

# **SISTEMAS DE GESTÃO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NA GESTÃO TRIBUTÁRIA**

**Helio Denni Viana Lago Filho<sup>1</sup>**

## **1 INTRODUÇÃO**

A necessidade de organização e utilização de modelos de gestão por parte das empresas é decorrente de alguns fenômenos ocorridos de forma muito dinâmica, onde como principais pode-se elencar: o advento da globalização, abertura do mercado interno para produtos importados, avanços tecnológicos, diminuição de margens de lucro, etc.

A carga tributária brasileira representa uma questão relevante no aspecto financeiro das empresas, interferindo sensivelmente no resultado econômico das empresas, levando os empresários e administradores a buscarem maneiras no sentido de reduzi-la ao máximo, possibilitando com isso uma maior competitividade no mercado atual. Por meio da gestão tributária tem-se o controle e direcionamento das ações e operações relacionadas aos tributos das organizações em geral, visando maximizar resultados, minimizando os riscos.

Dentro desse contexto, a gestão estratégica da carga tributária permite uma redução dos custos da empresa dentro da legalidade e evita contingências desconhecidas. A gestão tributária consiste então em um conjunto de medidas contínuas que têm por finalidade a economia de tributos, de forma legal, levando-se em conta as possíveis mudanças rápidas e eficazes, na hipótese de o fisco alterar as regras fiscais.

Assim sendo, o artigo busca focar o uso dos sistemas de gestão como ferramenta de auxílio na gestão tributária para a adequação da administração e gerenciamento dos riscos empresariais.

Para tanto, o trabalho analisa inicialmente a gestão tributária e o planejamento tributário, na sequência o trabalho analisa os sistemas de gestão, destacando a gestão estratégica, a gestão de conhecimento e a gestão econômica e financeira.

## 2 REFERENCIAL

### 2.1 A GESTÃO TRIBUTÁRIA

Segundo com Arantes, administrar ou gerir uma empresa consiste em uma ação presente em todos os departamentos e em todos os níveis da organização, tendo a mesma por função o planejamento, a coordenação, a organização, a direção, o controle assim como a motivação da atividade empresarial<sup>2</sup>.

A empresa exige para o seu sucesso a definição de parâmetros que orientem a atuação das partes em benefício do todo, principalmente considerando que a maximização dos resultados setoriais não conduz necessariamente à otimização do resultado global da empresa.

Para Chiavenato, gerir é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos<sup>3</sup>.

O ato de gerir pode ser entendido como um conjunto de atividades capaz de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão.

Robbins, por sua vez, diz que a gestão é o processo universal de completar eficientemente atividades, com e através de outras pessoas<sup>4</sup>.

A gestão corresponde analiticamente ao processo de planejar, executar e controlar. Os gestores não devem se limitar apenas à execução das atividades sob sua responsabilidade, mas também, planejá-las e controlá-las<sup>5</sup>.

O gerenciamento das obrigações fiscais não pode ser visto apenas como exigência habitual, mas ainda como estratégia organizacional independentemente do seu porte ou setor. Ademais, a elevada carga tributária, assim como, os custos de conformidade, se não submetidos a controle poderão provocar a extinção de muitas empresas que não estejam preparadas para enfrentar os novos desafios que se impõem no mercado.

A gestão tributária lida com tributos. Cada empresa tem características próprias, mas o importante é identificar quais os impostos que incidem sobre a

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) e Especialista em Gestão Contábil e Administração Financeira pela Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC).

<sup>2</sup> ARANTES, Nélío. **Sistema de Gestão Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p.11.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994, p.3.

<sup>4</sup> ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000, p.33.

atividade da empresa de forma a poder vislumbrar sua importância e peso no faturamento.

A gestão tributária representa uma estratégia empresarial que deve ser desenvolvida de forma preventiva, pois visa projetar os fatos econômicos com o objetivo de informar qual seria o ônus tributário em cada opção de geração de resultados possível, sempre dentro da legalidade, terminando por direcionar aquela que seria a menos onerosa para a empresa<sup>6</sup>.

## 2.2 O PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Para Gubert, o planejamento tributário é o conjunto de condutas, comissivas ou omissivas, da pessoa física ou jurídica, realizadas antes ou depois da ocorrência do fato gerador, destinadas a reduzir, mitigar, transferir ou postergar legal e licitamente os ônus dos tributos<sup>7</sup>.

Ainda segundo o referido autor, o planejamento tributário se divide em duas etapas distintas: uma delas é anterior à ocorrência do fato gerador, onde o empresa irá estudar mecanismos para redução do tributo, bem como, das obrigações acessórias.

Segundo Fabretti:

O planejamento tributário é a atividade preventiva que estuda a priori os atos e negócios jurídicos que o agente econômico (empresa, instituição financeira, cooperativa, associação etc.) pretende realizar. Sua finalidade é obter a maior economia fiscal possível, reduzindo a carga tributária para o valor realmente exigido por lei.

Devem-se pesquisar, antes de cada operação, suas consequências econômicas e jurídicas, porque uma vez concretizadas, considera-se ocorrido o fato gerador e existentes seus efeitos (art. 116 do CTN), surgindo a obrigação tributária.

Portanto, devem-se estudar e identificar todas as alternativas legais aplicáveis ao caso ou a existência de lacunas (“brechas”) na lei, que possibilitem realizar a operação pretendida, da forma menos onerosa possível para o contribuinte, sem contrariar a lei<sup>8</sup>.

Para Torres, o planejamento tributário consiste num procedimento de interpretação do sistema de normas usado como técnica de organização preventiva de negócios, afirmando que o planejamento tributário como a técnica de organização

---

<sup>5</sup> MAMBRINI, Ariovaldo. **Controladoria de gestão para o segmento comercial - Teoria e estudo de caso**. Curitiba: Juruá, 2011, p.53.

<sup>6</sup> CARLIN, Everson Luiz Breda. **Auditoria, Planejamento e Gestão Tributária**. 2. ed., rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2012, p.43.

<sup>7</sup> GUBERT, P. A. Pinheiro. **Planejamento Tributário: Análise jurídica e ética**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2003, p.33.

<sup>8</sup> FABRETTI, Lúaudio Camargo. **Código Tributário Nacional Comentado**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2005, p.153.

preventiva de negócios, visa a uma legítima economia de tributos, independentemente de qualquer referência aos atos ulteriormente praticados<sup>9</sup>.

Ainda segundo Torres, o planejamento tributário é uma técnica de subsunção antecipada, antevendo as consequências jurídico-tributárias, elaborada para o agir conforme o ordenamento, usando as operações menos onerosas disponíveis como legítimas. Por esse motivo, seu conteúdo deverá considerar todas as repercussões do sistema, não somente a norma tributária estrita, aquela que define a obrigação tributária principal; como também todas as obrigações possíveis: acessórias (deveres instrumentais ou formais), penais etc.<sup>10</sup>.

Torres explica ainda que o planejamento tributário implica num procedimento de interpretação do sistema de normas, visando à criação de um modelo de ação para a empresa, suas proposições devem buscar constituir formas de economia tributária, sem contrastar frontalmente o ordenamento<sup>11</sup>.

Para Maciel Neto o planejamento tributário consiste na atitude de estudar continuamente a legislação, sua constitucionalidade, legalidade e operacionalidade e decidir pela adoção de medidas tendentes a praticar ou abster-se da prática de atos visando a anular, reduzir ou postergar o ônus financeiro correspondente<sup>12</sup>.

### 2.3 SISTEMAS DE GESTÃO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NA GESTÃO TRIBUTÁRIA

A partir do anteriormente observado, tem-se que são perfeitamente válidas e correspondem à noção de legítima economia de tributos todas as atividades lícitas que possam ser adotadas pelas empresas na estruturação ou reorganização de seus negócios, tendo como finalidade a economia fiscal, evitando a incidência de tributos, reduzindo ou diferindo o respectivo impacto fiscal, sem qualquer descumprimento frontal ou indireto das leis.

Conforme Greco:

Não é de hoje que o relacionamento entre Fisco e contribuinte tem se caracterizado pelo binômio: de um lado, a constante busca de maior eficácia

---

<sup>9</sup> TORRES, Heleno, **Direito Tributário Internacional: Planejamento tributário e operações transacionais**. São Paulo: RT, 2001, p.48.

<sup>10</sup> TORRES, Heleno Taveira. Limites do planejamento tributário – normas antielisivas (gerais e preventivas) – A norma geral de atos ou negócios no direito brasileiro. In: MARIS, James (coord.) **Tributação e antielisão**. Livro 3 - Coleção Tributação em Debate. Curitiba: Juruá, 2003, p.24.

<sup>11</sup> Ibid., p.25.

<sup>12</sup> MACIEL NETO, P. B. Direitos e deveres dos empresários e administradores. **Revista Jurídica Consulex**, São Paulo, n. 41, 2000, p.36.

na aplicação das leis visando obter a maior arrecadação possível e, de outro, uma preocupação dos agentes econômicos no sentido de se verem onerados com a menor carga tributária legalmente admissível. No âmbito dessa permanente tensão de justos interesses, especialmente em se tratando de imposto sobre a renda (tributo a respeito do qual são desenvolvidas estas considerações) surgiu o que se convencionou chamar de “planejamento tributário” consistente na adoção, pelo contribuinte, de providências lícitas voltadas à reorganização de sua vida que impliquem a não ocorrência do fato gerador do imposto, ou a sua configuração em dimensão inferior à que existiria caso não tivessem sido adotadas tais providências. Esta figura encontrou na doutrina a designação de “elisão fiscal” ou “evasão fiscal”, para diferenciá-la da evasão propriamente dita, assim entendida a figura não legal de redução da carga tributária<sup>13</sup>.

Dessa feita, se é certo dizer que o Estado tem o direito de receber os valores devidos pelas empresas, é igualmente correto afirmar que a empresa tem o direito de organizar sua vida econômica, podendo escolher, de acordo com a necessidade e interesse, a forma como arcará com suas despesas e quais gastos reduzir. A empresa, portanto, pode, em princípio, exercer livremente o direito de minorar suas despesas tributárias, já que o tributo, considerado como despesa, também pode ser objeto de economia.

Nesse sentido, os sistemas de gestão constituem importantes ferramentas para o auxílio na gestão e no planejamento tributário.

A busca pela redução de despesas decorre da própria condição social do ser humano, pois a empresa tem ciência de que o simples aumento das receitas não é elemento suficiente para ampliar a margem de lucro ou acumular riqueza. A redução das despesas é necessária e justifica-se pela competição acirrada no mercado interno e externo.

A legítima economia de tributos é o objetivo atingido mediante a comum noção de gestão tributária. Os sistemas de gestão constituem assim um artifício utilizado de forma preventiva, buscando a economia tributária, na qual especialistas analisarão as opções dadas no ordenamento jurídico e na atuação e realidade da empresa e indicarão a melhor, menos onerosa.

Dentre os diferentes sistemas de gestão capazes de auxiliar na gestão tributária, destaca-se no presente estudo a gestão estratégica, a gestão de conhecimento e a gestão econômica e financeira.

---

<sup>13</sup> GRECO, Marco Aurélio. **Planejamento fiscal e interpretação da lei tributária**. São Paulo: Dialética, 1998, p.121.

## 2.4 A GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica deve tornar a empresa capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais por meio de diretrizes estratégicas<sup>14</sup>.

Em um sentido geral, estratégia é a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidas nos planos empresariais ou governamentais. Para Mintzberg, estratégia pode ser entendida como plano (curso pretendido) ou ideia de futuro; como padrão (comportamento ao longo do tempo) o que incorpora o oposto da ideia anterior, já que assume um olhar voltado para o passado<sup>15</sup>.

A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e os meios para atingi-los. A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica a definição clara de seu campo de atuação, a habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e o direcionamento que a levará ao crescimento<sup>16</sup>.

É crescente a percepção que estratégias bem formuladas e adequadamente implantadas constituem-se em fatores fundamentais para que as organizações sejam bem-sucedidas em seus propósitos, a partir do maior alinhamento interno em torno dos seus objetivos e metas, do posicionamento da organização em relação ao seu meio ambiente de atuação e da manutenção da coerência ao longo do tempo que se obtém<sup>17</sup>.

No caso da gestão tributária, enquanto procedimento, a mesma deve ser acolhida como um procedimento de interpretação do sistema de normas, visando à criação de um modelo de ação para a empresa, caracterizado pela otimização da conduta como forma de economia tributária, num agir voltado imediatamente para o êxito, em termos pragmáticos<sup>18</sup>.

Enquanto gestão estratégica, a gestão tributária corresponde à orientação que é dada à conduta humana na constituição dos atos jurídicos, a partir do plano elaborado para otimizar os custos com as obrigações tributárias, pela identificação e organização das melhores e mais econômicas alternativas de formação dos negócios jurídicos permitidos pela legislação, reduzindo as possibilidades de conflitos com o Fisco.

---

<sup>14</sup> MAMBRINI, 2011, p.45.

<sup>15</sup> MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.11.

<sup>16</sup> MAMBRINI, op. cit., p.46.

<sup>17</sup> MAMBRINI, 2011, p.46.

## 2.5 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Variáveis como informação, conhecimento, ativos intangíveis, capital intelectual evidenciam a importância de repensar os instrumentos preconizados na gestão das organizações. Um dos mecanismos preconizados é o modelo de gestão baseado no conhecimento, caracterizado por um modo diferente de perceber e pensar as organizações, centrado no conhecimento existente e potencial<sup>19</sup>.

Os gestores têm uma grande dependência do recurso “informação”. A informação é a matéria-prima do processo de tomada da decisão. A informação útil é aquela que atende às necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas em que eles atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico<sup>20</sup>.

Nonaka e Takeuchi acreditam que o conhecimento utilizado pela organização para realizar novos negócios ou desenvolver produtos converge para a criação da competência na organização<sup>21</sup>.

A gestão do conhecimento nas organizações se constrói através de informações. Nonaka e Takeuchi afirmam que a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis; assim, a informação como meio ou material para extrair e construir o conhecimento, acrescentando algo ou o reestruturando, constitui um fluxo de mensagens<sup>22</sup>.

Nesse aspecto, a criação de conhecimento organizacional pode ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede organizacional. Contudo, esse conhecimento só é criado pelos indivíduos, cabendo à empresa proporcionar meios e contextos que possibilitem e tornem possível o aprimoramento do conhecimento.

Os sistemas de informações contábeis devem ser confederados de forma a atender eficientemente às necessidades informativas de seus usuários, bem como,

---

<sup>18</sup> TORRES, 2003, p.26.

<sup>19</sup> MAMBRINI, op.cit., p.47.

<sup>20</sup> MAMBRINI, 2011, p.54.

<sup>21</sup> NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.62.

<sup>22</sup> Ibid., 1997, p.63.

incorporar conceitos, políticas e procedimentos que motivem e estimulem o gestor a tomar as melhores decisões para a empresa<sup>23</sup>.

No que tange à gestão tributária importante o conhecimento do tributo, enquanto prestação pecuniária compulsória, que é objeto de relação jurídica que se forma por causalidade decorrente da constituição de fato jurídico tributário, no ato de aplicação do direito, como denotação das conotações contidas nas hipóteses de incidência de normas tributárias<sup>24</sup>.

Desse modo, a situação fática descrita na hipótese de incidência normativa corresponde a fatos ou negócios jurídicos praticados pelos sujeitos lícitamente, como expressão de sua esfera de autonomia privada, decorrentes de outros atos de aplicação do direito, praticados como exercício do princípio de autonomia privada. Destarte, o a gestão tributária deve indicar claramente (comportamento do contribuinte em face da materialidade)<sup>25</sup>:

- Sob qual normativa o negócio se enquadra, em confronto com a previsão à qual dantes se submetia, para demonstrar os efeitos e a consistência do negócio, em termos de legítimos efeitos privados e tributários;
- Quais as vantagens fiscais adquiridas e se alguma é desaprovada pelo sistema jurídico ou provoca eventual questionamento sobre a sua legitimidade.

Maciel Neto entende que a gestão ou planejamento tributário seria a atitude de estudar continuamente a legislação, sua constitucionalidade, legalidade e operacionalidade e decidir pela adoção de medidas tendentes a praticar ou abster-se da prática de atos visando a anular, reduzir ou postergar o ônus financeiro correspondente<sup>26</sup>.

Assim sendo, um sistema de gestão tributária baseada no conhecimento do tributo possibilita o provimento de informações tempestivas e preditivas que subsidiem as decisões de uma entidade. Na perspectiva do usuário interno, objetiva prestar informações relevantes para atender às necessidades de planejamento, execução e controle tributário. Para o usuário externo, tem como objetivo gerar

---

<sup>23</sup> MAMBRINI, op.cit., p.54.

<sup>24</sup> CARVALHO, Paulo de Barros. **Direito tributário: Fundamentos jurídicos da incidência**. São Paulo: Saraiva, 1998, p. 93

<sup>25</sup> TORRES, 2003, p.27

<sup>26</sup> MACIEL NETO, 2000, p.36.

informações para auxiliar os investidores, credores e outros usuários na tomada racional de decisões quanto aos investimentos, créditos e outras, semelhantes.

## 2.6 A GESTÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA

A empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade. A garantia da continuidade da empresa só é obtida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os seus ativos consumidos no processo de realização de tais atividades.

Conforme visto, uma das áreas importantes da gestão é a estratégica. Pensar sobre estratégia empresarial sem pensar ao mesmo tempo sobre estratégia financeira é receita excelente para o desastre. Consequentemente, os estrategistas precisam ter clara compreensão das implicações econômicas e financeiras de se us planos estratégicos.

Todas as estratégias, planos, metas e ações que a empresa implementa, devem orientar em última instância a otimização do lucro. O lucro, portanto, é a melhor e a mais consistente medida da eficácia da organização.

Neste contexto, a gestão econômica utiliza-se de um conjunto de conceitos voltados à correta mensuração do lucro e do patrimônio da empresa na premissa que o valor do patrimônio líquido tem que expressar o efetivo valor da empresa e não, quanto custa ou quanto custou<sup>27</sup>.

A informação de quanto custa uma atividade é muito pobre. A informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado econômico global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter, e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias<sup>28</sup>.

Diante disso, pode-se afirmar que a principal finalidade da gestão tributária é o direito de auto-organização da empresa, para que, agindo dentro das lacunas do Direito tributário e nos limites da licitude, possa planejar as suas atividades, de forma a reduzir, retardar ou mesmo evitar o pagamento de tributos, recordando que este

---

<sup>27</sup> MAMBRINI, 2011, p.51.

<sup>28</sup> Ibid., p.52.

direito de auto-organizar-se não é, e nem pode ser absoluto, devendo encontrar os seus limites no respeito aos princípios da legalidade, da moralidade e da ética.

Por outro lado, o planejamento tributário tem por fim a redução, a postergação e até mesmo a isenção do pagamento de tributos.

Para Carlin são três as finalidades do planejamento tributário:

Evitar a incidência do tributo – nesse caso adotam-se procedimentos com o fim de evitar a ocorrência do fato gerador;  
Reduzir o montante do tributo – as providências serão no sentido de reduzir a base de cálculo ou alíquota do tributo;  
Retardar o pagamento do tributo – o contribuinte adota medidas que têm por fim postergar o pagamento do tributo, sem ocorrência da multa<sup>29</sup>.

Assim sendo, através do auxílio dos sistemas de gestão torna-se possível organizar a empresa e aperfeiçoar recursos visando reduzir custos com tributos e outros elementos que constituem a empresa.

Aos sistemas de gestão cabe a tarefa de contribuir para o estabelecimento de um processo de gestão harmônico e condizente com as prerrogativas e condições do modelo de gestão tributária. Importa relevar que, para ter sucesso nessa empreitada, as concepções, princípios e métodos que formam o arcabouço teórico e prático do sistema tributário, devem ser aceitos e seguidos pelos gestores.

### **3 CONCLUSÃO**

No decorrer do estudo, observou-se que a gestão tributária é o direito de auto-organização da empresa, para que agindo dentro das lacunas do Direito tributário e nos limites da licitude, possa planejar as suas atividades, de forma a reduzir, retardar ou mesmo evitar o pagamento de tributos.

Os sistemas de gestão, por sua vez, configuram-se com base no modelo de gestão das organizações e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas. Assim, eles são influenciados fortemente pela própria filosofia da empresa, o que significa dizer que devem ser compatíveis com sua cultura interna. Essencialmente, os sistemas de gestão dão suporte às decisões emanadas pelas ações dos gestores e conseqüentemente, auxiliam de maneira significativa a gestão tributária.

Assim sendo, o trabalho abordou alguns sistemas de gestão utilizadas no desenvolvimento de uma gestão tributária com foco em resultados e sua importância

---

<sup>29</sup> CARLIN, 2012, p.42.

para a economia de tributos. Observou-se que os sistemas de gestão desempenham papel de grande relevância, proporcionando a melhora no desempenho da organização, não apenas fortalecendo o sistema de gestão e planejamento tributário, mais ainda promovendo a gestão de risco e melhorando a reputação da empresa, pois propicia melhor transparência e reporte da informação.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, Nélío. **Sistema de Gestão Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARLIN, Everson Luiz Breda. **Auditoria, Planejamento e Gestão Tributária**. 2. ed., rev. e atual. Curitiba: Juruá, 2012.
- CARVALHO, Paulo de Barros. **Direito Tributário: Fundamentos jurídicos da incidência**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FABRETTI, Láudio Camargo. **Código Tributário Nacional Comentado**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2005.
- GRECO, Marco Aurélio. **Planejamento fiscal e interpretação da lei tributária**. São Paulo: Dialética, 1998.
- GUBERT, P. A. Pinheiro. **Planejamento Tributário: Análise jurídica e ética**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2003.
- MACIEL NETO, P. B. Direitos e deveres dos empresários e administradores. **Revista Jurídica Consulex**, São Paulo, n. 41, 2000.
- MAMBRINI, Ariovaldo. **Controladoria de gestão para o segmento comercial - Teoria e estudo de caso**. Curitiba: Juruá, 2011.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- TORRES, Heleno. **Direito Tributário Internacional: Planejamento tributário e operações transacionais**. São Paulo: RT, 2001.
- TORRES, Heleno Taveira. Limites do planejamento tributário – normas antielisivas (gerais e preventivas) – A norma geral de atos ou negócios no direito brasileiro. In: MARIS, James (coord.) **Tributação e antielisão**. Livro 3 - Coleção Tributação em Debate. Curitiba: Juruá, 2003.

