

ANÁLISE TRINÔMIO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO X BUSINESS INTELLIGENCE (BI) X CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

FABRÍCIO SOBROSA AFFELDT

FABIANA COSTA DA SILVA SILVEIRA

Adolfo Alberto Vanti

Resumo:

A informação através da tecnologia da informação (TI) possui um papel fundamental no cenário atual dos negócios, que exige o seu gerenciamento de forma ágil e coesa. Mensurar a empresa sem o apoio da TI é uma tarefa impossível no cenário atual. Porém, na maioria das vezes constata-se um desalinhamento entre TI e gestão de negócios, o mesmo ocorrendo quando a abordagem relaciona-se à Controladoria. O alinhamento estratégico corresponde o elo entre a TI e a gestão do negócio. Atualmente, a TI é a responsável pela criação de uma configuração que permita à organização manter o relacionamento constante com clientes, fornecedores e parceiros, criando uma estrutura que facilite a tomada de decisões através das informações. Este trabalho objetiva discutir de maneira inédita e teórica este elo junto à Controladoria. Assim, será possível desenvolver novos trabalhos práticos a partir deste enfoque e diminuir o gap teórico e prático destas abordagens.

Área temática: *Controladoria*

Análise trinômio alinhamento estratégico x *business intelligence* (BI) X controladoria estratégica

Resumo

A informação através da tecnologia da informação (TI) possui um papel fundamental no cenário atual dos negócios, que exige o seu gerenciamento de forma ágil e coesa. Mensurar a empresa sem o apoio da TI é uma tarefa impossível no cenário atual. Porém, na maioria das vezes constata-se um desalinhamento entre TI e gestão de negócios, o mesmo ocorrendo quando a abordagem relaciona-se à Controladoria. O alinhamento estratégico corresponde o elo entre a TI e a gestão do negócio. Atualmente, a TI é a responsável pela criação de uma configuração que permita à organização manter o relacionamento constante com clientes, fornecedores e parceiros, criando uma estrutura que facilite a tomada de decisões através das informações. Este trabalho objetiva discutir de maneira inédita e teórica este elo junto à Controladoria. Assim, será possível desenvolver novos trabalhos práticos a partir deste enfoque e diminuir o *gap* teórico e prático destas abordagens.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico, *Business intelligence*, Controladoria Estratégica

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

Zviran (1990) trata o Alinhamento Estratégico como um *link* entre negócios e TI. Para Luftman e Brier (1999), o alinhamento refere-se à aplicação da TI do modo correto, no tempo correto e em harmonia com as estratégias de negócios. A atuação harmoniosa entre TI e negócios deve resultar em uma configuração em que os executivos de negócios possam receber as informações necessárias, de forma coesa e ágil.

O Planejamento Estratégico de Negócios é considerado um plano formal capaz de concentrar dados e informações para auxiliar os gestores a pensar estrategicamente, apoiando a articulação das estratégias ou visões de futuro (MINTZBERG, 1994). Já o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação é um plano formal para a área de TI, que visa apoiar a organização no entendimento do impacto dos sistemas na estratégia de negócio e a utilização de Sistemas de Informação para atingir os objetivos de negócio (ZVIRAN, 1990).

O uso das informações deve auxiliar as organizações a compreender suas estratégias e permitir o monitoramento dos objetivos organizacionais durante todo o horizonte de planejamento. Uma tecnologia que vem proporcionando uma melhoria na qualidade das informações é denominada *Business Intelligence* (BI). O BI é um tipo de tecnologia de informação que objetiva centralizar múltiplas fontes de informação, utilizando grandes quantidades de dados, armazenadas em sistemas para gerenciamento de bancos de dados com flexibilidade no acesso e na estruturação da informação.

Com o BI é possível suprir a Controladoria de informações estratégicas, ampliando os registros de fatos contábeis e de correções fiscais, relatórios econômicos-financeiros padrões, como Balancetes Patrimoniais, Demonstrativos de Resultado do Exercício, tornando-a assim Estratégica e atendendo a variação da dinâmica do modelo de negócio. É um tipo de sistema centralizador de informações que o usuário é o grande protagonista em seu uso e na

montagem de seus relatórios gerenciais que apoiem o processo de tomada de decisão empresarial.

Portanto, a qualidade e a agilidade da informação prestada pelo *Business Intelligence* (BI) permitem à controladoria o acesso a informações de maneira rápida e segura, com possibilidades de integrações e escalabilidade que permitam aos gestores visualizarem a informação sob diferentes óticas ou cubos para que consigam de uma forma eficiente e eficaz controlar, avaliar, mensurar, simular e abrir novos caminhos para a gestão.

2 Quadro Teórico

2.1 Alinhamento Estratégico

Para Simon (1965), estratégia poderia ser definida como um conjunto de decisões que deveriam ser tomadas para determinar o posicionamento de uma organização em determinado período de tempo. Para Porter (1990), a estratégia também está relacionada ao posicionamento, existindo algumas formas de posicionamentos estratégicos possíveis para se buscar liderança no mercado: custo, diferenciação ou enfoque. Essa busca de posicionamento estaria relacionada às forças competitivas (PORTER, 1990), que seriam os elementos básicos os quais uma organização deveria possuir informações e determinar suas ações. A obtenção de informações sobre fornecedores, concorrência, produtos substitutos, novos entrantes no mercado e sobre os compradores seriam importantes para que a empresa definisse estratégias acerca de cada uma dessas forças.

A evolução do conceito de estratégia no contexto organizacional resultou na definição do termo como a noção das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para realizar essas metas (CHANDLER, 1962). O conceito de estratégia empresarial adotado neste trabalho é originário da escola do planejamento, de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): uma forma de pensar no futuro, resultante de um processo formal de planejamento, com etapas distintas, responsabilidades delimitadas e explícitas em objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

O conceito que propõe o elo entre TI e negócios é denominado alinhamento estratégico. Segundo Luftman e Brier (1999), o alinhamento estratégico é um conceito chave para os executivos de negócios: refere-se à aplicação de TI do modo correto, no tempo correto e em harmonia com as estratégias de negócios. Esse alinhamento pode tanto mostrar como a TI se alinha ao negócio, quanto mostrar como o negócio pode se alinhar com a TI. Os autores relatam que de forma frustrante as organizações parecem achar difícil utilizar o poder da TI para um benefício de longo prazo, mesmo sendo evidente que ela tem o poder de transformar algumas indústrias e mercados.

Para Rezende (2002, p. 21), o conceito de alinhamento estratégico de TI está relacionado à adequação entre a TI e as funções empresariais constituindo uma ferramenta de gestão empresarial contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade, inteligência competitiva e inteligência empresarial.

Venkatraman e Henderson (2004) propõem a existência de três vetores básicos para a nova plataforma de negócios da economia atual:

- a) conexão constante com o cliente: utilização da TI para aproximação com o cliente, para realizar programas de relacionamentos com os clientes, personalizar produtos e serviços e até criar comunidades de clientes;
- b) configuração de ativos: a gerência da cadeia de suprimentos, a interdependência dos parceiros e subcontratados, as terceirizações e as novas competências são o desafio deste vetor;

- c) promoção do conhecimento: a TI possui papel fundamental neste vetor, que propõe a utilização do conhecimento como ativo organizacional, criação de redes empresariais inteligentes e a utilização desses ativos de forma inteligente para trazer retorno para a organização.

Isso significa que as empresas enfrentam o desafio de estarem em um mercado cada vez mais complexo, no qual o consumidor é cada vez mais exigente. Este mercado exige que as empresas invistam progressivamente em conhecimento junto a seus trabalhadores, principalmente porque utilizam intensamente informações que transitam interna e externamente à empresa. Estas informações devem ser “armazenadas” na controladoria, pois esta é a responsável em dar suporte informacional em todos os níveis hierárquicos da organização.

2.2 Controladoria Estratégica

A controladoria Estratégica necessita tornar-se mais abrangente e dinâmica, e se é estratégica deve contemplar informações ambientais, de oportunidades e de ameaças à empresa, bem como seus fatores críticos de sucesso (ROCKART, 1979). Amplia-se assim a função de registro de fatos com implicações sobre o futuro da empresa, relacionados aos aspectos de exigências fiscais. Martin (2002), afirma que a Contabilidade como um todo passa atualmente por um processo evolucionário que contempla cada vez mais o ambiente dos negócios para uma consciência estratégica voltada para fora da organização.

Percebe-se assim que a contabilidade que antes tinha seu foco para dentro da organização voltada para o passado com um desempenho exclusivamente financeiro, passa na atualidade a ter um desempenho competitivo na dupla produção de valores com uma consciência estratégica.

Corroborando Kanitz, 1977:

“ Na medida em que vai aumentando a complexidade das organizações empresariais acentua-se cada vez mais a importância da Contabilidade como instrumento capaz de proporcionar os elementos necessários à administração correta dos vários departamentos ou divisões da empresa. Ela evoluiu para um sistema chamado Controladoria, cuja função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa.”.

A Controladoria pode ser identificada como uma evolução da contabilidade tradicional, cujo campo de atuação são as organizações econômicas, interagindo com os demais sistemas. Conforme Padoveze (2003, p.3), a Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude. Desta forma a contabilidade precisa começar atuar em perfeita sintonia com os objetivos estratégicos da entidade, o que cabe ressaltar que o contador precisa conduzir seu sistema de informações de acordo com as necessidades de seus usuários, tendo como objetivo servir de ferramenta de apoio administrativo e gerencial do mais alto nível.

A controladoria deve exercer seu verdadeiro papel de apoiar e fornecer subsídios para os gestores no planejamento e controle das atividades sejam elas operacionais, comerciais, tributárias por meio de sistemas de informações necessárias à gestão, tanto dos rotineiros como

dos gerenciais e estratégicos. Neste sentido, Kanitz (1977) entende que as funções da controladoria podem ser resumidas da seguinte maneira:

- Informação: compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- Coordenação: visa centralizar informações com vista na aceitação de planos. O controller torna conhecido de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, surgindo soluções;
- Avaliação: interpreta fatos, informações, relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processo, por atividade etc...
- Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;
- Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos.

Em suma a Controladoria deve propiciar, através de controles confiáveis, efetivos e constantes, informações exatas para a tomada de decisões gerenciais. Seus estudos, controles e recomendações devem servir de base para decisões que visam a manter a continuidade e a efetividade da empresa. Assim o controller têm um papel muito importante dentro das organizações, pois exerce uma influência muito significativa à medida que norteia o processo decisório dos gestores por meio da visão sistêmica, integração de informações e disponibilização das mesmas.

Conforme Schmidt, (2002):

"o papel do controller é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio nas tomadas de decisões. Deve constatar e considerar os pontos financeiros fortes e fracos da empresa em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham a afetar o desempenho da companhia e apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões, sejam cumpridas. "

Portanto, controladoria estratégica significa a necessidade de planejar estrategicamente, identificando as ameaças e as oportunidades que surgem a cada instante no meio empresarial. Cabe ressaltar que o planejamento estratégico torna-se amplamente uma importante tarefa de traçar os rumos da empresa a longo prazo.

Corroborando com este comentário Martins (1998):

"um compromisso muito forte da contabilidade estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que

passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas”.

Assim a controladoria estratégica é aquela com “olhares” internos e externos a organização, ou seja, deve-se preocupar com os clientes, fornecedores, empregados, acionistas, sociedade em geral e mais com seus concorrentes. É responsável pelas informações estratégicas, isto é, aquelas:

"Informações que a empresa precisa obter sobre seu ambiente operacional para poder mudar e desenvolver estratégias adequadas capazes de criar valor para os clientes e serem vantajosas em novos mercados e indústrias, em um tempo futuro" (OLIVEIRA; PEREZJR; SILVA, 2002, p.57).

Desta forma a controladoria surge responsabilizando-se pela melhor forma de compreender a complexidade do processo de tomada de decisão, reconhecendo cada situação em separado, oferecendo solução específica. Implementa o processo de gestão e desempenha as funções de planejamento, organização, comunicação e controle, desde a elaboração do planejamento estratégico e tático até a operacionalização e redirecionamento das ações na organização, conforme Wilson, Roehl-Anderson & Bragg (1995).

2.3 Business Intelligence (BI)

O termo *Business Intelligence* (BI) é atribuído a sistemas de informações que apóiam à tomada de decisão. Geralmente, o objetivo é a criação de uma estrutura de dados que transforme os dados em informações, as informações em conhecimento e o conhecimento em sabedoria, para que a organização possa criar valor a partir desses sistemas, aplicando o conhecimento no contexto empresarial (THOMSEN, 2002).

Barbieri (2001) propõe o *Business Intelligence* (BI) como sendo um sistema que integra múltiplas fontes de informação para se definirem estratégias de diferenciação e atuação da empresa. Ressalta, ainda, a utilização de grandes quantidades de dados, armazenadas em sistemas para gerenciamento de bancos de dados, utilizando-se outras ferramentas como o *data warehouse* e o *data mining*. Também são utilizadas as ferramentas de análise conhecidas por *On Line Analytical Processing* (OLAP). As origens das informações podem estar em sistemas da própria organização, como nos sistemas de processamento de transações (ERP), ou podem estar em outras fontes como sistemas legados, planilhas eletrônicas, *web services* e arquivos textuais. Elas devem ser organizadas de forma a estarem centralizadas e disponíveis para os usuários em qualquer horário e em qualquer local.

A utilidade da tecnologia BI está na integração das informações de variadas fontes, a partir de tecnologias específicas e proporcionando a realização de análises, emissão de relatórios, consultas e cruzamentos de dados. Os sistemas legados sejam eles integrados ou não, não trazem essa funcionalidade de centralizar e apresentar de forma clara, agregada ou detalha, as informações como é proposto por essa tecnologia. Nesse contexto, o BI prevê o desenvolvimento de técnicas para formatação, captura e armazenamento das informações de

forma adequada, de acordo com as necessidades dos usuários, transformando os bancos de dados em depósitos estruturados de informações que independem de sua origem.

O *Business Intelligence*, como um conceito tecnológico, é formado de outros componentes, dentre eles o *data warehouse* (DW), o *data mart* (DM), as ferramentas OLAP e o *data mining*, os quais são analisados a seguir. A definição de *data warehouse* (DW) remonta a Inmon (1997) e ampliado com Harrison (1998), um armazém de dados, um conjunto de dados para apoio às decisões gerenciais, baseado em assuntos, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo. Para Haisten (1999), a característica principal do DW é armazenagem de grandes quantidades de informações empresariais em uma modelagem denominada modelagem dimensional que facilita a execução de consultas e a realização de análises com vários graus de relacionamento, agilizando o processo de tomada de decisão.

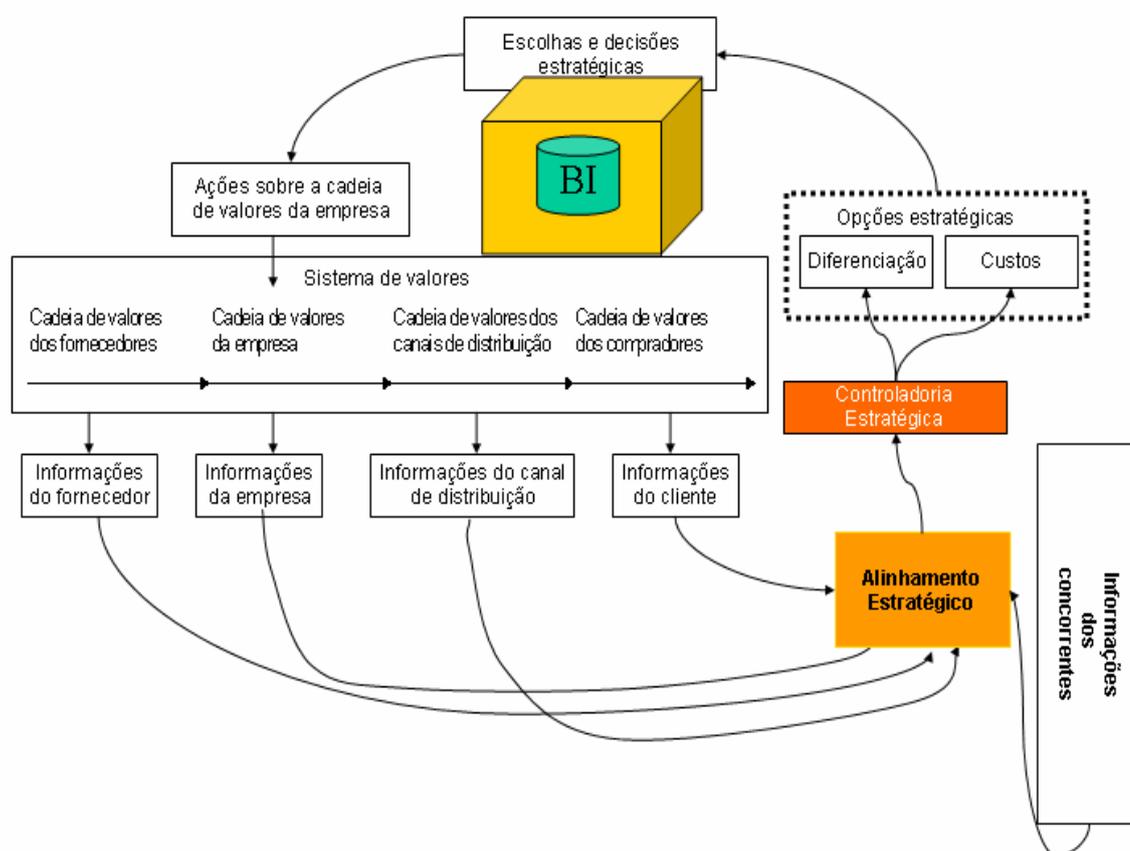
O *data mart* (DM) pode ser entendido como um DW departamental, ou seja, é um *data warehouse* em menores proporções, destinado a uma determinada área ou a um pequeno conjunto de áreas de negócios da organização. Enquanto que o DW é projetado e desenvolvido em proporções organizacionais, o DM é direcionado para uma área de negócios ou dividido por assuntos, por exemplo: *marketing*, finanças, perfil de clientes ou análise de vendas. As abordagens mais conhecidas, nessas tecnologias, são propostas por Inmon (1997) e Kimball (1998). A abordagem de Inmon (1997) prevê a construção de um DW armazenando todos os dados possíveis da organização, representados em um modelo único de dados. Objetiva a definição da base de dados preparada em níveis de granularidade. A granularidade representa qual o nível de detalhes de uma informação.

O *data mining* representa a mineração de dados. Faz parte dessa abordagem, a busca de relações entre as informações armazenadas nas grandes bases de dados (DW e DM). O objetivo desse sistema é, a partir das relações informacionais, descobrir padrões subjacentes que facilitem as decisões de negócio. Segundo Barbieri (2001), a técnica do *data mining* se caracteriza por buscar algo a mais que as ferramentas OLAP, que possibilitam a interpretação dos dados existentes através de suas análises. O *data mining*, mais do que análises, objetiva permitir a realização de inferências entre os cruzamentos das informações, tentando-se ‘adivinhar’ possíveis fatos e correlações que não podem ser explicitadas pelas simples análises das grandes quantidades de dados armazenadas no DW ou mesmo em DMs. Outras análises como a identificação de padrões sequenciais, a classificação e a agregação também são utilizadas nas análises do *data mining*. Então, a aplicação do modelo de dados é realizada na organização, implementada através de algoritmos que apóiam à organização na identificação de padrões nos sistemas transacionais, por exemplo: evitando ocorrências de fraudes, promovendo venda de produtos associados ou definindo limites de crédito pessoais.

As ferramentas de análise conhecidas pelo termo *On Line Analytical Processing* (OLAP) são ferramentas baseadas em análises e orientadas à decisão. Os dados apresentam estados atuais, estados históricos (passados) e até mesmo projeções futuras das situações relativas às informações armazenadas. Geralmente, a quantidade de informações que esse tipo de ferramenta trata não poderia ser acessada pelos sistemas operacionais sem problemas nas consultas, ou seja, se trabalha com uma quantidade elevada de informações. Do mesmo modo, a frequência de leitura dessas informações é maior do que a frequência de sua gravação. As consultas desse tipo de ferramenta muitas vezes não são conhecidas de antemão, ou seja, parte-se de uma análise básica e ‘navega-se’ dentro das informações, consultando-as e até mesmo realizando cruzamentos entre dimensões de acordo com a necessidade daquele momento.

3. Alinhamento Estratégico x Controladoria x Business Intelligence

Para melhor representar o trinômio alinhamento estratégico x controladoria x business intelligence, apresenta-se um diagrama com o fluxo da informação para a tomada de decisão. Nele é possível compreender que o alinhamento estratégico recupera informações ambientais e da cadeia de valor, alimentando assim a controladoria. Posteriormente tais informações são retrabalhadas em sistema de Business Intelligence, o qual proporciona flexibilidade ao usuário no sentido de compor o seu próprio atendimento da necessidade informacional. Daí em diante as informações são reintroduzidas no ambiente organizacional.



Trinômio Alinhamento Estratégico x Controladoria Estratégica x Business Intelligence

A figura também contempla a estratégia empresarial porteriana em que a empresa faz um posicionamento em relação principalmente à diferenciação ou em custos.

4. Conclusões

A tecnologia *Business Intelligence* (BI) vem se consolidando no cenário dos negócios, como uma ferramenta capaz de proporcionar uma configuração em que as informações são utilizadas para a tomada de decisões operacionais, gerenciais e estratégicas. Esse modelo alinha a TI e os negócios no ambiente dinâmico, permeado por constantes mudanças e habilita a organização na construção da TI Informacional (LEDERER; MIRCHANDANI; SIMS,

2001), proporcionando apoio à tomada de decisões através de informações coesas e ágeis. Desta forma o BI destaca-se por ser um dos principais instrumentos para a contabilidade revestida na função de controladoria estratégica que possui desafios internos e principalmente externos à organização. O BI provê informações aos gestores, apoiando a tomada de decisão.

Podemos assim conceituar controladoria conforme (Figueiredo e Caggiano, 1997, p.26-27-28) como sendo:

"um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica...) e tem pôr finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial(...) é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia."

"Sua razão de ser é a missão da empresa" (SCHMIDT, 2002, pg.22), sendo o departamento responsável pela coleta e análise das informações, tendo como função a implementação e manutenção de um sistema de informações que integre as informações operacionais, financeiras e contábeis das empresas, auxiliando no processo de tomada de decisão dos gestores. (Oliveira apud Schmidt, 2002, pg.21).

As decisões por sua vez, procedem das transações que ocorrem em toda a extensão do ciclo planejamento-execução-controle, sendo que algumas são repetitivas, podendo ser programáveis e outras são periódicas ou especiais, portanto; não programáveis (Nakagawa, 1995, pg.89).

O Alinhamento Estratégico deve seguir o modelo definido por Venkatraman e Henderson (2004), que vai além do apoio operacional aos processos de negócios, influenciando a gestão do negócio através das informações e análises que proporciona. As informações a respeito do posicionamento e do desempenho dos negócios da organização devem estar presentes na configuração informacional, para que se cumpra o objetivo de analisar a situação e as tendências relacionadas aos clientes, aos produtos e aos serviços da organização e a performance das unidades de negócios, com a utilização de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que foram analisados neste trabalho através de entrevistas, documentos diversos, sistemas de informação e modelos de bancos de dados.

Referências

- BARBIERI, Carlos. **BI – Business Intelligence: Modelagem e Tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise**. The MIT Press, Cambridge, USA, 1962.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HAISTEN, M. Real Time Data Warehouse: The Next Stage in Data Warehouse Evolution, part 1. **DM Review**. Jun, 1999.
- HARRISON, T. H. **Intranet Data Warehouse**. São Paulo: Berkeley, 1998.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Cinco Princípios para Tirar o Máximo da TI. *in* DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; A. DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. **IBM Systems Journal**, vol. 32, nr. 1, 1993, pp. 4-16.

- INMON, W. H. **Como Construir o Data Warehouse**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- INMON, W. H.; TERDERMAN, R. H.; IMHOFF, C. **Data Warehousing: Como Transformar Informações em Oportunidades de Negócios**. São Paulo: Berkeley, 2001.
- KANITZ, S. C.. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1977.
- KIMBALL, R. **Data Warehouse Toolkit: Técnicas para Construção de Data Warehouses Dimensionais**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- LEDERER, A. L.; MIRCHANDANI, D. A.; SIMS, K. The Search for Strategic Advantage from de World Wide Web. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 5, n. 4, pp. 117-133, Summer 2001.
- LUFTMAN, J. N.; BRIER, T. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, pp. 109-122, Fall 1999.
- MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A evolução necessária. São Paulo.: **Revista de Contabilidade e Finanças - USP**. Número 28 - jan./abr. 2002. Disponível em http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad28/Revista_28_parte_1.pdf Acesso em: 17/07/2006.
- MARTINS, E. Os desafios da controladoria e contabilidade estratégica . **Revista da Anefac**, São Paulo, nº 7, p. 8, jul. 1998.
- MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. The Free Press (Division of Macmillan, Inc), USA, 1994.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria: Conceitos, sistemas, implementação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação Integrada à Inteligência Empresarial: alinhamento estratégico e análise prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**. March-April 1979, 57(3), pp. 81-93.
- SCHMIDT, P. (org). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- THOMSEN, E. **OLAP: Construindo Sistemas de Informações Multidimensionais**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Plataformas de Negócios para o Século XXI *in* DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D.; A. DICKSON, T. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- WILSON, J. D.; ROEHL- ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. S. **Controllershhip: The Work of Managerial Accountant**. 5. ed. John Wiley & Sons, Inc United states of America, 1995.
- ZVIRAN, M. Relationships between Organizational and Information Systems Objectives: Some Empirical Evidence. **Journal of Management Information Systems**, 1990, 7(1), pp. 66-84.