

## 1. Introdução

A economia global é desafiada pela pandemia COVID-19 porque precipitou e acelerou o colapso de inúmeras empresas mundo afora. Embora algumas empresas tenham resistido à pandemia, incluindo aqui empresas tais como Amazon e Alibaba), dando início às suas estratégias de expansão, outras foram entregues à própria sorte. Diante deste cenário, as empresas multinacionais adotaram estratégias para enfrentar esses desafios. A agilidade nos negócios foi determinante em resposta à alta incerteza e mudança rápida trazida pela mudança das normas sociais, (des) globalização, mudança climática e disrupção digital. COVID acelerou esse interesse. A agilidade de negócios requer um esforço em várias camadas - nas áreas estratégica, organizacional, de equipe e níveis de liderança de análise, e em diferentes funções, como TI, RH, marketing, finanças e operações.

Desta forma, contar com controles internos apropriados é fundamental. Esta pesquisa faz um levantamento para verificar as prioridades das multinacionais de diferentes setores no Brasil, para verificar os efeitos dos procedimentos de controles internos para performance dos negócios neste contexto de incertezas. Poucos estudos têm sido endereçados para abordar essa questão neste momento pandêmico. Sabemos da importância dos controles internos para potencializar as tomadas de decisões baseadas em informações completas, úteis, oportunas e tempestivas. Este estudo traz esta contribuição. Agilidade e flexibilidade nas informações e decisões são elementares para ganhar vantagem competitiva. Através de um *survey* em diferentes corporações multinacionais brasileiras, este trabalho busca levantar algumas questões: (a) quais são as prioridades de procedimentos que influenciam o desempenho dos negócios? Em que grau esses procedimentos impactam os negócios? Qual é a performance mais afetada pelos procedimentos de controles internos? Esperamos poder responder tais questões e poder contribuir para a definição de estratégias baseadas nas prioridades encontradas nas respostas dos gestores desta categoria de empresas.

Este estudo apresenta contribuições: ajudar as empresas a pensar melhor as suas escolhas estratégicas baseadas nos procedimentos de controles internos; (b) melhor compreensão dos procedimentos de controles internos que possibilitam alcançar vantagem competitiva; (c) compreender como os procedimentos podem ajudar os gestores a lidar com as incertezas; (d) compreender como os líderes devem conduzir as estratégias para implementar (RE) estruturar os seus sistemas de controles internos; e (e) compreender melhor o papel dos indicadores como medidas estratégicas para a tomada de decisão em diferentes contextos. Assim, esta pesquisa visa enriquecer nossa compreensão dessas questões. Esta pesquisa se propõe a verificar os efeitos dos procedimentos de controles internos na performance das corporações multinacionais de diferentes setores no Brasil. Um *survey* foi preparado para esse efeito. Os resultados mostraram-se satisfatórios, validando os procedimentos metodológicos apresentados. Este artigo está estruturado conforme as seguintes seções: metodologia, resultados e análises subjacentes, e por fim, conclusões e recomendações.

## 2 – Metodologia

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da literatura especializada, em que foram levantados os procedimentos de controles internos. Em seguida foi aplicado um *survey* em diferentes empresas multinacionais inovadoras (Brasil). Para melhor organização e compreensão, os procedimentos (extraídos da literatura) foram agrupados (afinidade) da seguinte forma: Controladoria, Contabilidade Gerencial, Contabilidade Governamental,

Auditoria, entre outros. Foram identificados 42 procedimentos. Para uma melhor organização, estes foram organizados em grupos, para melhor compreensão. Desta forma, foram formados os seguintes grupos de procedimentos de controles internos: *Grupo 1: Planejamento e Estratégia*, *Grupo 2: Execução*, *Grupo 3: Controle e Acompanhamento*. Foi desenvolvida a matriz de julgamento, evidenciando a avaliação quanto ao grau de influência dos procedimentos de controles internos para o alcance no desempenho da satisfação do cliente, do resultado econômico e financeiro, e da tomada de decisão, classificando entre 0 – Nenhuma Influência, 1 – Irrelevante Influência, 2 – Pouca Influência, 3 – Influência Relevante, 4 – Muita Influência, 5 – Extrema Influência. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de três (3) pré-testes a especialistas com o intuito de eliminar as inconsistências do instrumento de coletas. Os questionários foram enviados através da plataforma *Google Forms*. Por fim, o questionário foi aplicado a 543 especialistas (selecionados através da plataforma do *Linkedin* e e-mail pessoal). Desse total, obtivemos 18 questionários respondidos. A partir das respostas obtidas dos 18 questionários respondidos pelos especialistas, os dados foram organizados em uma planilha do Excel. Posteriormente os dados foram analisados de forma individual e em seguida foi realizada uma análise do conjunto de todos os resultados.

#### 4. Resultados e Análises Subjacentes

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados de acordo com os critérios definidos anteriormente. Desta forma, num primeiro momento foi realizada uma análise individual, por grupo, e em seguida foi desenvolvida uma análise do conjunto de todos os grupos. *Planejamento e Estratégia*, *Execução*, e *Controle e Acompanhamento*.

##### *Análise Individual*

- **Grupo – “Planejamento e Estratégia”:** Efeito do planejamento e estratégia na performance da satisfação do cliente, resultado econômico e financeiro e tomada de decisão.

A Figura 1 apresenta o percentual que este procedimento de controle interno é implementado/aplicado nas empresas multinacionais conforme o julgamento dos especialistas.

% de implementação do grupo Planejamento e Estratégia

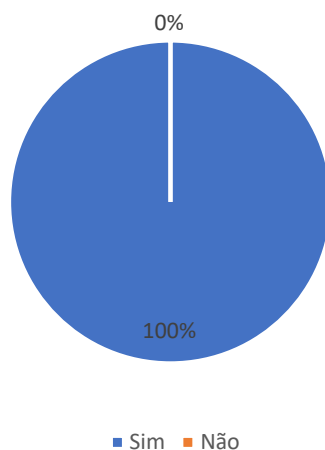


Figura 1 – Aplicação Planejamento e estratégia

De acordo com os especialistas, todos os procedimentos de controles internos deste grupo estão implementados/aplicados na referida empresa. São eles:

- P1 - Planejamento estratégico é adotado?
- P2 - É adotado planejamento de metas e objetivos bem definidos?
- P3 - É elaborado planejamento financeiro?
- P4 - Planejamento operacional é elaborado?
- P5 - São realizadas simulações de cenários financeiros, econômicos e ambientais para melhorias visando manter continuo o processo de planejamento?
- P6 - É adotado planejamento de expansão/ investimentos em melhorias?
- P7 - É adotado planejamento de receitas, custos e despesas definidos?
- P8 - São realizados revezamentos das funções pelos colaboradores?
- P9 - É adotado sistema operacional de avaliação dos riscos de cada atividade planejada, como planos de contingência caso esses riscos se tornem reais?
- P10 - A Missão, Visão e Valor estão bem definidos?
- P11 - O constante aperfeiçoamento das habilidades técnicas e práticas dos funcionários é incentivada como parte do planejamento estratégico?
- P12 - Possui recursos de planejamento para dar apoio aos gestores a criar e manter vantagem competitiva no mercado de trabalho?
- P13 - É utilizada a ferramenta SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) como análise dos fatores internos e externos?
- P14 - É adotado planejamento tributário para auxiliar os gestores em suas atividades?
- P15 - São utilizados organogramas determinando os níveis hierárquicos e as responsabilidades de cada empregado?
- P16 - Utiliza metodologias de custeio (ABC/ VARIÁVEL/ABSORÇÃO)?

A Figura 2 apresenta os efeitos dos procedimentos de controles internos na performance do Cliente.

### Efeito do PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA na Performance da Satisfação do Cliente

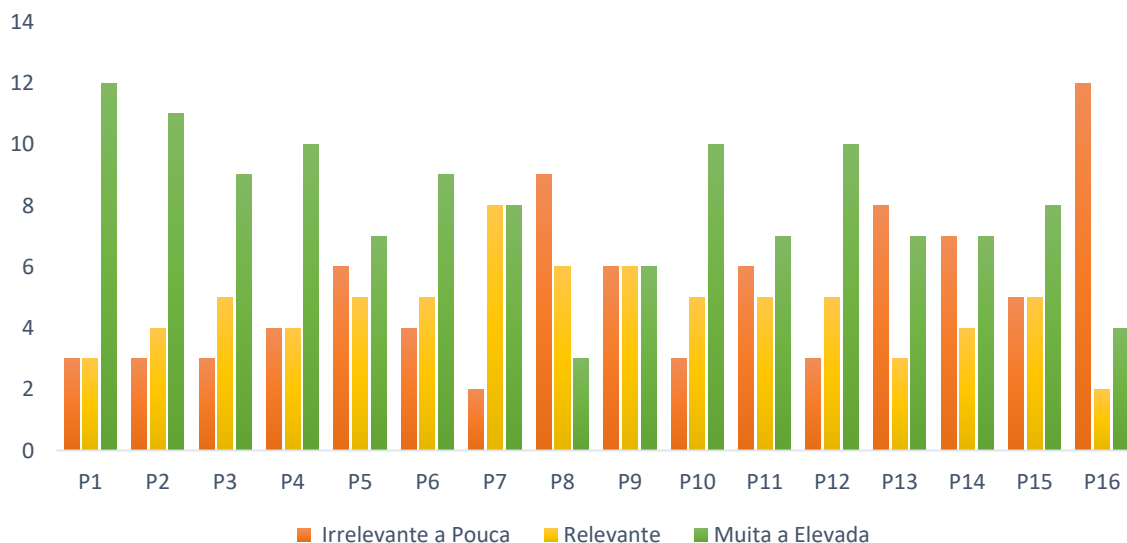


Figura 2: Efeito do Planejamento e Estratégia para a *performance* da Satisfação do Cliente

Os procedimentos que apresentam maior efeito sobre a performance satisfação do cliente são: P1 - adoção do planejamento estratégico demonstrou maior influência com aproximadamente 66%). P2 - adoção de metas e objetivos bem definidos, com aproximadamente 61%. Já P8 - revezamento de funções (50%), P16 - metodologia de custeio aplicada (67%) apresentaram pouco relevância para a satisfação do cliente. Eis algumas perguntas-chave: Qual produto ofertar? Como disponibilizar o produto ao cliente? Como deve ser a política de precificação? Quanto deve ser ofertado? Qual é o mercado a ser atendido? Qual é a melhor forma de atender a demanda? Qual é o melhor canal de distribuição do produto ou serviço? Ou seja, o planejamento estratégico é a atividade que determina quanto a empresa irá vender. Uma vez definida a receita, qual o custo para atender a referida receita? Quais despesas serão necessárias? Qual a política orçamentária da empresa? De acordo com Kotler (1992, p.63), “Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado”. Ele define objetivos com base no ponto onde a empresa se encontra e o que pretende estar, determinando a alocação de recursos e outras ações para alcance deste objetivo (SCOTT, 2001). As empresas buscam a competitividade e o alcance da estratégia e das metas estabelecidas. Além do desempenho financeiro, a satisfação do cliente deve ser levada em consideração, conforme foi referenciado na pesquisa. Sendo assim é factível e plausível afirmar que o planejamento é a atividade em que os gestores devem centrar todos os seus esforços com vistas a alcançar os melhores resultados para a organização. A Figura 3 apresenta o efeito do planejamento e estratégia para o desempenho econômico e financeiro das corporações multinacionais.

### Efeito do PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA na performance do Resultado Econômico e Financeiro do Negócio

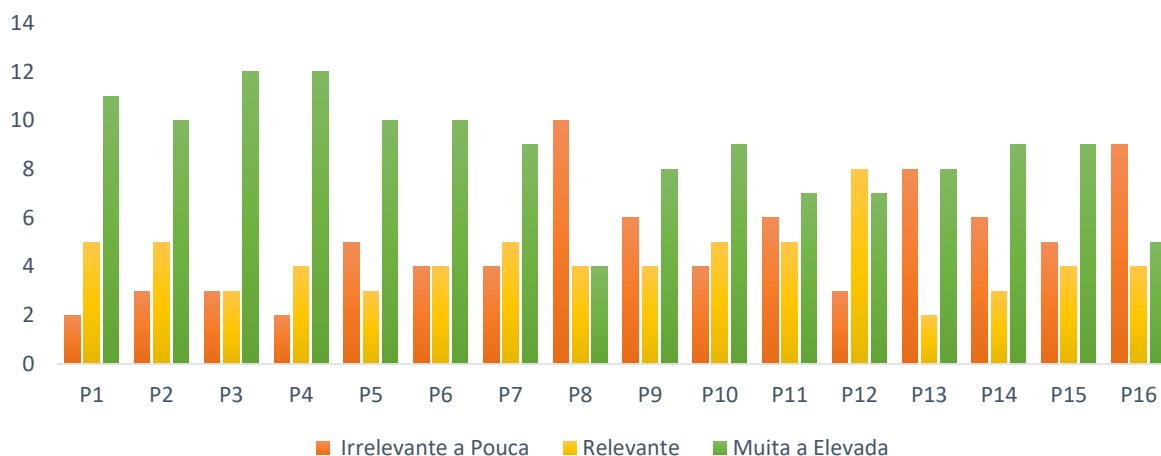


Figura 3: Efeito Planejamento e Estratégia para o Resultado Econômico e Financeiro

Os procedimentos mais relevantes para os resultados econômicos e financeiros são: P3 - corresponde a adoção do planejamento financeiro, e a P4 - adoção de planejamento operacional (66%), P1 - adoção do planejamento estratégico (61%). Já os procedimentos com menor influência estão: P8 - revezamento das funções pelos colaboradores com 55%; e P16 - aplicação das metodologias de custeio (50%), P13- utilização da ferramenta SWOT com aproximadamente 45%. Eis alguns perguntas-chave para este grupo: Qual a projeção para o

futuro? Quais ações devem ser tomadas? Quais recursos disponíveis e precisos para realização do plano de ação? Quais padrões a serem seguidos? A Figura 4 apresenta o efeito do planejamento e estratégia para a performance da tomada de decisão.

### Efeito do PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA na performance da Tomada de decisão



Figura 4 Efeito do Planejamento e Estratégia para a Tomada de Decisão

Os procedimentos com maior grau de influência para a tomada de decisão são: P3- trata do planejamento financeiro com 78%, P1 sobre a adoção do planejamento estratégico com 72% e o P4 - adoção do planejamento operacional (67%). Os procedimentos com menor grau de influência são: P8 - relativo a revezamento das funções e P16 - adoção da metodologia de custeio, ambos com 45%. Eis algumas questões-chave para este grupo: Todos os objetivos são considerados? É uma forma de aprendizagem da organização? A seguir são apresentados os resultados dos efeitos dos procedimentos de controles internos referentes à execução na *performance* da satisfação do cliente, resultado econômico e financeiro e tomada de Decisão.

- **Grupo – “Execução”: Efeito da Execução na performance da Satisfação do Cliente, Resultado Econômico e Financeiro e Tomada de Decisão.**

A Figura 5 apresenta o percentual que este procedimento de controle interno é implementado/aplicado nas empresas multinacionais conforme o julgamento dos especialistas.



% de implementação do grupo  
EXECUÇÃO

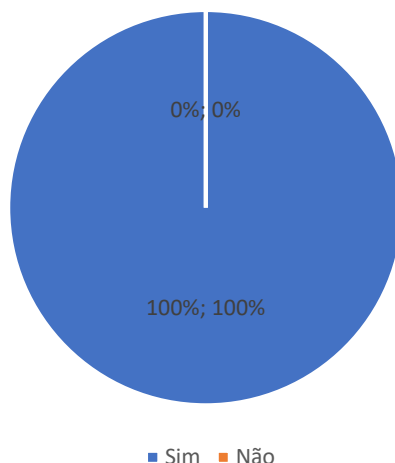


Figura 5 – Aplicação Execução

Todos os procedimentos de controles internos deste grupo estão implementados/aplicados nas corporações multinacionais pesquisadas. São eles:

- P17 – São cumpridas todas as obrigações fiscais?
- P18 – Toda documentação movimentada de um setor para o outro é realizada por empregado autorizado e protocolada como forma de controle sendo arquivadas seguindo normas e controles?
- P19 – Todos os empregados recebem cursos e treinamentos?
- P20 – É realizada conciliação bancária para a realização de pagamentos?
- P21 - São realizados controles minuciosos de todas as entradas e saídas acompanhando todos os prazos de recebimento e pagamento?
- P22 - Orçamentos de gastos e despesas são adotados para auxiliar os gestores a realizar suas atividades evitando custos desnecessários?
- P23 - Há distribuição de funções ficando cada colaborador responsável por determinada tarefa?
- P24 - Procedimentos de desempenho e avaliação são aplicadas entre os funcionários nos setores?
- P25 - Sistemas integrados são utilizados para otimizar tarefas facilitando a junção de todos os processos na organização?
- P26 - É realizada a projeção financeira (margem de lucro, investimentos, financiamento)?
- P27 - Para auxiliar os gestores nas suas atividades são adotados indicadores de desempenho (margem de contribuição, ponto de equilíbrio)?
- P28 - Procedimentos para avaliação de investimentos (Payback, TIR, VPL)?
- P29 - São realizadas projeções das demonstrações contábeis (DRE, balanço), sendo revisadas semestralmente?

A Figura 6 apresenta os efeitos dos procedimentos de controles internos na *performance* do Cliente.

## Efeito da EXECUÇÃO na performance da Satisfação do Cliente

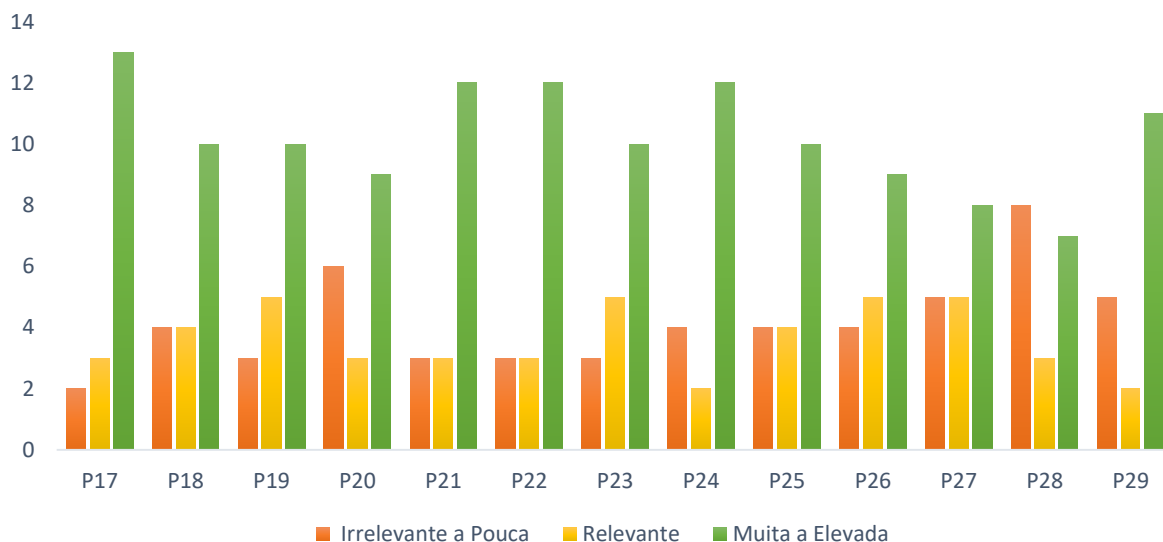


Figura 6 Influência Execução para a Satisfação do Cliente

Os resultados indicam que os procedimentos mais relevantes deste grupo são: P17 - cumprimento de obrigações fiscais com aproximadamente (72%), P21 - adoção de controles minuciosos nas entradas e saídas (67%), P24- corresponde à aplicação de procedimentos de desempenho e avaliação (67%), e o P22 - adoção de orçamentos de gastos e despesas com aproximadamente 66%. Já os procedimentos com menor relevância são: P28 - avaliação de investimentos (44%) e o P20 - realização de conciliação bancária (33%). Eis algumas perguntas-chave para este grupo: Os produtos estão atendo as necessidades dos clientes? A clientela está satisfeita? Os meios de distribuição estão adequados? As expectativas estão sendo atendidas? Os preços estão satisfatórios? A Figura 7 apresenta o efeito da execução para a *performance* econômica e financeira.

## Efeito da EXECUÇÃO na performance do Resultado Economico e Financeiro do Negócio

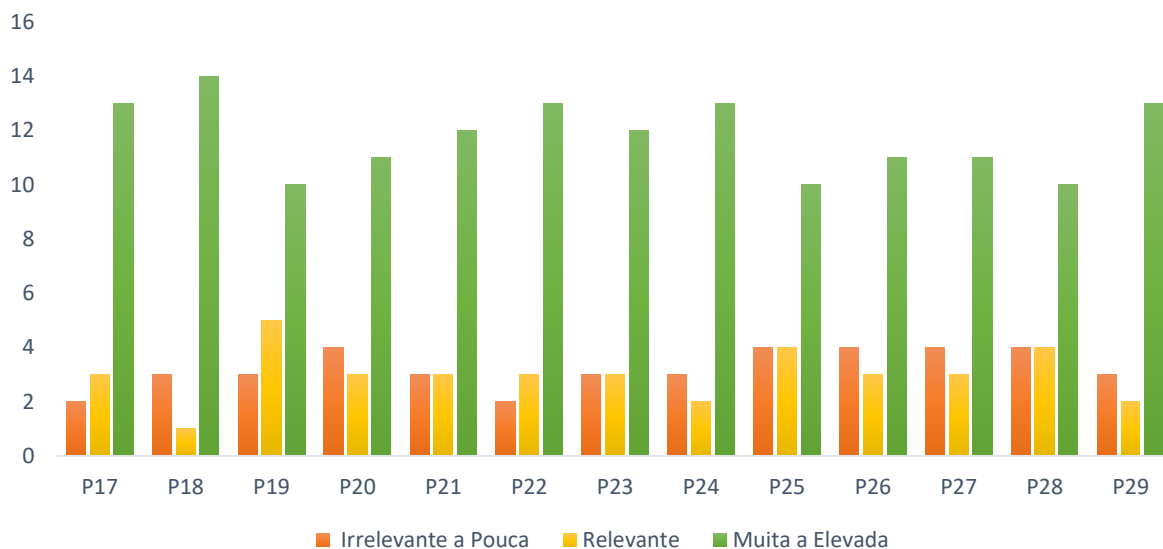


Figura 3.7 Influência Execução para o Resultado Econômico e Financeiro do Negócio

Os procedimentos mais relevantes para este grupo são: P18 - movimentação de documentação dentro da organização com aproximadamente (78%), P17 - cumprimento de obrigações fiscais e P24 - avaliação de desempenho (73%), P22 - adoção de orçamentos de gastos e despesas e P29 - projeções das demonstrações contábeis (72%). Já os procedimentos com menor relevância são: P25 - utilização de sistemas integrados, P26 - realização de projeção financeira, P27 - adoção de indicadores de desempenho, P28- avaliação de investimentos (23%). Eis algumas perguntas-chave para este grupo: Os objetivos determinados estão sendo executados? O orçamento está sendo realizado da forma correta? A comunicação entre os setores da organização funciona? Como os conflitos estão sendo abordados? Houve alguma modificação importante no mercado? Estratégias estabelecidas necessitam ser corrigidas? A Figura 8 mostra o efeito da execução para o desempenho da tomada de decisão.



## Efeito da EXECUÇÃO na performance da Tomada de Decisão

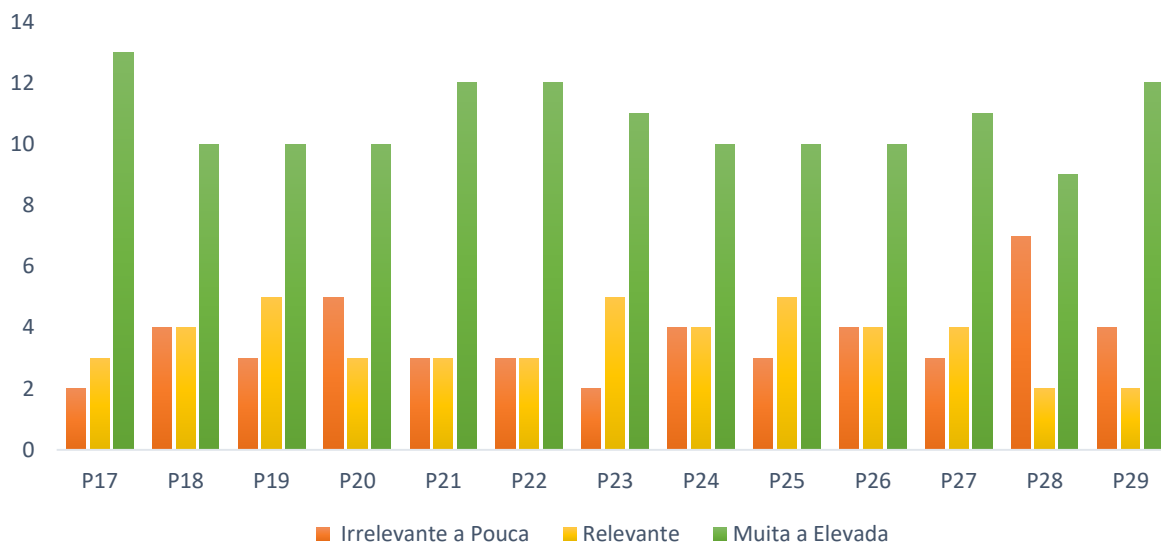


Figura 8 Influência Execução para a Tomada de Decisão

Os resultados sinalizam que os procedimentos que impactam de forma significativa a a tomada de decisão nas corporações multinacionais são: P17- cumprimento de obrigações fiscais com 72%, P21- adoção de controles minuciosos nas entradas e saídas, e P29 - projeções das demonstrações contábeis (67%). Já P22 - adoção de orçamentos de gastos e despesas (66%). Com pouca relevância estão: P28 - avaliação de investimentos (39%) e P20 - realização de conciliação bancária (28%). Eis algumas perguntas-chave endereçadas a este grupo: Há avaliação dos fatores externos? Todos os procedimentos internos estão amadurecidos? Algum precisa de aprimoramento? São identificados entre os processos e atividades quais são os mais favoráveis? Os objetivos serão alcançados? Alguma política para impulsionar as receitas de vendas? Possui conhecimento para se beneficiar das oportunidades e reduzir as ameaças? A empresa conhece as oportunidades e ameaças do mercado? Frequentemente a concorrência é analisada? A empresa sabe quais são seus melhores investimentos? A seguir são apresentados os resultados dos efeitos dos procedimentos de controles internos referentes ao controle na *performance* da satisfação do cliente, resultado econômico e financeiro e tomada de decisão.

- **Grupo – “Controle e Acompanhamento”: Efeito do Controle e Acompanhamento na performance da Satisfação do Cliente, Resultado Econômico e Financeiro e Tomada de Decisão.**

A Figura 9 apresenta o percentual que este procedimento de controle interno é implementado/aplicado nas empresas multinacionais conforme o julgamento dos especialistas.

% de implementação do grupo  
CONTROLE

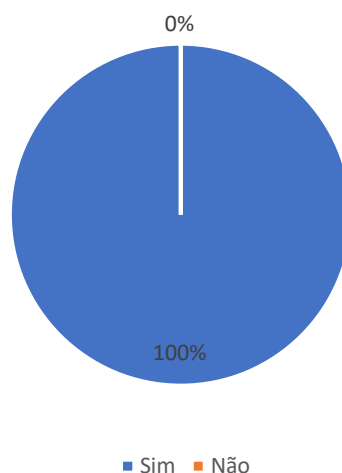


Figura 9 – Grupo – Controle e acompanhamento

Os resultados sugerem que todos os procedimentos de controles internos considerados neste estudo estão implementados nas corporações multinacionais brasileiras. São eles:

- P30 - É realizado um acompanhamento do valor de mercado de tempo em tempo?
- P31 - É realizado o acompanhamento financeiro (Lucro, Ebitida, Ciclo Financeiro)?
- P32 - Há segregação entre as funções (pagamentos, compras, recebimentos) como forma de controle preventivo?
- P33 - São adotados controles internos voltados para atividade específica de cada setor?
- P34 - O sistema de controle interno permite que as decisões sejam tomadas de forma ágil e segura pela organização?
- P35 - Dispõem controle de todos os clientes ativos?
- P36 - São adotados controles dos processos internos na execução das atividades para que os prazos sejam cumpridos sem que ocorra atraso nas entregas?
- P37 - Todos os bens e registros (fiscais, contábeis) são controlados minuciosamente?
- P38 - Todas as atividades e transações dentro da organização são supervisionadas e autorizadas por profissional responsável?
- P39 - O fluxo de atendimento ao cliente é realizado em conjunto com os objetivos da organização?
- P40 - Os gerentes conseguem ter controle total dos departamentos sozinhos?
- P41 - Todos os investimentos feitos em tecnologias são controlados continuamente?
- P42 - A atualização constante para acompanhamento das mudanças nas legislações tributárias e fiscais são controladas, evitando assim pagamentos equivocados de valores e recolhimentos incorretos de tributos?

A Figura 10 apresenta os efeitos dos procedimentos de controles internos na *performance* do Cliente.

## Efeito do CONTROLE na performance da Satisfação dos Clientes

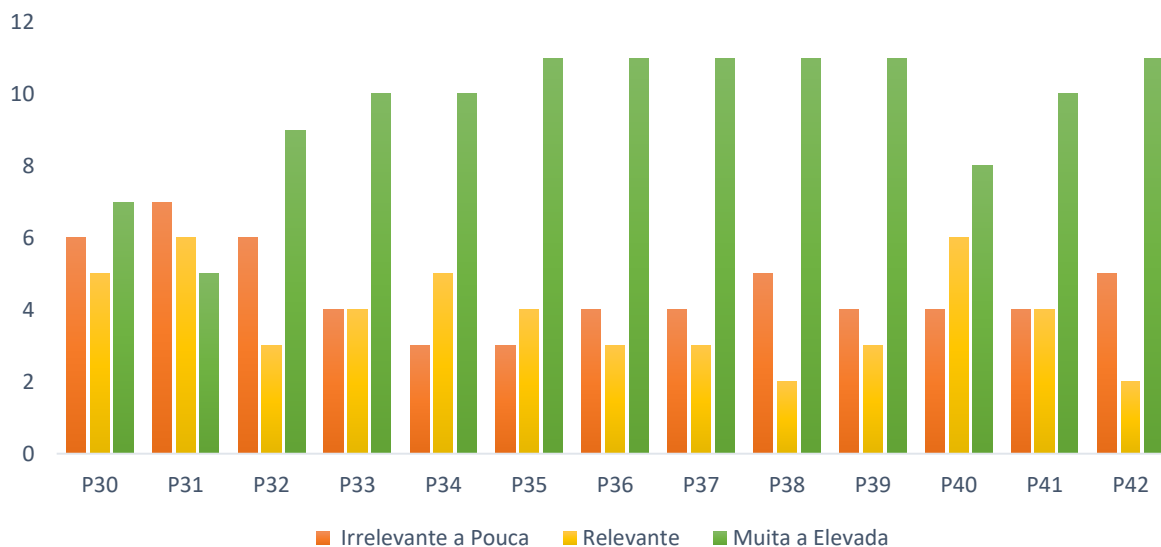


Figura 10 Influência Controle para a Satisfação do Cliente

Os procedimentos mais relevantes para alcançar a performance satisfação do cliente são: P35, referente aos controles de clientes (62%), P36 controle dos processos internos na execução das atividades, P37-controle dos bens e registros, - P38-supervisão das atividades, P39-atendimento ao cliente e P42- acompanhamento de legislação tributária (61%). Sobre os procedimentos com grau de irrelevantes ou com pouca influência, P31 - realização de acompanhamento financeiro (39%), P3- acompanhamento do valor de mercado (33%) e P32 - existência de segregação entre as funções (34%). Eis algumas questões-chave para este grupo: Os produtos ofertados estão atendendo? A quantidade de produto ofertado é satisfatória em relação a demanda? A forma de atendimento está aceitável? A política orçamentária está atendendo? Conforme Welsh (1996), o controle deve ser definido sendo a ação indispensável para assegurar que os objetivos e planos, estão sendo seguidos.

## Efeito do CONTROLE na performance do Resultado Econômico e Financeiro do Negócio

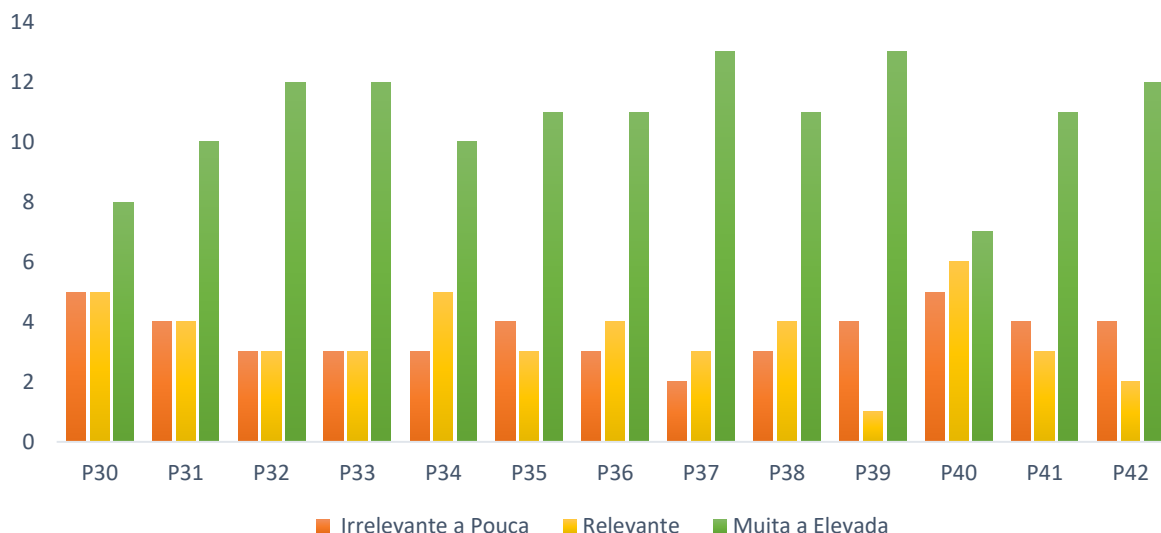


Figura 11 Influência Controle para o resultado Econômico e Financeiro do Negócio

Os resultados mostram que os procedimentos com efeito substancial na performance econômica e financeira são: P37 - controles de bens e registros próximos a 73%, P39 que trata do fluxo de atendimento aos clientes com 72%, P32 segregação entre as funções e P42 atualização e acompanhamento da legislação tributária ambos com aproximadamente 67%, e P33 sobre adoção de controle interno da atividade específica de cada setor com 66%. De acordo com os especialistas, os procedimentos com grau de influência irrelevantes são: P30 - acompanhamento do valor de mercado e P40 - controle total dos departamentos somente pelo gestor ambos próximos de 28%. Os resultados sugerem que os gestores centrem seus esforços neste grupo de procedimentos, uma vez que esta performance é impactada fortemente pelos referidos procedimentos. Eis algumas perguntas-chave para este grupo: quanto as empresas desejam faturar no próximo ano? Qual a projeção de custos e despesas? Os lucros serão investidos de que forma? Pretende expandir? Qual o retorno esperado com os investimentos? A Figura 12 apresenta o efeito do controle para a *performance* da tomada de decisão.

## Efeito do CONTROLE na performance da Tomada de Decisão

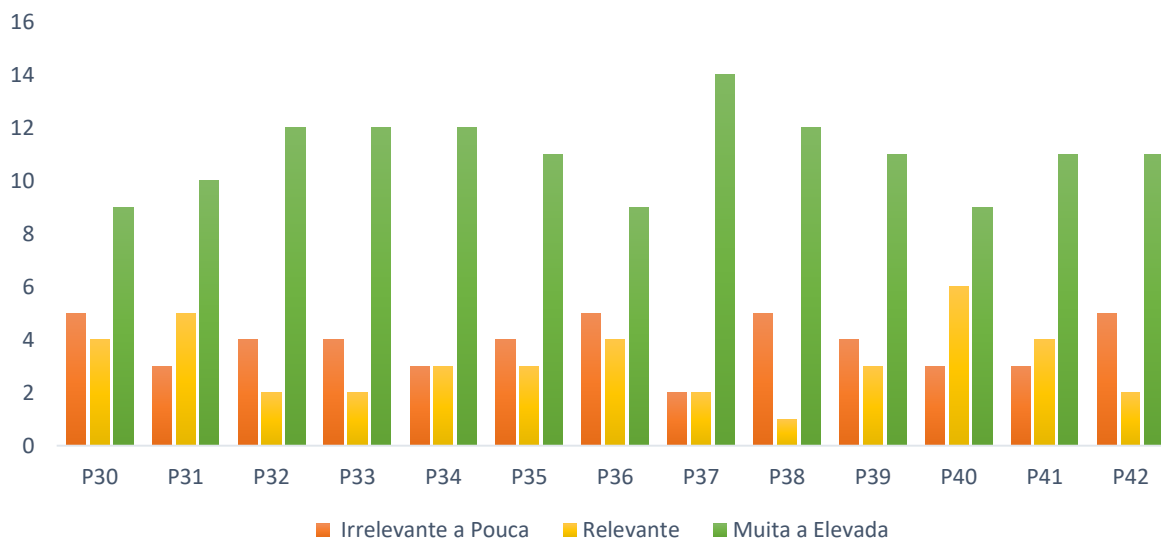


Figura 12 Influência Controle para a Tomada de decisão

Os resultados apresentados na Figura 12 indicam que os procedimentos com elevado efeito na *performance* da tomada de decisão são: P37 - controles de bens e registros com aproximadamente 78%, P32 - segregação entre as funções, P33- adoção de controle interno da atividade específica de cada setor e P38 - supervisão das atividades ambos (67%), P34- tomada de decisão (66%). Já os procedimentos com grau de influência pouco relevantes são: P30 - acompanhamento do valor de mercado, P36- controles dos processos internos na execução das atividades, P38 - supervisão das atividades, P39- atendimento ao cliente e P42- acompanhamento de legislação tributária (28%). Tendo em vista que a tomada de decisão é decorrente da necessidade dos gestores em resolver problemas, todas as decisões são derivadas das ações dos gerentes: Como é a situação atual da organização? O controle financeiro da organização funciona? O planejamento financeiro está dando resultado? Para Simon (1976), o processo decisório nem sempre pode ser racional abrangendo as opções que sejam mais equiparadas com os sistemas de valores do gestor do que com um sistema lógico.

*Análise global dos efeitos dos procedimentos de controles internos na performance da satisfação dos clientes, econômica e financeira e tomada de decisão em Corporações Multinacionais*

Nesta seção são apresentados os resultados dos efeitos de todas os procedimentos de controles internos nas *performances*: satisfação do cliente, econômica e financeira e tomada de decisão. A Tabela 1 mostra esses resultados.

Grau de EFEITO	(%)		
	Satisfação do Cliente	Econômico e Financeiro do Negócio	Tomada de Decisão

Nenhuma Efeito (0)	0	0	0
Efeito relevantes (1)	13%	10%	11%
Pouco efeito (2)	13%	12%	11%
Médio efeito (3)	22%	20%	20%
Muito efeito (4)	17%	17%	16%
Extremo Efeito (5)	35%	40%	41%

Tabela 1: Relação do grau de efeito dos procedimentos de controles internos nas *performances* da satisfação do cliente, do resultado econômico e financeiro, e tomada de decisão

Reunindo todos os resultados, é possível afirmar que todos os grupos alcançam influenciam de forma substancial os resultados das corporações multinacionais brasileiras (superior a 50%), com destaque para as *performances* tomada de decisão e econômica e financeira, demandando aprimoramentos permanentes e recorrentes nestas duas categorias.

#### 4. Conclusões e Recomendações

A pesquisa tem o objetivo avaliar os efeitos dos procedimentos de controles internos nas *performances* da satisfação do cliente, econômica e financeira e da tomada de decisão, em ambientes inovativos, endereçada às corporações multinacionais no Brasil. Assim, é possível concluir que a implementação dos procedimentos de controles internos é de grande relevância, uma vez que consolida a confiança nas atividades desenvolvidas, produzindo informações plausíveis e factíveis para as corporações multinacionais. A tomada de decisão é a performance mais afetada pelos procedimentos de controles internos em ambientes inovativos. Os resultados validam os procedimentos metodológicos. Isto significa que os gestores devem centrar seus esforços na implementação deste grupo de controles internos, com vistas a uma melhor eficácia nos resultados das corporações multinacionais. Além disso, é fortemente recomendado que as técnicas estatísticas, tais como: correlação de *Spearman* são recomendadas para futuros estudos, com vistas a mostrar as associações entre as variáveis (procedimentos de controles internos). Isto é relevante, uma vez que a implementação de procedimentos de controles internos pode envolver aportes elevados de recursos, e desta forma, tais recursos devem ter as suas alocações otimizadas.

#### Referências

- AMORIM, E. N., CARDOSO, M. A., & VICENTE, E. (2012). Os impactos da implementação de controles internos, auditoria e compliance no combate e prevenção a lavagem de dinheiro no Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, vol 31(3), pp 23-35, 01 december 2012., pp. 23-35.
- ATKINSON, Anthony A. [et al.]. *Contabilidade Gerencial*. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATTIE, W. *Auditoria interna*. São Paulo, editora Atlas S/A, 1992.
- BATAGLIA, W.; YU, A., S., O. A Sincronização da Tomada de Decisão Estratégica com o Planejamento Estratégico Formal. *RAM – Revista De Administração Mackenzie*. Volume 9, n.5, 2008, p. 82-111.
- BAZZOTTI, C., GARCIA, E. A Importância Do Sistema De Informação Gerencial Na Gestão Empresarial Para Tomada De Decisões - Artigo Publicado na Revista da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Ciências Sociais Aplicadas em Revista. Vol. 6, Nº 11, 2006.
- BIRKINSHAW, J. Managing internal R&D networks in global firms: what sort of knowledge is involved? *Long Range Planning*, v. 35, n. 3, p. 245-267, 2002.



- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. Execução a Disciplina para Atingir Resultados. 10ª edição. Editora Campus, ano 2005.
- BOYNTON, W.C.; JOHNSON, R.N.; KELL W.G. Auditoria. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASSARRO, A. Sistemas de informações para tomada de decisões. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CAMARGO, R. F. Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio. Treasy. [S.I] ago. 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/>> Acesso em 07 no. 2019.
- CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. Administração: teorias e processo. São Paulo: Pearson, 2005. 572 p.
- Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *The Journal of Product Innovation Management*, 23(1), p. 39-55.
- DRUCKER, P. (1986). Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper Perennial.
- FREZATTI, F. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 180 p.
- FREEMAN, C. (2004). Technological infrastructure and international competitiveness. *Industrial and Corporate Change*, 13(3), 541-569.
- HAMEL, G. (2000). Leading the Revolution. Boston: Harvard Business School Press.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
- HART, S., CHRISTENSEN, C. (2002). The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), p. 51-56.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. Teoria da contabilidade. São Paulo: Atlas, 1999.
- KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LAM, A. Organizational learning in multinationals: R&D networks of Japanese and US MNEs in the UK. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 3, p. 673-703, 2003.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.
- MUCHLINSKI P. T., Multinational Enterprises and the Law (Oxford, Oxford University Press, 2. nd ed, 2007.
- OLIVEIRA, S.R.M. High Radicality of Product Innovation and High Flexibility and High Agility of System of Manufacturing: Towards the Smart Factories. *Procedia Manufacturing*, Volume 11, 2017, Pages 1324-1334.
- PADOVEZE, C.L. Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise. 6ª São Paulo: Atlas, 2009.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336, 1990.
- SCHUMPETER, J.A. (1950). Capitalism, Socialism, and Democracy, 3rd edition. New York: Harper and Row.
- SCOTT, W. R. 2001. Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 2nd ed.
- SIMON, H. A. Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 3a. Edição. Nova York: Free Press, 1976.
- WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 397 p.