2.1.2.02 Outras Contas

2.1.3 Empréstimos Bancários

2.1.3.01 Banco A - Operação X

2.2 EXIGÍVEL A LONGO PRAZO

2.2.1 Empréstimos Bancários

2.2.1.01 Banco A - Operação X

2.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

2.3.1 Capital Social

2.3.2.01 Capital Social Subscrito

2.3.2.02 Capital Social a Realizar

2.3.2. Reservas

- 2.3.2.01 Reservas de Capital
- 2.3.3 Lucros/Prejuízos Acumulados
 - 2.3.3.01 Lucros/Prejuízos Acumulados de Exercícios Anteriores
 - 2.3.3.02 Lucros/Prejuízos do Exercício Atual
- 3 CUSTOS E DESPESAS
 - 3.1 Custos dos Produtos Vendidos
 - 3.1.1 Custos dos Materiais
 - 3.1.1.01 Custos dos Materiais Aplicados
 - 3.1.2 Custos da Mão-de-Obra
 - 3.1.2.01 Salários
 - 3.1.2.02 Encargos Sociais
 - 3.2 Custo das Mercadorias Vendidas
 - 3.2.1 Custo das Mercadorias
 - 3.2.1.01 Custo das Mercadorias Vendidas
 - 3.3 Custo dos Serviços Prestados
 - 3.3.1 Custo dos Serviços
 - 3.3.1.01 Materiais Aplicados
 - 3.3.1.02 Mão-de-Obra
 - 3.3.1.03 Encargos Sociais
 - 3.4 Despesas Operacionais
 - 3.4.1 Despesas Gerais
 - 3.4.1.01 Mão-de-Obra
 - 3.4.1.02 Encargos Sociais
 - 3.4.1.03 Aluguéis
 - 3.5 Despesas Não Operacionais
 - 3.5.1 Despesas Gerais
 - 3.5.1.01 Custos de Alienação Imobilizado
 - 4 RECEITAS
 - 4.1 Receita Líquida
 - 4.1.1 Receita Bruta de Vendas
 - 4.1.1.01 De Mercadorias
 - 4.1.1.02 De Produtos
 - 4.1.1.03 De Serviços Prestados
 - 4.1.2 Deduções da Receita Bruta

- 4.1.2.01 Devoluções
- 4.1.2.02 Serviços Cancelados
- 4.2 Outras Receitas Operacionais
- 4.2.1 Diversos
- 4.3 Receitas Não Operacionais
- 4.3.1 Diversos
- 4.3.1.01 Receita de Alienação Imobilizado

Quanto às empresas que demandam um plano de contas mais detalhado, a lei 11.638/07 das Sociedades Anônimas - S/A trouxe modificações em alguns artigos da Lei 6.404/76 para adaptações em relação à Contabilidade internacional (IFRS), como consequência, houve também algumas alterações referentes à elaboração do Plano de Contas, conforme estrutura abaixo:

- 1 ATIVO
- 1.1 ATIVO CIRCULANTE
- 1.1.1 Disponível
- 1.1.1.01 Caixa
- 1.1.1.02 Banco c/Movimento
- 1.1.1.02.01 Banco X
- 1.1.1.02.02 Banco Y
- 1.1.1.03 Aplicação de Liquidez Imediata
- 1.1.1.04 Cheques em Cobrança
- 1.1.1.05 Numerários em Trânsito
- 1.1.2 Valores a Receber
- 1.1.2.01 Duplicatas a Receber
- 1.1.2.02 (-) Duplicatas Descontadas
- 1.1.2.03 (-) Provisão p/Devedores Duvidosos
- 1.1.2.04 Impostos a Recuperar
- 1.1.2.04.01 ICMS a Recuperar
- 1.1.2.05 Cheques a Receber
- 1.1.2.06 Adiantamento a Fornecedores
- 1.1.2.07 Adiantamento a Empregados
- 1.1.3 Estoques

- 1.1.3.01 Matérias - Primas
- 1.1.3.02 Material Secundário
- 1.1.3.03 Produtos em Elaboração
- 1.1.3.04 Produtos Acabados
- 1.1.3.05 Mercadorias
- 1.1.3.06 Material de Expediente
- 1.1.4 Despesas Antecipadas
 - 1.1.4.01 Seguros a Vencer
 - 1.1.4.02 Encargos Financeiros a Apropriar
 - 1.1.4.03 Assinaturas e Anuidades
- 1.2 ATIVO NÃO CIRCULANTE
 - 1.2.1 Realizável a Longo Prazo
 - 1.2.2 Títulos a Receber
 - 1.2.3 Depósitos Judiciais
 - 1.2.4 Adiantamentos a Sócios
 - 1.2.5 Adiantamentos a Acionistas
 - 1.2.6 Empréstimos a Coligadas
 - 1.2.7 Empréstimos a Controladas
 - 1.2.8 investimentos
 - 1.2.8.01 Ações de Controladas
 - 1.2.8.02 Ações de Coligadas
 - 1.2.8.03 Ações de Outras Empresas
 - 1.2.9 imobilizado
 - 1.2.9.01 Edificações
 - 1.2.9.02 Móveis e Utensílios
 - 1.2.9.03 Veículos
 - 1.2.9.04 Ferramentas
 - 1.2.9.05 Maquinas e Equipamentos
 - 1.2.9.06 Reflorestamentos
 - 1.2.9.51 (-) Depreciação Acumulada Edificações
 - 1.2.9.52 (-) Depreciação Acumulada Móveis e Utensílios
 - 1.2.9.56 (-) Exaustão Acumulada Reflorestamentos
 - 1.2.10 intangível
 - 1.2.10.01 Fundo de Comércio Adquirido

- 1.2.10.02 Bens Incorporáveis
- 1.2.10.99 (-) Amortização Acumulada
- 2. PASSIVO
- 2.1 PASSIVO CIRCULANTE
- 2.1.1 Fornecedores
- 2.1.2 Duplicatas a Pagar
- 2.1.3 Salários a Pagar
- 2.1.4 INSS a Recolher
- 2.1.5 FGTS a Recolher
- 2.1.6 Provisão p/13º Salário
- 2.1.7 Dividendos a Pagar
- 2.1.8 Imposto de Renda a Recolher
- 2.1.9 Contribuição Social a Recolher
- 2.1.10 Provisão p /Férias
- 2.1.11 ICMS a Recolher
- 2.1.12 PIS Receita Bruta a Recolher
- 2.1.13 Cofins Receita Bruta a Recolher
- 2.1.14 PIS importação a Recolher
- 2.1.15 Cofins importação a Recolher
- 2.1.20 Empréstimos Bancários
- 2.2 PASSIVO NÃO CIRCULANTE
- 2.2.1 Adiantamento de Sócios
- 2.2.2 Adiantamento de Acionistas
- 2.2.3 Empréstimos de Coligadas
- 2.2.4 Empréstimos de Controladas
- 2.3 PATRIMÔNIO LÍQUIDO
- 2.3.1 Capital Social Subscrito e integralizado
- 2.3.1.01 Capital Subscrito
- 2.3.1.02 (-) Capital a Integralizar
- 2.3.1.02.01 (-) Sócio
- 1 2.3.1.02.02 (-) Sócio
- 2 2.3.2 Reservas de Capital
- 2.3.3 Ajustes de Avaliação Patrimonial
- 2.3.4 Reservas de Lucros

- 2.3.4.01 Reserva Legal
- 2.3.4.02 Reserva de Incentivos Fiscais
- 2.3.5 (-) Ações em Tesouraria
- 2.3.6 (-) Prejuízos Acumulados
- 2.3.9 Resultado Transitório do Exercício em Curso

3. RECEITAS

3.1 Receitas Operacionais

3.1.1 Vendas

- 3.1.1.01 Receita de Vendas de Produtos
- 3.1.1.02 Receita de Vendas de Mercadorias
- 3.1.1.03 Receita de Prestação de Serviços

3.1.2 Financeiras

- 3.1.2.01 Juros Ativos
- 3.1.2.02 Juros de Aplicações Financeiras
- 3.1.2.03 Descontos Obtidos
- 3.1.2.04 Variações Monetárias e Cambiais Ativas

3.1.3 Outras Receitas

- 3.1.3.01 Aluguéis e Arrendamentos
- 3.1.3.02 Vendas de Sucatas e Resíduos
- 3.1.3.03 Dividendos e Lucros Recebidos
- 3.1.3.04 Indenizações Recebidas
- 3.1.3.05 Receita na Venda de Bens do Ativo Não Circulante
- 3.1.3.06 Resultado Positivo da Equivalência Patrimonial

4. DESPESAS

4.1 Despesas Operacionais

4.1.1 Despesas Administrativas

- 4.1.1.01 Honorários da Diretoria
- 4.1.1.02 Salários e Ordenados
- 4.1.1.03 Encargos Sociais
- 4.1.1.04 Energia Elétrica
- 4.1.1.05 Material de Expediente
- 4.1.1.06 Indenizações e Aviso Previo
- 4.1.1.07 Manutenção e Reparos
- 4.1.1.08 Serviços Prestados por Terceiros

- 4.1.1.09 Seguros
- 4.1.1.10 Telefone
- 4.1.1.11 Propaganda e Publicidade
- 4.1.2 Despesas com Vendas
 - 4.1.2.01 Honorários da Diretoria
 - 4.1.2.02 Salários e Ordenados
 - 4.1.2.03 Encargos Sociais
 - 4.1.2.04 Energia Elétrica
 - 4.1.2.05 Material de Expediente
 - 4.1.2.06 Indenizações e Aviso Prévio
 - 4.1.2.07 Manutenção e Reparos
 - 4.1.2.08 Serviços Prestados por Terceiros
 - 4.1.2.09 Seguros.
 - 4.1.2.10 Telefone
 - 4.1.2.11 Propaganda e Publicidade
- 4.1.3 Despesas Financeiras
 - 4.1.3.01 Juros Passivos
 - 4.1.3.02 Variações Monetárias e Cambiais Passivas
 - 4.1.3.03 Descontos Concedidos
- 4.1.4 Outras Despesas
 - 4.1.4.01 Custo das Vendas do Ativo Não Circulante
 - 4.1.4.02 Provisões para Perdas Permanentes
 - 4.1.4.03 Resultado Negativo da Equivalência Patrimonial

Desta forma, percebe-se que em decorrência dessas alterações, o plano de contas apresentado possibilita não só a estruturação de sociedades anônimas, mas também as empresas de grande porte e até multinacionais associadas aos modelos de oligopólio e monopólio.

Quanto a comparação dos modelos de planos de conta apresentados, é notável a disparidade de detalhamento entre a estrutura simplificada (voltada a micro e pequenas empresas, geralmente estabelecidas sobre o modelo de concorrência perfeita) e a estrutura não simplificada (voltada às empresas de grande porte, sociedades anônimas e até multinacionais, geralmente estabelecidas sobre os modelos de oligopólio e monopólio).

6 CONCLUSÃO

Apesar de haver modelos de estrutura organizacional de grande referência, a estruturação de uma organização pode ser realizada de infinitas formas, sendo esta formalizada a partir das demandas do planejamento estratégico, que por sua vez determinará a dinâmica empregada aos respectivos departamentos colaboradores. Neste sentido, podemos delimitar a formação destes modelos em três grandes grupos de estrutura organizacional: Matricial (disponibilizando a pessoalidade e terceirização de áreas de atuação da entidade), Departamental (disponibilizando a pessoalidade e independência de cada departamento interno não terceirizado) e Mista (aplicação mista das estruturas matricial e departamental).

O planejamento estratégico de uma organização tem íntima personalidade aos objetivos dos sócios majoritários, por isso, o mesmo não deve ser terceirizado. Porém, a formação das estruturas organizacional e contábil disponibiliza esta possibilidade. Seja ela em formato de consultoria ou departamentalização matricial, a terceirização da formação destas estruturas deve sempre estar alinhada com as decisões e objetivos do planejamento estratégico, por isso, o mesmo deve sempre ser acompanhado por seus gestores.

Neste sentido, devido a questões governamentais, de custeio e logística, é possível identificar que os modelos de mercado têm íntima relação com suas estruturas organizacionais, de forma que empresas de concorrência perfeita estruturam-se matricialmente, as monopolísticas, em forma departamental, e por fim as oligopolísticas, que estruturam-se de forma mista. No entanto, o enquadramento se torna uma consequência do ramo, porte e estrutura organizacional da empresa, fazendo com que a adaptação da organização a um modelo se torne fluida e coesa quanto à realidade estrutural da organização. Neste sentido, é possível identificar que os modelos de mercado têm íntima relação com suas estruturas organizacionais, de forma que empresas de concorrência perfeita estruturam-se matricialmente, as monopolísticas, em forma departamental, e por fim as oligopolísticas, que estruturam-se de forma mista.

Quanto ao Plano de Contas, conclui-se que o mesmo é não só importante, mas também fundamental para o controle e sobrevivência de uma organização, independente de sua estrutura organizacional ou seu modelo de mercado, pois é uma ferramenta que disponibiliza dados cruciais para as decisões e planejamentos, não se restringindo a um único modelo empresarial.

Para todos os efeitos, percebe-se que a estrutura organizacional que esteja alinhada ao planejamento estratégico e a estrutura contábil vigente, gera harmonização entre as funções dos colaboradores, estabelecendo autoridades sobre suas responsabilidades e delimitação de suas atuações, fazendo com que se extraia maior qualidade produtiva e pessoalidade nas tarefas antes designadas, reduzindo significativamente situações de conflito na entidade.

10 REFERÊNCIAS

AUSTAN, Goolsbee; STEVEN, Levitt; CHAD, Syverson. **Microeconomia, 2ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2018.

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1977.

BENATO, João Azolin; BUSARELLO, Orivaldo Joao. **Plano de Contas: Um instrumento contábil**. Livros HDV, 1988

CARVALHO, Maria. **Microeconomia Essencial**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. 12º Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Neide de Souza. **A importância da gestão do fluxo de caixa no processo decisório das empresas**. João Pessoa: Artigo científico, 2003.

GALBRAITH, Jay. **Organizational Design**. Reading. USA: Addison Wesley, 1977

GRIFFITHS, A.; WALL, S. **Economics for Business and Management**. 3. ed. Harlow: Pearson Education, 20.

GUAZZELLI, Arianne Menna, XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico** – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

HALL, Robert E, LIEBERMAN, Marc. **Microeconomia: princípios e aplicações**. São Paulo: Pioneira, 2003.

KERZNER, Harold. ***Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling***. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

KOTLER, Philip; HAYES. Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2º edição. São Paulo. Editora Manole. 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTEIRO, Ryon. **Planejamento Estratégico: Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

MAURA, Montella. **Micro e macroeconomia: uma abordagem conceitual e prática, 2ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2011.

NEPOMUCENO, Fernando. **O Plano de Contas**. 38 ed. São Paulo: Sei- Sociedade Editora Ipanema Ltda, 1976.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SÁ, Antônio Lopes de; SÁ, Ana Maria Lopes de. **Plano de Contas**. 118 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas**. Editora Nova Cultural, 1996.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1989, 2ed.

WAGNER, Roberto Machado. **Economia I – Apostila**. Edição própria. 2017.

WALL, Stuart. **Microeconomia - Série Express**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.,