



## **CONTROLE CONTÁBIL NA GESTÃO EMPRESARIAL**

### ***ACCOUNTING CONTROL IN BUSINESS MANAGEMENT***

Natalia Shimoura Giroldo <sup>1</sup>  
 Simone Regina Câmara Chaves <sup>2</sup>  
 Aírton Cavazzana <sup>3</sup>

#### **RESUMO**

Controle Interno é uma ferramenta importante que traz a entidade confiabilidade no patrimônio, no combate dos erros e fraudes e melhorias no processo organizacional. O presente estudo questiona se é possível reduzir as divergências da empresa. Tem por objetivo geral mostrar ferramentas necessárias para que as divergências da empresa sejam reduzidas. Utiliza-se de revisão bibliográfica e pesquisa exploratória por meio de entrevista. Conclui-se que a utilização do controle interno reduz as divergências da empresa trazendo ajuda nas tomadas de decisões e qualidade nas informações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controle Interno; Melhorias no Processo Organizacional; Divergências da Empresa.

#### ***ABSTRACT***

*Internal Control is a important tool that bring the companies reliability in property, in combaty of mistakes and frauds and enhancement in organizational process. The present study questions if it's possible reduce the disagreements of companie. It has by general objectives to show necessary tools for what the disagreements of companie are reduced. Uses the bibliographic revision and exploratory research through of interview. It is concluded that the use of Internal Control reduced the disagreements of companie bringing help in decision making and informacion quality.*

**KEY-WORDS:** *Internal Control; enhancement in organizational process; disagreements of companie.*

---

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis, UNITOLEDO, 2019.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão Empresarial, FGV, 2008.

<sup>3</sup> Mestre em Educação, UNESP, 2011.



## 1 INTRODUÇÃO

O controle interno na gestão empresarial utiliza métodos que são usados para melhorias nos níveis operacionais e administrativos da empresa com efeito preventivo, protegendo seus ativos e faz com que todos os registros da empresa sejam registrados corretamente.

O sistema de gestão integrada explora as formas que a tecnologia da informação modifica na gestão de negócios das empresas e organizações sem fins lucrativos, trazendo soluções para divergências encontradas na empresa e faz com que os usuários olhem para uma única fonte de dados, que integra todos os dados que a empresa tem.

O sistema de informação gerencial gera informações necessárias para proporcionar mudanças em processos, estratégias de negócios, resumindo, informações rápidas, precisas e úteis que garante melhoria no processo de decisões dos gestores.

Questiona-se se é possível reduzir as divergências da empresa por meio do controle interno.

Tem por objetivo geral mostrar ferramentas necessárias para que as divergências da empresa sejam reduzidas.

São objetivos específicos: discutir a importância do controle interno nas entidades empresariais; apresentar como o controle interno pode ajudar a eliminar as diferenças existentes neste processo; demonstrar a facilidade que tecnologia da informação pode trazer para a entidade a fim de evitar que as divergências nas empresas possam se repetir.

Tem por metodologia a revisão bibliográfica que consiste em análises de artigos científicos, livros, revistas, além de pesquisa exploratória por meio de uma entrevista com o gestor de uma entidade sem fins lucrativos vinculada a área da saúde.

Este trabalho tem por finalidade mostrar como os controles internos evitam fraudes como as vivenciadas nos casos públicos da lava-jato e demais escândalos de propinas no meio empresarial e público.

Para o meio acadêmico, ampliará os estudos sobre as fundamentações teóricas e as práticas de controles internos para os atuais e futuros acadêmicos que demonstrarem interesse nesse assunto.



E por fim, aplicar os conceitos aprendidos em sala de aula em relação ao mundo corporativo na academia.

## 2 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO EMPRESARIAL

O estoque de uma empresa pode impactar de forma muito ampla em sua gestão, se controlada com fidelidade inclina-se para o sucesso, ocorrendo o contrário, levando a empresa a sérias complicações. Ex: na entrada ou na saída de produtos, o registro no sistema tem que ocorrer de maneira exata, as notas fiscais por sua vez, tem que condizer com os produtos físicos, os pagamentos e recebimentos necessariamente tem que bater débito e crédito, as devoluções por menor que sejam tem que estar registrada, só assim se pode obter um resultado claro e exato.

O controle interno utiliza métodos que são usados para proteger os ativos, verifica a exatidão e fidedignidade das informações contábeis, e garante que os métodos e objetivos sejam atingidos de maneira eficaz com necessário custo e benefício.

De acordo com D'Avila e Oliveira (2002, p. 25), o sistema de controle interno pode ser de natureza preventiva, detectiva e corretiva:

- a) Preventiva: prevenir a ocorrência dos problemas;
- b) Detectiva: detecta algum problema no processo, permitindo medidas tempestivas para correção;
- c) Corretiva: detecta erros, desperdícios ou irregularidades depois que ocorreram permitindo ações posteriores corretivas.

Tanto como a detectiva, quanto à preventiva, promovem o bom desenvolvimento no processo, que protegem além dos negócios, as pessoas que nela trabalham.

Segundo Oliveira, Peres Jr. e Silva (2011, p. 70):

O controle interno é composto pelos planos de organizações e pela organização dos métodos e medidas implantadas pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades e fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão.



O controle interno evita, detecta e corrige em curto prazo os erros e procedimentos ilegais feitos pelos funcionários, como sua função habitual.

É preciso ter um bom sistema de informação operando de forma satisfatória, onde é possível compreender que as informações surgem a partir de dados organizados e processados de forma a proporcionar valor às atividades da organização. Essas informações dão suporte à tomada de decisão pelos gestores, realizando seus trabalhos com mais rapidez.

Para proteger o Patrimônio da empresa, deve-se verificar com exatidão seus dados contábeis e os métodos e medidas devem ser adotados pela empresa.

Os controles internos têm como definição fornecer segurança no processo dos objetivos nas categorias de confiabilidade das informações financeiras, obediência às leis aplicadas e eficiência e eficácia das operações durante o processo. (BOYNTON; JOHNSON; KELL, 2002, p. 113).

Para o controle ser eficaz, precisa-se obter informações necessárias diariamente, pois, caso haja desvios deve-se receber comunicação sobre isso o mais rápido possível para poder ser solucionado com mais facilidade.

Ao aplicar o controle interno na empresa, tem que fazer com que os funcionários entendam o porquê tem que ser controlados, fazer com que percebam que isto é um processo importante no seu local de trabalho para sua segurança e melhoramento em seu serviço.

Existem três tipos de controle que variam de uma empresa para outra e também de fatores de tamanho, hierarquia, cultura da organização entre outros. São eles: o Controle Estratégico que permite corrigir o desempenho defeituoso através das informações sobre as análises internas e externas; o Controle Administrativo que produz informações necessárias e o Controle Operacional que tem como suas principais ferramentas os cronogramas, orçamentos e assim por diante.

Cada empresa deve estabelecer o controle de acordo com a sua realidade e sua estrutura. A manutenção dos sistemas de controle interno adequado às atividades desenvolvidas pela empresa é de responsabilidade da administração.

Para Reske Filho, Jacques e Marian (2005 apud SÁ, 1993, p. 112), são considerados princípios fundamentais:



Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades; regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos); zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas e qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.

Ao desenvolver um sistema de controle interno, as empresas devem objetivar características de confiabilidade, tempestividade, salvaguarda de ativos, otimização no uso de recursos e prevenção e detecção de roubos e fraudes.

O controle interno tem como finalidade fazer com que a empresa seja organizada de acordo com que seus funcionários compreendem, respeitem e cumprem as políticas traçadas. Fornecer à contabilidade dados corretos, a fim de detectar qualquer irregularidade, evitar desperdícios e a ação do processo de controle depende das informações recebidas, faz com que o ativo seja protegido e todos os processos da empresa sejam registrados corretamente.

### **3 SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA**

As empresas têm suas rotinas, qualidades e dificuldades que nem sempre há tempo de priorizar a solução de todas elas. E para o seu gerenciamento se destacar como ferramenta essencial, a utilização de um sistema de gestão integrada ou *Enterprise Resource Planning* (ERP) fará com que todos os processos da empresa estejam suportados e controlados por ferramentas informatizadas.

Esse sistema armazena informações em banco de dados e os organiza, e desta forma os seus processos são integrados dentro de um mesmo sistema e mesmo ambiente. Também integra os diversos módulos do sistema da empresa, tais como: contabilidade, vendas, entre outras funções.

Através do Sistema de Informação Integrada ou ERP, a redundância de informações será eliminada e os usuários passam a olhar para uma única fonte de dados, que integra todos os dados que a empresa manipula e mantém. Com isso, as repetições de tarefas tais como a entrada de dados em duas ou mais aplicações serão eliminadas.



De acordo com Rezende e Abreu (2000, p. 206), “A gestão empresarial é facilitada quando a empresa possui um Software Integrado ERP de alta tecnologia e com total segurança, amparando em uma documentação clara e eficiente.”

O Sistema ERP é dividido em módulos, são eles: Financeiro, Controladoria, Materiais, Vendas, Produção, Qualidade, Recursos Humanos, entre outros. Cada um desses módulos integra as funções de cada área de atuação específica.

As funções de contabilidade geral, contas a receber, contas a pagar, contabilidade de custos e faturamento são abrangidos pelos módulos Financeiros e de Controladoria. Já as funções de compras e controles de estoques são pelo módulo de Materiais.

Como as informações não serão manipuladas e a confiabilidade aumenta, a transferência de dados para os órgãos fiscalizadores vai ser mais tranquila e a possibilidade de erros irá diminuir.

Após a implantação desse sistema ERP são obtidos:

- a) benefícios tangíveis que são as reduções dos estoques, eliminação de funcionários;
- b) benefícios intangíveis que são as reduções de custos ou ganho de capital;
- c) eliminação de operações manuais são os benefícios tangíveis e intangíveis.

Cada empresa deve determinar quais os benefícios que serão trazidos através do uso do ERP, o que está realmente relacionado a sua situação atual entre seus processos e sistemas e também ao seu negócio.

Para obter benefícios concretos é necessário um levantamento dos custos de cada processo entre dois momentos: antes e depois da integração do ERP que podem ser calculados nos custos e os números de pessoas de cada centro de custo.

A implantação do sistema ERP na maioria dos casos é de um projeto a longo prazo, que é conduzida de acordo com várias metodologias, elaboradas por diversas consultorias.

A fase inicial desta implantação é o planejamento do projeto que nele é definido o *software*, a consultoria, a equipe da empresa, os processos empresariais que serão inseridos no ERP e conseqüentemente quais os módulos que serão implantados, a estratégia de implantação e um cronograma e data de entrada em produção. (HYPOLITO; PAMPLONA, 1999, p. 7).



As avaliações desse sistema ERP devem ser feitas cautelosamente, segundo as suas necessidades do negócio analisar suas funcionalidades, o ERP que mostrar maior aderência às características da empresa será o melhor a ser escolhido.

Com isso tudo, será definido um escopo, depois uma estratégia de implantação que seria a estratégia *big-bag* (implementação do ERP sem considerar os processos atuais da empresa) que abrange todos os módulos do escopo e a estratégia faseada que divide o projeto em etapa. Após toda esta implantação é feito um treinamento para saber sobre as configurações deste sistema.

Desta forma todas as operações serão registradas e o fluxo da informação e das atividades será monitorado. E as informações passam a ser mais confiáveis devido à capacidade que o *software* possui de analisá-las, transmitindo-as corretamente e mantendo a sua integridade.

A finalidade do sistema ERP tem uma implantação difícil, a longo prazo e com um custo caro, mas, fornece bastante agilidade e confiabilidade de informações que com isso elimina todas os processos desnecessários dentro da empresa.

#### **4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL**

O objetivo dos Sistemas de Informação é gerar informações necessárias para a tomada de decisões, em que dados são coletados, processados e assim transformados em informações. (BAZZOTI; GARCIA, 2006, p. 7)

De acordo com a afirmação de Stair (1998, p. 11), os sistemas de informação são conjuntos de elementos e componentes interligados que coletam (entradas), manipulam e armazenam (processos), disseminam os dados e informações (saídas) e fornecem *feedback*, ou seja, transforma os conjuntos de entradas em um conjunto de saídas para atingir um objetivo, através de um plano.

Para Pereira e Fonseca (1997, p. 241):

Os sistemas de informação (management information systems) são mecanismos de apoio a gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com





suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.

Para a segurança, agilidade e versatilidade da empresa no processo de decisões, a Gestão Empresarial precisa do apoio dos sistemas.

Para Laudon e Laudon (1999 apud BAZOTI; GARCIA, 2006, p. 8), de forma organizada as empresas utilizam os sistemas para solucionar os problemas na organização e reagir a uma mudança no ambiente.

A motivação das empresas para utilizar o sistema de informação é através da exigência do mercado competitivo que garante uma produtividade elevada e uma eficácia operacional.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997, p. 242), os sistemas de informação precisam corresponder as seguintes expectativas para serem efetivos:

- a) atender as reais necessidades dos clientes;
- b) estar centrados no cliente e não no responsável (profissional) que o criou;
- c) no atendimento do cliente ser prestativo;
- d) mostrar custos compatíveis;
- e) ter adaptação às mudanças da tecnologia da informação;
- f) estratégias de negócios empresariais.

A classificação dos sistemas, de acordo com o ponto de vista empresarial é com a forma de sua utilização e o retorno dado no processo de tomada de decisões.

Para Bazzoti e Garcia (2006, p. 9), os principais sistemas de informação que tem maior ênfase ao sistema de informação gerencial são: Sistemas de Apoio às Operações; Sistemas de Processamento de Transações (SPT); Sistemas de Trabalho do Conhecimento e de Automação do Escritório (STC e SAE); Sistema de Apoio Gerencial; Sistema de Suporte da Decisão (SSD); Sistema de Suporte Executivo e Sistema de Informação Gerencial (SIG).

Os Sistemas de Apoio às Operações, que tem como meta fazer o processamento das operações, atualizar banco de dados, ter controle nos processos industriais, fornecer informações internas e externas.





Os Sistemas de Processamento de Transações (SPT) – são registros de transações diárias, rotineiras que acontecem nos negócios da empresa (nível operacional) através de um sistema computadorizado.

Os Sistemas de Trabalho do Conhecimento e de Automação de Escritório (STC e SAE); Batista (2004, p. 24) define STC e SAE como toda e qualquer tecnologia de informação que possui como objetivo principal aumentar a produtividade pessoal dos trabalhadores que manipulam as informações de escritório.

A projeção dos aplicativos dos escritórios é de acordo com a necessidade de manipulação e gerenciamento dos documentos, com isso tem aumento da produtividade das planilhas de cálculos, arquivamento digital entre outros que fornecem a qualidade das tarefas envolvidas.

O Sistema de Apoio Gerencial – através desse sistema é facilitada a relação entre os diversos gerentes da organização.

De acordo com O'brien (2002, p. 29), é chamado de Sistemas de Apoio Gerencial quando este sistema se concentra para fornecer informação e apoio a tomada de decisão dos gerentes. Tem vários tipos de sistemas de apoio gerencial tais como: Sistema de Suporte de Decisão (SSD), Sistemas de Suporte Executivo (SSE) e Sistemas de Informação Gerencial (SIG).

O Sistema de Suporte da Decisão (SSD) – permite uma flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de resposta rápida na organização, porque possui grande quantidade de dados e também ferramentas de modelagem.

Para Batista (2004, p. 25), o SSD oferece dados e modelos para ter solução nos problemas e foca na tomada de decisão possuindo interatividade com as atitudes dos usuários.

O Sistema de Suporte Executivo – através desse sistema os executivos seniores tem suporte no seu nível estratégico e tem ajuda na definição dos objetivos que serão estabelecidos com a utilização da tecnologia avançada para a elaboração de gráficos e relatórios.

Estes sistemas ao invés de resolver problemas específicos, fornecem mudança na estrutura dos problemas.



O Sistema de Informação Gerencial (SIG) – fornece informações seguras e em tempo ágil para tomada de decisão, dando suporte ao planejamento, controle e organização da empresa.

Para concretizar os objetivos preestabelecidos pela empresa os executivos devem planejar este sistema agregando dados internos e externos.

As fontes externas são as relações entre os clientes, fornecedores, concorrentes e as fontes internas são os bancos de dados mantidos pela organização. Estes bancos de dados são atualizados através da integração dos diversos sistemas que são: sistemas de finanças, de contabilidade, de recursos humanos e de venda e marketing.

Para Batista (2004 apud BAZZOTI; GARCIA, 2006, p. 5):

É o conjunto de tecnologias que disponibilizam os meios necessários à operação do processamento dos dados disponíveis. É um sistema voltado para a coleta, armazenagem, recuperação e processamento de informações usadas ou desejadas por um ou mais executivos no desempenho de suas atividades. É o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

A classificação desses sistemas é: de nível estratégico que é a tomada de decisão da empresa; de conhecimento que é a transmissão de conhecimento e informação entre os departamentos; de nível tático que são usados no controle dos planejamentos operacionais e de nível operacional que são utilizados no desenvolvimento de compra e venda da empresa.

Os Sistemas de Informação Gerencial para Oliveira (2002, apud BAZZOTI; GARCIA, 2004 p. 13) traz benefícios para as empresas, tais como: melhoria na produtividade, no acesso às informações, nas tomadas de decisões, na estrutura organizacional, na adaptação da empresa para enfrentar acontecimentos não esperados.

Para as empresas usufruírem as vantagens básicas do Sistema de Informação Gerencial, é necessário, de acordo com Rezende e Abreu (2000, p. 121), uma habilidade dos executivos na tomada de decisão de acordo com as informações obtidas, existência de informações relevantes e sempre atualizadas, competência das pessoas envolvidas e etc.

Os relatórios do Sistema de Informação Gerencial ajudam os administradores no desenvolvimento dos planos para melhoria na administração, com isso obtendo um controle



melhor nas operações da empresa e tomar decisões certas. Estes relatórios são fornecidos conforme a necessidade dos gerentes que são diários, semanais, mensais e informações de caráter financeiro, administrativo e contábil.

O Sistema de Informação Gerencial traz uma organização segura, melhores investimentos e garante um gerenciamento de informações para gerar relatórios rápidos e precisos, agilizando o processo de tomada de decisão da empresa e com isso gerando uma vantagem competitiva sobre outras empresas.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

A pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista com questões abertas com um responsável na área contábil de uma entidade sem fins lucrativos vinculada a área da saúde.

A primeira questão procurava saber através do entendimento do entrevistado como um bom sistema de controle interno melhora o desempenho da empresa.

De acordo com o entrevistado o sistema de controle interno melhora a avaliação e o desempenho da empresa, permitindo aos administradores um melhor acompanhamento no desenvolvimento e qualidade das informações.

A segunda pergunta buscava entender se as perdas e falhas no processo podem ser reduzidas com o sistema de controle interno.

Segundo o sujeito da pesquisa podem ser reduzidas sim, apontando os erros através de indicadores de resultado.

A terceira questão procurava saber se o controle interno é aplicado na empresa em que o entrevistado trabalha.

Conforme o respondente o controle interno é aplicado sim utilizando um conjunto de instrumentos que viabilizam a efetivação dos objetivos da empresa, supervisionando os colaboradores que estão subordinados aos controles visando possibilitar ações e corrigindo eventuais práticas a fim de evitar as repetições ou continuidade de falhas indesejáveis na empresa.



A quarta pergunta buscava saber se existe segregação (separação) de funções na empresa.

De acordo com o respondente existe segregação na empresa, tais como: o setor financeiro, setor da contabilidade, setor de recebimento de mercadorias/notas, setor de compras, setor administrativo entre outros.

A quinta questão examinava se a empresa utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisões.

Segundo o entrevistado a empresa utiliza relatórios para a avaliação dos resultados apresentados.

A sexta pergunta procurava saber se a empresa possui um sistema de conferência, aprovação e autorização de mercadorias no ato da entrega.

De acordo com o entrevistado possui através do setor de recebimento de mercadorias.

A sétima indagação buscava saber se há conciliação entre as notas fiscais de entrega e os boletos para pagamento.

Segundo o respondente há sim conciliação.

A oitava pergunta buscava entender o que falta para a empresa alcançar suas metas e objetivos.

Conforme o entrevistado para a empresa alcançar suas metas e objetivos precisa melhorar os seus indicadores e envolver menos colaboradores.

A nona questão queria saber se a empresa tem um Sistema de Gestão Integrado, se sim, qual seria.

De acordo com o sujeito da pesquisa a empresa tem o Sistema MV – 2000 i.

O décimo questionamento procurava saber qual a confiabilidade do sistema de informação gerencial para o entrevistado.

Segundo o respondente a confiabilidade é boa, pois apresenta os resultados esperados.

A décima primeira indagação procurava saber qual a opinião do respondente sobre o sistema.

Conforme o sujeito da pesquisa o sistema é bom, só precisa de algumas melhorias, mas, com as atualizações elas são resolvidas.



A décima segunda pergunta queria saber se, através do sistema integrado, as informações chegam até a contabilidade de forma confiável e sem erros.

Segundo o respondente, se inserir as informações corretamente no sistema, elas chegam sim a contabilidade de forma confiável e sem erros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho iniciou questionando se é possível reduzir as divergências da empresa.

A partir da descrição e análise de dados conclui-se que é possível reduzir as divergências da empresa através do controle interno empresarial, pois, ajuda nas tomadas de decisões que a entidade precisa para melhorar o desenvolvimento da empresa e na qualidade das informações proporcionando segurança nos objetivos da entidade.

O Sistema Integrado é uma das ferramentas que apresenta resultados esperados para soluções empresariais, evita que os erros da entidade sejam repetidos que através do sistema de informação gerencial traz a entidade informações seguras e organização entre os departamentos.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BAZZOTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **UNIOESTE, UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ**, v. 6, n. 11 (2006). Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/368>. Acesso em: 1 mar. 2019.

BOYNTON, W.C.; JOHNSON, R.N.; KELL, W.G. **Auditoria**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

HYPOLITO, Christiane Mendes; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Sistemas de gestão integrada**: conceitos e considerações em uma implantação. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Edson\\_Pamplona/publication/228758590\\_Sistemas\\_de\\_gestao\\_integrada\\_conceitos\\_e\\_consideracoes\\_em\\_uma\\_implantacao/links/0f31753318aadee8ac000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Edson_Pamplona/publication/228758590_Sistemas_de_gestao_integrada_conceitos_e_consideracoes_em_uma_implantacao/links/0f31753318aadee8ac000000.pdf). Acesso em: 1 mar. 2018.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.



OLIVEIRA, Luiz Martins de; PEREZ JR., José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. Textos e Casos Práticos com Solução. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de auditoria**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.