

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE**

**A CONTROLADORIA E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

CRISTINA FUMIKO NAKAMURA

**CURITIBA
2015**

CRISTINA FUMIKO NAKAMURA

**A CONTROLADORIA E SUA RELAÇÃO COM O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.
Orientador: Profa. Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2015

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Profa. Dra. Mayla Cristina Costa, pelo acompanhamento, pelas contribuições, sugestões no trabalho e na orientação.

Ao Curso de Pós-Graduação em Controladoria, do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, na pessoa do seu coordenador Prof. Jackson Ciro Sandrini, pelo apoio recebido.

EPÍGRAFE

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.
(Marthin Luther King)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 OBJETIVO GERAL	6
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	6
2. METODOLOGIA	8
3 REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1 CONTROLADORIA	10
3.1.1 Definição de Controladoria	14
3.1.2 Papel da Controladoria nas Organizações	15
3.1.3 Funções do <i>Controller</i>	16
3.1.4 Sistema de Informações de Controladoria	17
3.1.5 Estrutura da Controladoria	17
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
3.2.1 Definição de Planejamento Estratégico	18
3.2.2 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico	19
3.2.3 Modelos de Gestão Estratégica	19
3.2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i>	20
3.3 RELAÇÃO DA CONTROLADORIA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e complexo, onde as incertezas dominam o cenário mundial, dessa forma, cada vez mais, estas estão em busca da máxima eficiência e eficácia para o alcance de melhores resultados.

Com o foco em resultados, ou seja, busca pelo maior lucro, a gestão das organizações precisam adotar as melhores práticas, além de otimizar a utilização dos recursos (materiais, humanos ou tecnológicos) limitados para o aumento da competitividade.

Nesse sentido, a área de controladoria propicia à alta direção melhoria dos controles efetivos, informações precisas para o processo de tomada de decisão no curto e no longo prazo. Por esta razão, compreender o papel da controladoria e sua relação com o planejamento estratégico das organizações tornou-se fundamental para o sucesso organizacional, permitindo a continuidade dos negócios e ganho de competitividade.

Assim, nesse cenário de rápidas transformações que impactam diretamente às empresas e para dar respostas rápidas ao mercado em que atuam, as empresas necessitam de informações confiáveis e precisas que podem ser fornecidas pela área de controladoria e permitem a tomada de decisões mais acertadas.

Face à importância de um bom planejamento e controle para o sucesso e sobrevivência empresarial, compreende-se que as organizações devem desenvolver um planejamento estratégico e operacional, visando tanto o longo prazo como o curto prazo e estes devem servir de norteadores de suas ações.

Por outro lado, a controladoria é uma área importante na empresa que pode auxiliar no planejamento, controle e fornecimento de informações consistentes para o processo de tomada de decisão e nem sempre é acionada para o processo de elaboração do planejamento estratégico organizacional.

1.1 PROBLEMA

Diante da situação posta, a questão de pesquisa orientativa da presente investigação é a seguinte: **Qual a relação da controladoria com o planejamento estratégico nas organizações?**

1.2 OBJETIVOS

O objetivo do projeto divide-se em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a relação da controladoria com o planejamento estratégico.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as funções do *controller* e seu envolvimento na elaboração das estratégias nas empresas.
- b) Identificar o processo de elaboração do planejamento estratégico.
- c) Relacionar a controladoria com o planejamento estratégico da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Diante da crescente competitividade e a incessante busca das empresas em melhorar o seu posicionamento no mercado estas necessitam planejar em relação ao futuro, ou seja, precisam elaborar um plano estratégico efetivo. A controladoria,

por sua vez, tem a função de fornecer as informações necessárias ao processo de tomada de decisão.

Desse modo, compreender as possíveis relações da controladoria com o planejamento estratégico organizacional tornou-se fundamental para as organizações.

A escolha e desenvolvimento deste tema para o trabalho acadêmico deu-se, também, pela possibilidade de enriquecer e desenvolver o conhecimento da autora, além do desenvolvimento profissional, através da oportunidade de atuação na área de controladoria da empresa. Outro ponto que justifica a realização deste trabalho acadêmico é o fato de ser um pré-requisito para obtenção do título de especialista em controladoria.

2. METODOLOGIA

A metodologia é composta por duas etapas, sendo elas classificação da pesquisa e procedimentos metodológicos. A classificação da pesquisa a abordagem pode ser qualitativa, quantitativa ou qualitativa e quantitativa. Quanto ao objetivo pode ser exploratória, descritiva, explicativa ou preditiva.

A classificação desta pesquisa é uma abordagem qualitativa e o objetivo da pesquisa é descritivo e o procedimento é baseado em pesquisa bibliográfica e bibliométrica.

Para a pesquisa utilizou-se o método bibliográfico e bibliométrico, estes se mostraram apropriados à proposta desta pesquisa, pois permitiram identificar as principais publicações, autores e ilustrando as percepções sobre o tema.

Segundo Pádua (2004 *apud* ROCHA *et al* 2014), a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido a respeito do tema da pesquisa. Já Oliveira (2001, *apud* ROCHA *et al* 2014) afirma que pesquisa bibliométrica é utilizada para quantificar os processo de comunicação escrita e o emprego de indicadores bibliométricos para medir a produção científica.

Guerrazzi, Brandão, Campos Jr. e Lourenço (2015) acrescentam que estudos bibliométricos têm sido utilizados para levantamento do conhecimento acadêmico.

Para Guedes & Borschiver (2005 *apud* GUERRAZZI; BRANDÃO; CAMPOS JR.; LOURENÇO, 2015) o estudo bibliométrico permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento e gestão da informação e do conhecimento minimizando a subjetividade inerente à recuperação das informações e traz o conhecimento produzido em determinada área.

Palacios-Huerta & Volij (2003 *apud* GUERRAZZI; BRANDÃO; CAMPOS JR.; LOURENÇO, 2015) acrescentam que a análise de citações permite a identificação dos principais pesquisadores e obras que formam a estrutura intelectual do tema da pesquisa, possibilitando uma análise mais rigorosa na quantificação da reputação, influência e prestígio do conhecimento por meio de sua produção acadêmica e da

identificação dos periódicos onde são publicadas. A cocitação ocorre quando dois artigos são citados em conjunto em um ou mais artigos, nessa análise é medido o grau de ligação entre esses dois ou mais artigos pelo número de documentos que os citam revelando padrões de associação entre os autores.

Dessa maneira, pesquisas bibliométricas têm como objetivo identificar a produtividade de autores em certo campo científico Moretti e Campanário (2009 *apud* WERLANG; ROSSETTO; SAUSEN, 2015) e visualizar quais periódicos possuem maior relevância para a publicação em determinada área do conhecimento (GUEDES; BORSCHIVER, 2005 *apud* WERLANG; ROSSETTO; SAUSEN, 2015).

No que se refere aos procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica e bibliométrica será baseada em livros, periódicos e sites com o intuito de buscar informações relevantes sobre o tema.

Nesse sentido, a coleta de dados contou-se de pesquisas de dados secundários de artigos obtidos por buscas eletrônicas realizadas no site de publicação de periódicos científicos (<http://www.spell.org.br>), tendo sido selecionados e analisados 10 artigos sobre o tema da pesquisa.

Os dados coletados sobre as publicações incluem: ano de publicação, título do artigo, autores e metodologia empregada.

No exame dos dados, foi utilizada a técnica qualitativa, por meio da análise de conteúdo, com a revisão dos artigos, além da análise bibliográfica.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONTROLADORIA

Com base em Figueiredo e Caggiano (2006) o aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental através das políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criaram a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância no processo de gestão dos negócios.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.114) o processo de gestão é influenciado pela filosofia da empresa, por seu modelo de gestão e pelas variáveis ambientais que exercem influência sobre ela.

É composto de três etapas:

O planejamento: envolve os seguintes passos:

- projeção de cenários;
- definição de objetivos a serem perseguidos;
- avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- formulação e avaliação de planos alternativos; e
- escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Para os autores quando se fala em planos, faz-se necessário segmentá-los quanto a sua natureza e prazos. Aqueles cujas ações são definidas em relação ao ambiente externo são os estratégicos, que se caracterizam como de longo prazo.

Mosimann e Fisch (1999, p. 115) afirmam que os planos cujas ações são definidas em relação ao ambiente interno e que implementam os planos

estratégicos, são denominados operacionais e se caracterizam por possuírem uma dimensão temporal. Segundo os autores (1999, p. 115) “o planejamento não é um ato isolado, mas sim um processo decisório que envolve o seu próprio planejamento, execução e controle.”

O planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório. Força (...) uma permanente auto-análise da empresa, bem como exame de suas posições, atual e futura estimada, de seus métodos de produção, de sua linha de conduta operacional, de sua estrutura funcional, de sua saúde financeira, de seu controle, de sua eficiência, de sua direção. (LOPES; GUIMARÃES, 1976 *apud* MOSIMANN; FISCH, 1999)

Mosimann e Fisch acrescentam que (1999, p. 115) “nesse sentido, o planejamento, além de ser uma etapa do processo decisório da empresa, propulsiona o próprio processo decisório.”

A execução

Os autores comentam que após definidos os planos operacionais, incluindo as especificações em termos quantitativos, das medidas adotadas, ocorre a fase em que os gestores fazem as coisas acontecerem com a utilização dos recursos disponíveis, de acordo com o que foi anteriormente planejado.

O controle

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 115) a última etapa do processo decisório, denominada controle, na realidade não ocorre por último, porque está associada a todas as fases do processo. Ocorre no planejamento, na execução e em si própria. Não há como dissociá-la das fases do processo decisório, razão pela qual pode-se considerar as demais fases, juntamente com o controle, como um grande modelo de controle.

Mosimann e Fisch salientam ainda que não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução, e, da mesma forma, não se deve planejar sem haver controle dos desvios em relação ao planejado e as causas desses desvios, e conseqüente tomada de ações corretivas. De outro modo, o controle deve incidir sobre o próprio processo de controle, para detectar se a forma como está sendo empregado está sendo eficaz.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 115) o processo decisório compreende três etapas distintas, estão interligadas, que chegam a compor-se em um só processo, ou seja, um grande controle para que a empresa possa atingir seus objetivos maiores, isto é, cumprir sua missão e manter sua continuidade.

Mosimann e Fisch comentam que (1999, p. 116) o modelo e gestão da empresa inclui sua estrutura organizacional, ou seja, os diversos segmentos que perfazem o todo, os quais são denominados órgãos.

Destacam ainda que entre os órgãos que compõem a estrutura empresarial, dependendo do modelo de gestão da empresa, está a Controladoria, cujo gestor é mais comumente denominado *controller*.

Mosimann e Fisch evidenciam que (1999, p. 116) as áreas devem atuar de forma independente, porém interligadas na busca de um único objetivo, que é o objetivo da empresa. À Controladoria cabe a responsabilidade de fazer com que as áreas mantenham a interligação na busca dos objetivos comuns, que são os resultados.

Salientam ainda que (1999, p. 116) dessa forma, a missão da Controladoria é otimizar os resultados da empresa, a fim de garantir sua continuidade. Para que a Controladoria possa cumprir sua missão, precisa exercer o controle sobre a gestão econômica de cada área e da empresa como um todo.

Além disso, ao órgão Controladoria compete lidar com os aspectos da gestão econômica, exercendo sua função em todas as fases do processo de gestão: planejamento, execução e controle.

Para os autores o órgão Controladoria exerce a função de um órgão de linha e de *staff* ao mesmo tempo, pois a ele compete:

- a busca da informação a respeito dos problemas de ordem econômica;
- propor soluções aos gestores sobre os problemas de suas áreas; e
- coordenar o processo de planejamento e controle, tendo em vista a gestão econômica.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 116) à Controladoria, como um órgão da estrutura empresarial, cabe administrar o sistema de informações econômico-

financeiras da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área, no intuito de maximizar os resultados globais da empresa.

Dizem ainda que nem sempre a busca da maximização dos resultados de uma área, tomada de forma isolada, significa que essa área estará contribuindo para a maximização dos resultados da empresa como um todo. Muitas vezes, a maximização do resultado de uma área, tomada isoladamente, pode reduzir o resultado de outra, com repercussões negativas no resultado global da empresa. Para que não haja desintegração das diversas áreas de seu todo, para que cada uma não busque seus objetivos de forma isolada, mas que busque seus objetivos integrados aos objetivos da organização como um todo, faz-se necessária uma sincronização entre as diversas atividades, e cabe ao *controller* esta tarefa. Surge, assim, a necessidade de uma visão generalista do *controller*. O *controller* é o gestor que, após o presidente, deve ter a visão mais generalista da empresa onde atua.

Citam ainda que nem todas as empresas têm um órgão que executa a Controladoria, pois, isto depende do modelo de gestão adotado em cada empresa. Contudo, a controladoria existirá em uma empresa como ramo do conhecimento.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 117) a controladoria como ramo do conhecimento deve estar disseminada em todas as áreas da empresa e deve atuar em todas as fases do processo de gestão.

Os autores apontam ainda que os conceitos econômicos que norteiam a Controladoria devem ser absorvidos por todos os gestores e empregados no planejamento, na execução e no controle de suas respectivas áreas.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p.117) quando não existe na empresa a Controladoria como órgão administrativo, a coordenação dos esforços para a busca da maximização dos resultados globais da empresa será exercida por outro gestor; entretanto, deverá ser sempre aquele que tiver a maior visão generalista.

Já no que se refere ao planejamento de uma empresa Mosimann e Fisch (1999, p. 118) dizem que deve ser feito no âmbito global e, posteriormente, no âmbito setorial, para que cada parte possa planejar como atingir o plano já traçado da empresa.

Afirmam ainda que à controladoria, como órgão administrativo da empresa, por meio de seu gestor, cabe coordenar e participar da escolha da melhor

alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global, de modo a garantir a eficácia da empresa.

Citam que a coordenação é obtida pelo planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos outros. Dessa forma, o controller passa a gerir o planejamento econômico da empresa.

Mosimann e Fisch dizem que quando não há uma área específica de Controladoria, com um gestor responsável, a controladoria como ramo do conhecimento, com seus conceitos econômicos, deve estar presente em cada elemento que planeja, executa e controla o processo de planejamento da empresa, com vistas à escolha das melhores alternativas, ou seja, as que otimizam o resultado econômico da empresa.

Para Mosimann e Fisch os princípios que devem nortear a atuação da Controladoria no planejamento da empresa quer seja como órgão administrativo ou como ramo do conhecimento, são:

- viabilidade econômica dos planos, frente à condições ambientais vigentes à época do planejamento;
- objetividade: os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;
- imparcialidade: no favorecimento de áreas em detrimento do resultado global da empresa; e
- visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área traz para o resultado global da empresa.

3.1.1 Definição de Controladoria

Conforme cita a autora Mosimann (1993, p. 96 *apud* FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006, p. 28):

A controladoria pode ser conceituada como 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.

Segundo Mosimann e Fisch (1993 *apud* FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2006, p. 26) a controladoria está relacionada à gestão econômica e pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a. Como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa;
- b. Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2006, p.27) “a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.”

Em concordância, Padoveze (2010, p. 31) afirma que “Controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa.”

3.1.2 Papel da Controladoria nas Organizações

O papel da controladoria assumem ainda mais importância nas organizações que segundo Figueiredo e Caggiano (2006, p. 26) “a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.”

Essas considerações são reforçadas por Padoveze (2010, p. 34) quando afirma que “a controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão.” O autor (2010, p.34) afirma que “cabe à controladoria o processo de assegurar a eficácia da empresa, através do controle das operações e seus resultados planejados.”

De acordo com Catelli (2001, p. 350) “estará a controladoria suprindo os gestores no processo de gestão com instrumentos gerenciais que fornecem informações sobre desempenhos e resultados econômicos.”

Catelli (2001, p.348) aponta ainda que:

É de responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores.

É importante verificar também a importância de demonstrar de maneira mais operacional qual a importância da área, por meio das funções do profissional da área, conforme será visto a seguir.

3.1.3 Funções do *Controller*

No que se refere ao *controller*, Figueiredo e Caggiano (2006) definem que o *controller* é o chefe da contabilidade que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, entretanto, o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Com base em Padoveze (2010, p. 36) o papel do *controller* “ é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e nos resultados, global e setorial.”

Para Figueiredo e Caggiano (2006, p. 28):

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Para os autores as responsabilidades e as atividades básicas do *controller* são:

- a. Planejamento: estabelecer e manter um plano operacional integrado com os objetivos e as metas da organização, no curto e longo prazo, que deve

ser analisado e revisado constantemente, com ampla comunicação aos vários níveis de gerência.

b. Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como norteadores aos outros gestores no desempenho de suas funções.

c. Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão; preparar as informações para o uso externo.

d. Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, mantendo registros de todas as transações financeiras de acordo com os princípios de contabilidade. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.

e. Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento entre outras atividades.

3.1.4 Sistema de Informações de Controladoria

Catelli (2001, p. 352) acrescenta que “para suportar o processo de gestão com informações adequadas, nas decisões requeridas em suas diversas etapas, a Controladoria estará disponibilizando um sistema de informações gerenciais.”

Na visão de Padoveze (2010, p.34), em conformidade com Catelli (2001), “o sistema de informação de controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenhos dos gestores das áreas de responsabilidade.

3.1.5 Estrutura da Controladoria

Em relação à estrutura Padoveze (2010, p.34) diz que deve estar ligada aos sistemas de informações necessários à gestão. Assim, pode-se, inicialmente, estruturar a controladoria em duas grandes áreas: a área contábil e fiscal e a área de planejamento e controle.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é a fase de estabelecimento dos caminhos a serem percorridos pela organização, é neste momento em que são definidos as políticas, as diretrizes e os objetivos estratégicos da empresa.

3.2.1 Definição de Planejamento Estratégico

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2006, p. 32):

Planejamento estratégico é uma definição em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégica, por meio das quais eles serão alcançados, e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente.

Padoveze (2010, p. 27) concorda e afirma que “o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro.”

Padoveze (2010, p.27) ressalta ainda que:

“É fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.” De acordo com o autor é nesta etapa que se realizam as leituras de cenários do ambiente e da empresa, confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.

Segundo Almeida (2010, p. 5):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégica). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Ao realizar o planejamento estratégico, este deve seguir as diretrizes estratégicas que segundo Catelli (2001, p. 173):

- a. Projeção do cenário básico para o mercado fornecedor e consumidor;
- b. Identificação das oportunidades e ameaças e suas causas;
- c. Identificação dos pontos fortes e fracos;
- d. Definir as diretrizes estratégicas.

3.2.2 Processo de Elaboração do Planejamento Estratégico

Segundo Catelli (2001, p.352):

Na etapa de planejamento estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas. O produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional, que consiste em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um.

No processo de elaboração do planejamento estratégico Padoveze ressalta que (2010, p. 87) “a leitura do ambiente compreende, como já vimos, os ambientes externos e internos, e é baseada na análise SWOT, de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. “

O autor (2010, p. 87) acrescenta que:

Depois da interpretação do ambiente em que a empresa está e a consciência de todos os aspectos em que ela está envolvida, faz-se mister elaborar a estratégia e traduzi-la em um plano formal. A estratégia a ser adotada deve estar em consonância com a missão da empresa, suas metas e objetivos.

3.2.3 Modelos de Gestão Estratégica

Padoveze (2010, p. 25) salienta que:

Modelo de gestão é produto do subsistema institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

3.2.3.1 *Balanced Scorecard*

O *balanced scorecard* (BSC) é uma ferramenta para a gestão estratégica e Padoveze (2010, p. 91) diz que como complemento das medidas de desempenho não financeiras, há a proposta de adoção de BSC (literalmente: cartão de marcação balanceado), objetivando unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial.

Padoveze (2010, p. 91) destaca ainda que:

O *balanced scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2006, p.302) “o *Balanced Scorecard* pode ser entendido como um conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida e abrangente de toda a empresa.”

Herrero (2005, p. 25) comenta também que para os criadores *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton, “o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta (ou metodologia) que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” Acrescenta ainda que o BSC possibilita aos empresários e executivos identificarem em quais atividades críticas a empresa está gerando valor para os *stakeholders*.

Hitt *et al* (2008, p. 360) complementam e afirmam que “o uso dessa técnica é mais apropriado quando se está lidando com estratégias em nível de negócios, mas pode ser aplicado também a estratégias em nível corporativo.”

Padoveze (2010) afirma que o BSC busca medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Hitt *et al* (2008) detalham as quatro perspectivas que integram a estrutura do BSC: financeira (voltada para o crescimento, lucratividade e riscos, do ponto de vista do acionista), do cliente (voltada para a quantidade de valor que o cliente consegue perceber), de processos internos (com foco nas prioridades para vários processos que geram a satisfação dos cliente e do acionista) e de aprendizagem e crescimento (voltada para os esforços da empresa em criar um clima de apoio à mudança, à inovação e ao crescimento).

3.3 RELAÇÃO DA CONTROLADORIA COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na percepção de Catelli (2001) a missão da controladoria é viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa, além disso, otimizar os resultados da organização. Tem também um papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno à empresa, além de um papel de gestora de sistemas de informações para gestão econômica da empresa.

Padoveze (2010, p.83) afirma que:

Podemos definir controladoria estratégica como da atividade de controladoria que, através do sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional.

Catelli (2001, p. 173) ressalta que a durante o processo de planejamento a controladoria tem primordialmente um papel de otimizadora do resultado,

coordenando os orçamentos de diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa. Segundo o autor (2001, p. 173) a controladoria:

Tem também um papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno à empresa, além de um papel de gestora de sistema de informações para gestão econômica da empresa. Ajuda, também, disponibilizando sistemas de simulações, conceituando modelos de decisão apropriados e simulando resultados de alternativas diversas.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 119) no planejamento estratégico, a Controladoria-órgão, como administradora do sistema de informações econômico-financeiras da empresa, tem de saber interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial. Os referidos eventos são extraídos da projeção de cenários nos quais a empresa está inserida, considerados seus pontos fortes e fracos.

Descrevem que assim a controladoria, como as demais áreas da empresa, devem ter sensores para captar do ambiente externo informações, com o intuito de projetar cenários paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, para que diretrizes estratégicas sejam traçadas.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 119) no planejamento operacional, cabe à controladoria-órgão gerenciar para que os resultados econômicos da empresa sejam otimizados. Há nesse planejamento uma participação mais atuante da controladoria, que desempenha o papel de administradora do planejamento operacional. Como gestor do sistema de informações econômico-financeiras, dispõe dos meios para elaboração dos planos operacionais alternativos. Em conjunto com os gestores de cada área ela estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos.

De acordo com os autores, ainda no planejamento, cabe à controladoria transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários, e posteriormente, compara o que foi orçado com o que foi realizado, apontando os desvios, para que cada área tome a medida necessária para corrigi-los.

Padoveze (2010, 27) concorda com os autores quando afirma que no planejamento operacional “define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional.”

Mosimann e Fisch (1999, p. 121) descrevem que [...] a controladoria deve participar ativamente do processo de planejamento da empresa e que esta participação se dá tanto no planejamento estratégico quanto no operacional.

Acrescentam que só é possível à controladoria atingir seus objetivos por meio do planejamento e controle econômico da organização, administração do sistema de informações e coordenação dos esforços dos demais gestores, para maximizar o resultado da empresa, se a mesma fizer o planejamento e o controle de suas próprias atividades.

Mosimann e Fisch (1999, p. 121) acrescentam que o processo de planejamento da controladoria está voltado tanto para a participação no processo de planejamento da organização como para o planejamento de suas próprias atividades e, portanto, para a criação de um ferramental de planejamento e controle econômico, que inclui: sistema de informações econômico-financeiras, sistema de padrões, sistema contábil, modelo de decisão, mensuração e informação do sistema, que sirva tanto para a aferição da eficiência e eficácia das diferentes áreas da empresa como para a aferição de seu próprio desempenho.

Segundo eles o planejamento da Controladoria é desdobrado em planejamento tático e planejamento operacional. O tático encarrega-se da definição das diretrizes táticas da controladoria, as quais devem estar em sincronia com as diretrizes estratégicas da empresa, contendo políticas e objetivos.

Já ao planejamento operacional concernem as seguintes ações:

- a. Elaboração de políticas alternativas da controladoria;
- b. Seleção das políticas definitivas da controladoria;
- c. Definição de objetivos e metas da controladoria;
- d. Definição dos fundamentos e princípios do sistema de informações.

Para Cavalcanti (2007, p.8) [...] a inovação tornou-se componente ativo da estratégia empresarial, pois, a menos que a estrutura siga a estratégia, a ineficiência ocorrerá.

Cavalcanti (2007, p. 196) acrescenta que atualmente, o controller deve direcionar a empresa para o exercício de algumas competências essenciais ou

habilidades específicas capazes de gerar benefícios para o cliente, meios de gerenciamento e expansão da base tecnológica, e contínua avaliação dos capitais humano, estrutural e do cliente de uma organização.

Segundo a autora (2007, p. 196) a informação contábil, quando utilizada pelo controller, supõe um amplo conhecimento da evolução dos sistemas de gestão e, particularmente, das necessidades informacionais dos executivos nas organizações.

A autora destaca que hoje, acompanhamos uma inadequação dos sistemas de informação aos métodos de gestão compatíveis com os interesses globalizados. É papel da controladoria fazer com que essas dificuldades sejam superadas, por meio da ampliação do contexto de controle, para obter o dinamismo da própria administração integrada.

Cavalcanti (2007, p. 196) comenta que a controladoria teve início com modelos a partir do orçamento empresarial, passou à administração por objetivos, ao sistema de informações gerenciais e, hoje, adota os conceitos integrados de gestão, utilizando pesados softwares disponíveis no mercado que auxiliam no atendimento de parceiros e clientes.

Afirma ainda que a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente a contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las na eficácia.

Já no que se refere aos modelos de *controllership* tratam-se do modelo tradicional, hoje já superado pelos fatores da globalização e das alianças estratégicas.

Para Cavalcanti (2007, p. 197) o controle, no modelo tradicional, exige um planejamento orçamentário integrado pelos seguintes estágios:

- orçamento de vendas
- orçamento de produção
- orçamento de consumo de matéria-prima
- orçamento de compras
- orçamento de mão-de-obra direta

- orçamento de custos indiretos
- orçamento de estoque final
- orçamento de despesas administrativas e de vendas
- orçamento de despesas de capital
- orçamento dos custos das mercadorias vendidas
- orçamento de caixa

Cavalcanti (2007, p. 197) comenta que esse processo de controle exige que sejam estabelecidos padrões de desempenho que atuarão como guias para a realização bem-sucedida do planejamento orçamentário.

Segundo a autora o modelo de controle é simples, foi utilizado largamente durante décadas, mas se tornou obsoleto porque não é ágil para detectar falhas, nem permite mudanças rápidas de orientação gerencial.

A autora (2007, p.198) considera que hoje, o modelo tradicional está totalmente ultrapassado porque o planejamento de longo prazo não dá conta das turbulências no meio empresarial.

Cavalcanti acrescenta que a controladoria procurou se adaptar às transformações pelas quais passaram as organizações e o próprio capitalismo nessas últimas décadas; à medida que o ambiente competitivo se tornou mais complexo e variado, a função da controladoria foi ficando mais exigente: superou os limites estreitos do orçamento empresarial de médio prazo, passou à análise de responsabilidades e informações e, atualmente, atingiu, o controle integrado de gestão, possibilitando a visualização e criação de novos mercados.

Segundo Cavalcanti, diante de novos paradigmas para análise estratégica, é importante assinalar a ascensão da corporação inteligente em um mundo hipercompetitivo.

Cavalcanti (2007, p.198) diz que em relação à análise do problema do controle, por meio da contabilidade por responsabilidade, deve reconhecer os problemas criados pelo grau de centralização e descentralização de autoridade.

Referem-se ao tamanho e estilo de gestão como fatores preponderantes na escolha de sistemas de controle.

Segundo Cavalcanti um centro de responsabilidade pode ser definido como um segmento da organização em que cada gestor se responsabiliza por seu desempenho.

Cavalcanti (2007, p.198) cita que a natureza da estrutura organizacional e o tipo dos centros de responsabilidade estabelecidos dependerão, em parte, do tamanho da organização e, em parte, do estilo de gestão adotado.

Os centros de responsabilidade podem ser organizados de três formas:

- Centro de custo: o gestor não tem controle sobre as receitas, mas, sim, sobre os custos.
- centros de lucro: o gestor tem controle sobre custos e receitas.
- centro de investimentos: o gestor tem responsabilidade não somente sobre as receitas e custos, mas também sobre o capital investido.

Cavalcanti (2007, p.199) afirma que [...] à medida que os modelos evoluíram, ajustando-se às mudanças do capitalismo, as transformações nas organizações tornaram-se cada vez mais dinâmicas, superando projeções estáticas e trabalhando em tempo real, ultrapassando a visão de unidades estratégicas de negócios.

Muitas empresas já trabalham com medidas de desempenho que incorporam medidas financeira e não-financeiras. O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro. Segundo Cavalcanti (2007, p. 199) trata-se de um sistema de gestão estratégica de longo prazo, traduzindo missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis para a controladoria, permitindo a avaliação dos ativos intangíveis e das capacidades intelectuais de uma empresa.

O modelo de informação

De acordo com Cavalcanti (2007, p.200), o sistema de informações gerenciais (SIG) integra dados e informações comparando o desempenho da organização com o que foi anteriormente planejado.

Tornou-se possível analisar tendências e auxiliar gestor no processo de tomada de decisão.

Cavalcanti (2007, p.200) ressalta que a informação é a “alma” de todo o sistema e a responsabilidade pela produção de um sistema de informações adequado é a suprema preocupação do gestor. Um sistema de informações possui pontos de decisão em três níveis:

- a. Planejamento estratégico;
- b. Controle gerencial
- c. Controle operacional

Para Cavalcanti (2007, p.201) as decisões de controle operacional dão conta das operações do dia-a-dia. Já o controle gerencial é conhecido como ajustamento sistêmico da organização, levando ao redesenho do fluxo de valor e da própria empresa. Outras técnicas foram incorporadas a eles ao longo dos anos.

Duas muito utilizadas:

- a. *Matriz BCG*: é um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas, caso das relativas ao portfólio (carteira) de negócios ou produtos. O modelo BCG é um dos pioneiros e, sem dúvida, o mais popular, devido à sua simplicidade. Para aplicá-lo, é necessário construir uma matriz, cujo eixo horizontal é representado pela variável quota de mercado relativa (alta à esquerda e baixa à direita) e no eixo vertical está a taxa de crescimento do mercado (elevada em cima e reduzida em baixo). A matriz dá origem a quatro quadrantes: interrogações (*question-marks*); estrelas (*stars*); vacas leiteiras (*cash-cows*) e cães (*dogs*).
- b. *Just-in-time*: é uma técnica de gestão e controle de mercadorias que procura minimizar o nível de estoques nos armazéns das empresas industriais. Criada em 1960 pela japonesa Toyota, foi considerada como uma das ferramentas de gestão que mais contribuíram para o milagre industrial japonês. A ideia-base é bastante simples: cada etapa do ciclo de

produção só deve solicitar novas encomendas à etapa anterior à medida que precisar delas. Implica uma redução do número de fornecedores.

Essas técnicas contribuíram para a evolução da controladoria.

Conforme Cavalcanti (2007, p.202) durante a década de 1980, o modelo de informação exigiu mudanças drásticas nos processos organizacionais e, por consequências, no papel exercido pelo controller.

Cavalcanti (2007, p.202) acrescenta que as mudanças concentradoras de capital exigiram instrumentos ainda mais avançados de gestão, instrumentos de controladoria em tempo real e capazes de integração instantânea dos complexos problemas organizacionais, em uma era de caos e instabilidade crescente.

A autora (2007, p. 213) afirma que a controladoria, hoje, é instrumento imprescindível para alavancar uma competência essencial em vários e novos mercados, redistribuindo internamente essa competência.

Segundo Cavalcanti (2007, p. 213) mesmo que os contabilistas tenham dificuldade em avaliar o *know-how* representado pelo conhecimento, ele é um recurso-chave para a empresa e fonte de novas visões de negócios. Steiner (1969 *apud* Oliveira, 2011) estabeleceu as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Portanto, esta dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e nesse caso, é possível ter planejamento corporativo, de

unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

O referido autor salienta que esses aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras, o que pode conduzir a análises com algum nível de subjetividade. Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento nas empresas.

Oliveira (2011, p.4) comenta que o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Segundo o autor o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos.

Oliveira (2011, p.4) ressalta que o planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Afirma ainda que esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores não controláveis os quais estão alocados no ambiente da empresa.

Segundo Oliveira (2011, p.5) o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quanto, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

O autor diz também que toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Oliveira (2011, p.4) comenta que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Oliveira (2011,p.5) acrescenta que o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Neste contexto, o planejamento tem influência direta na qualidade do processo decisório nas empresas.

Oliveira (2011,p.5) afirma que outro aspecto a destacar, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes empresariais que afetam sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a ideia de complexidade que lhe é característica; e o planejamento se apresenta como o principal instrumento administrativo para resolver este problema.

O autor (2011,p.5) destaca que a atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamentos sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos

para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável.

De acordo com Oliveira (2011,p.5) esse processo contínuo, composto de várias etapas, funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Essa variabilidade é devida às pressões ambientais que a empresa tem de suportar e que são resultantes de forças externas, continuamente em alteração com diferente níveis de intensidade de influência, bem como das pressões internas, resultante dos vários fatores integrantes da empresa.

Os principais aspectos comentados por Oliveira (2011,p.6) no que se refere ao planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

O autor (2011,p.6) salienta que o planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações interrelacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.

Para Oliveira (2011,p.6) o processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. O resultado final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado esse aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como níveis de resistência e de descrédito efetivos para sua implantação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As organizações estão inseridas em um ambiente de alta complexidade e competitividade e para garantir a manutenção e sobrevivência das organizações, faz-se necessário ter o planejamento estratégico de médio e longo prazo que, constantemente, deve ser revisado sempre que houver mudanças significativas que podem impactar a organização. Por outro lado a controladoria tem o papel de subsidiar o processo decisório, além de ser a área responsável pelo levantamento das informações que auxiliará o processo de gestão. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é verificar a relação entre a controladoria e planejamento estratégico nas organizações.

Como parte desta verificação, o objetivo geral será detalhado através dos objetivos específicos que são:

- a) Identificar as funções do *controller* e seu envolvimento na elaboração das estratégias nas empresas.
- b) identificar o processo de elaboração do planejamento estratégico.
- c) relacionar a controladoria com o planejamento estratégico

Para o alcance desses objetivos, a referida pesquisa consiste na utilização e análise dos artigos abaixo selecionados:

Quadro 1 – Artigos Selecionados para Análise

Ano de publicação	Título do artigo	Autores	Empresa analisada (setor)
2014	Avaliação de Processo de Segurança da Informação Integrando as Áreas de Controladoria e Tecnologia da Informação	SCHNEIDER, Luiz Carlos; VANTI, Adolfo Alberto; ORTEGA, Angel Cobo; THOMAZ, João Luis Peruchena	Lojas Colombo S/A
2014	Uma Análise em Organizações Sob a Ótica da Controladoria Empresarial	POLITELO, Leandro; GUSE, Jaqueline Carla; LEITE, Maurício; SILVA, Tarcísio Pedro da; DÓRR,	Empresa Privada (Comércio) e Empresa Sem Fins Lucrativos

		Andréa Cristina	(área de Ensino) de Santa Catarina
2014	Associações entre Informações, Desempenho da Controladoria, Desempenho Gerencial e Organizacional: um Estudo Exploratório.	OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; AGUIAR, Andson Braga de; YEN-TSANG, Chen; CARDOSO, Ricardo Lopes; DULTRA-DE-LIMA, Ronaldo Gomes	Gestores de Empresas Brasileiras de diferentes portes
2014	Fatores Preditivos à Desinstitucionalização de Hábitos e Rotinas na Controladoria: Um Estudo de Caso	CUNHA, Paulo Roberto da; BEUREN, Ilse Maria; GUERREIRO, Reinaldo	Fábrica de Roupas Infantis
2013	Análise das atribuições e da Participação do <i>Controller</i> no processo sucessório em uma empresa familiar	LEAL, Edvalda Araújo; BOTINHA, Cintia Tiago do Nascimento	Empresa A&B Com., Ind., Serviços e Transportes S/A de Minas Gerais.
2013	Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público	CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes; DE LUCA, Márcia Martins Mendes	Setor Público
2013	Papel da Controladoria na Adequação às Contingências Ambientais das Agroindústrias de Carne e Derivados Listadas na Bovespa	BEUREN, Ilse Maria; CZESNAT, Aline Fernandes de Oliveira; SILVA, Marcelo	Empresa de Agroindústria listada na Bovespa (Minerva S/A e Perdigão S/A)
2012	O Envolvimento do <i>Controller</i> no Processo de Gestão: Um Estudo em Empresas Brasileiras	VARGAS, Alzenir Josée de; BEUREN, Ilse Maria	Empresas de Capital Aberto listada no Novo Mercado da Bovespa
2012	Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBovespa	CAVALCANTE, Danival Sousa; DE LUCA, Marcia Martins Mendes; PONTE, Vera Maria Rodrigues; GALLON, Alessandra Vasconcelos	Companhias com Ações Negociadas na BM&FBovespa
2015	Um estudo sobre percepções de importância de atividades do Processo de Gestão e Barreiras à implantação do planejamento estratégico	GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva	Gestores de empresas de diversas áreas do Brasil

Fonte: Dados da pesquisa

Após análise dos artigos, identificaram-se as seguintes metodologias aplicadas:

Quadro 2 – Metodologias Utilizadas

Artigo	Metodologia
Avaliação de Processo de Segurança da Informação Integrando as Áreas de Controladoria e Tecnologia da Informação	Pesquisa descritiva, abordagem quali-quantitativa. Estudo de caso aplicado com a utilização de questionários e entrevistas.
Uma Análise em Organizações Sob a Ótica da Controladoria Empresarial	Pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, a partir de entrevista semi-estruturada.
Associações entre Informações, Desempenho da Controladoria, Desempenho Gerencial e Organizacional: um Estudo Exploratório	Pesquisa exploratória e descritiva. Abordagem quantitativa. Coleta de dados através de questionários.
Fatores Preditivos à Desinstitucionalização de Hábitos e Rotinas na Controladoria: Um Estudo de Caso	Pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, com a utilização de técnicas de grupo focal, entrevista e análise documental.
Análise das atribuições e da Participação do <i>Controller</i> no processo sucessório em uma empresa familiar	Pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. Coleta de dados através de entrevistas.
Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público	Pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa.
Papel da Controladoria na Adequação às Contingências Ambientais das Agroindústrias de Carne e Derivados Listadas na Bovespa	Pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, coleta de dados através da aplicação de questionários.
O Envolvimento do <i>Controller</i> no Processo de Gestão: Um Estudo em Empresas Brasileiras	Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, dados coletados por meio de questionários.
Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBovespa	Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, coleta de dados através de questionários.
Um estudo sobre percepções de importância de atividades do Processo de Gestão e Barreiras à implantação do planejamento estratégico	Pesquisa exploratória, dados coletados através de questionários aplicados de forma eletrônica.

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise dos artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais sobre os temas relacionados à Controladoria e ao Planejamento Estratégico, destacam-se as observações abaixo.

O estudo de Schneider *et al* (2014) objetivou-se a avaliar de maneira aplicada os processos de segurança de informação integrando as áreas de controladoria e tecnologia da informação. Os autores destacam que a controladoria é responsável por informações que apoiam o processo de tomada de decisão nas organizações e devido a isso necessita participar dos processos de segurança da

informação. Observam ainda que a sinergia entre as áreas de controladoria e TI permite a redução de retrabalhos e decisões equivocadas e pouco tempestivas que poderiam conduzir aos riscos financeiros, operacionais, tecnológicos entre outros que afetem diretamente seus ativos.

Afirmam ainda que as informações fornecidas pela controladoria devem permitir a compreensão dos fenômenos medidos e ser relevantes para propiciar uma melhor tomada de decisões em níveis estratégicos, táticos e operacionais, portanto, pode se dizer que a gestão da informação no ambiente atual dos negócios é fator diferencial para as organizações manterem-se competitivas, além de possibilitar a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Estas descobertas estão em conformidade com a afirmação de Mosimann e Fisch (1999) sobre a atuação das áreas que devem atuar de forma independente, porém interligadas na busca do objetivo da empresa e que cabe à Controladoria a responsabilidade de fazer com que as áreas mantenham a interligação na busca dos objetivos comuns, que são os resultados.

Além disso, também harmoniza com a definição de planejamento estratégico de Figueiredo e Caggiano (2006, p.32):

Planejamento estratégico é uma definição em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos; envolve-se com a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como o desenvolvimento de padrões, políticas e estratégica, por meio das quais eles serão alcançados, e fundamenta-se em informações a respeito do meio ambiente.

Já o estudo de Politelo *et al* (2014) objetivou-se na verificação de como a controladoria está estruturada em uma empresa privada e uma empresa sem fins lucrativos.

Destaca-se que a empresa privada, diferentemente da entidade sem fins lucrativos, não possui um departamento específico de controladoria, sendo que as funções e atividades de controladoria são desenvolvidas pelo departamento de contabilidade. Para ambas as organizações a controladoria configura-se como um órgão de linha, entretanto, a controladoria, desempenha papel mais ativo na

empresa privada com o exercício de maior número de funções quando comparada à entidade sem fins lucrativos.

Ambas as empresas enfatizam o apoio da controladoria à gestão da empresa, principalmente no que tange a gestão da informação. Nesse contexto a controladoria assume o papel de prover informações de avaliação e controle do desempenho das diversas áreas da empresa.

Devido à importância da controladoria no processo de gestão das empresas, a controladoria participa do processo decisório em ambas as empresas, fornecendo informações de tendências de mercado e projeções futuras.

Os resultados de Politelo *et al* (2014) estão alinhados à finalidade apontada por Figueiredo e Caggiano (2006, p.27) que afirmam que “a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.”

As descobertas de Politelo *et al* (2014) também evidenciam a atuação da área de controladoria no planejamento estratégico das empresas e que estas seguem as diretrizes estratégicas elencadas por Catelli (2001, p. 173):

- a. Projeção do cenário básico para o mercado fornecedor e consumidor; Identificação das oportunidades e ameaças e suas causas;
- b. Identificação dos pontos fortes e fracos;
- c. Definir as diretrizes estratégicas.

Já o artigo de Oyadomari *et al* (2014) se propôs a identificar a real contribuição da área de Controladoria para o desempenho organizacional, em diversas empresas brasileiras.

Os resultados indicam que existem associações positivas entre o grau de obtenção de informações e o desempenho da controladoria, e também que este último afeta positivamente o desempenho gerencial, com subsequente efeito positivo no desempenho organizacional.

Também sugerem que uma área de controladoria que busca conhecimento nas fontes internas e externas consegue gerar informações com boa qualidade e no

tempo adequado, a um custo compatível, atendendo às expectativas dos gestores. Os gestores, por sua vez, suportados por uma Controladoria eficaz e eficiente, planejam, controlam e tomam decisões mais assertivas, contribuindo para que a organização atinja satisfatoriamente o seu principal objetivo.

Oyadomari *et al* (2014) estão em conformidade com Padoveze (2010, p. 87):

Depois da interpretação do ambiente em que a empresa está e a consciência de todos os aspectos em que ela está envolvida, faz-se mister elaborar a estratégia e traduzi-la em um plano formal. A estratégia a ser adotada deve estar em consonância com a missão da empresa, suas metas e objetivos.

Cunha, Beuren e Guerreiro (2014) em seu estudo tinha como objetivo analisar os fatores que contribuíram à desinstitucionalização de hábitos e rotinas na controladoria de uma empresa, com a mudança do seu sistema de informações. Ainda, segundo os autores regras culturais e normas sociais são refletidas em determinadas estruturas e procedimentos formais das organizações, ou seja, as organizações tendem a adotar estruturas e procedimentos que são valorizados em seu meio social e cultural.

Cunha, Beuren e Guerreiro (2014) consideraram cinco fatores preditivos: pressões políticas, funcionais, sociais, entropia e inércia. Os resultados mostraram que entre os fatores preditivos à desinstitucionalização de hábitos e rotinas, os que se destacaram a partir da mudança do sistema de informações na controladoria da empresa pesquisada são, respectivamente, as pressões políticas na distribuição da mudança do poder e de inércia. Por outro lado, os que não influenciaram foram pressões funcionais e pressões para entropia. Já os relacionados às pressões sociais, revelaram que somente a categoria diversidade na força do trabalho teve influência. As pressões para inércia ficaram evidentes, mas apenas na categoria redução à incerteza.

As descobertas de Cunha, Beuren e Guerreiro (2014) estão aderentes à afirmação de Mosimann e Fisch (1999, p. 119) que assim como a controladoria, como as demais áreas da empresa, devem ter sensores para captar do ambiente externo informações, com o intuito de projetar cenários paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa, para que diretrizes estratégicas sejam traçadas.

No estudo de Leal e Botinha (2013) o objetivo consistia em analisar as atribuições e a participação do *controller* no processo sucessório de uma empresa familiar. De acordo com os autores o processo sucessório poderá impulsionar o crescimento da organização, com a inclusão de novas práticas de gestão e direcionamentos estratégicos. No entanto, esse mesmo processo poderá determinar a descontinuidade da empresa, com o surgimento de conflitos envolvendo a família e a empresa.

Leal e Botinha (2013) observaram que o *controller* possui um papel importante para o processo de sucessão em uma organização, produzindo informações, gerindo e propondo estratégias e auxiliando nas tomadas de decisões. Ressaltam ainda que as atribuições do *controller* na organização são as seguintes: participação na avaliação de desempenho, análise de resultados, controle e planejamento dos processos de gestão e fornecimento de informações para o processo decisório.

Destacaram que o *controller* possui uma visão sistêmica de todos os processos na organização e auxilia, com ferramentas gerenciais, na análise de informações sobre os resultados e o desempenho econômico-financeiro da organização. Além disso, Leal e Botinha (2013) constataram que as atividades exercidas pelo *controller*, em um processo de sucessão, trazem ao sucedido, bem como aos outros acionistas da organização, segurança e confiança, com o propósito de garantir a continuidade da empresa.

O papel e a participação do *controller* identificado por Leal e Botinha (2013) coadunam com a definição de Figueiredo e Caggiano (2006, p. 28) :

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

A pesquisa de Cavalcante e De Luca (2013) objetivou-se a identificar quais informações disponibilizadas pela Controladoria Geral da União (CGU), em seu portal eletrônico, atendem ao tipo e ao conteúdo das recomendações da Federação

Internacional de Contadores (IFAC) referentes ao controle e aos relatórios externos, enquanto dimensões de governança no setor público.

De acordo com Cavalcante e De Luca (2013) a controladoria é considerada um instrumento de Governança Corporativa, na medida em que pode contribuir para a redução da assimetria informacional e de conflitos de interesses, decorrentes dos problemas de agência entre proprietários e gestores das organizações, por meio da disponibilização de informações que possibilitem a avaliação da entidade e a verificação do alcance dos seus objetivos. Segundo os autores a transparência e a *accountability* são pilares básicos tanto da Governança Corporativa quanto da Controladoria.

Cavalcante e De Luca (2013) salientam que as funções de uma Controladoria perpassam dimensões multivariadas, destacando-se seu papel de articulação com o planejamento, de subsidiar o processo de gestão, de avaliar os resultados organizacionais, de verificar desvios e sugerir correções, de exercer o controle contábil, financeiro e patrimonial, de sugerir melhorias para a redução de custos, de analisar a adequação dos recursos materiais e humanos, do controle interno, controle de riscos, fiscalização e auditoria interna.

Cavalcante e De Luca (2013) consideraram que nas organizações públicas a aplicação de mecanismos de Governança Corporativa, originalmente concebidos no âmbito das empresas privadas, torna-se mais complexa devido a múltipla gama de seus objetivos, políticos, econômicos e sociais, as restrições externas de varias ordens e a variedade e especificidades dos seus *stakeholders*. Os autores constataram que as informações que atendem ao tipo recomendado e também aos aspectos de conteúdo são aquelas referentes aos relatórios orçamentários e financeiros. As informações relacionadas à auditoria interna e ao relatório anual de prestação de contas do governo contemplam parcialmente o conteúdo recomendado pela IFAC.

As descobertas de Cavalcante e De Luca (2013) combinam com as ideias de Padoveze (2010, p. 25):

Modelo de gestão é produto do subsistema institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

Para o setor público os instrumentos de planejamento governamental foram instituídos pela Constituição Federal, destacando-se o Plano Plurianual, as Diretrizes Orçamentárias e os Orçamentos Anuais.

Os resultados de Cavalcante e De Luca (2013) também estão integrados à afirmação de Oliveira (2011, p.5) que destaca outro aspecto inerente ao processo decisório, o grande número de condicionantes empresariais que afetam sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a ideia de complexidade que lhe é característica; e o planejamento se apresenta como o principal instrumento administrativo para resolver este problema.

O estudo de Beuren, Czesnat e Silva (2013) objetivou-se a verificar o papel da Controladoria na adequação das empresas do agronegócio listadas na Bovespa às contingências identificadas nos seus relatórios anuais.

Segundo os autores, a continuidade de uma organização depende de vários fatores e na intenção de se compreender a relação entre esses fatores e a organização, desenvolveu-se a Teoria da Contingência que busca explicar o processo de mudança organizacional interno e externo das organizações e suas interdependências com as variáveis ambientais. Para Beuren, Czesnat e Silva (2013) as variáveis ambientais contempladas na Teoria da Contingência, quando relacionadas ao processo de gestão das organizações podem ser suportadas pela Controladoria, por meio das informações que esta fornece aos gestores.

Beuren, Czesnat e Silva (2013) observam ainda que a controladoria é o órgão responsável pelo gerenciamento das informações que têm a finalidade de auxiliar na tomada de decisões.

Beuren, Czesnat e Silva (2013) constataram que as empresas pesquisadas reagem frente à maioria das contingências identificadas, buscando ajuda na Controladoria ou em outro órgão que possa contribuir diante das contingências, para preparar planos de prevenção ou correção, quando já identificadas. A Controladoria das empresas pesquisadas possui papel fundamental para as organizações em seus ambientes, pois ela auxilia as empresas a enfrentarem problemas decorrentes de

contingências já identificadas, bem como participa de planos de contenção, na tentativa de mitigar consequências advindas de contingências ambientais.

Os resultados verificados por Beuren, Czesnat e Silva (2013) estão harmonizados com Oliveira (2011, p.4) que diz que, esse processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e empresariais, bem como a ação nesses dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores não controláveis os quais estão alocados no ambiente da empresa.

Já o estudo de Vargas e Beuren (2012) teve como propósito identificar a participação e envolvimento do *controller* no processo de tomada de decisões, bem como a sua percepção das mudanças ambientais que ocorrem no mundo dos negócios.

E acordo com os autores a controladoria, enquanto provedora de informações econômicas e financeiras, tem a finalidade de incrementar a eficiência e eficácia no processo gerencial e proteção dos interesses da organização. Os autores salientam ainda que cabe à controladoria a transformação dos planos operacionais não quantificados em planos orçamentários, bem como seu acompanhamento posterior, identificando desvios e direcionando a cada área sugestões de medidas necessárias para corrigi-los.

Vargas e Beuren (2012) evidenciam a participação significativa do *controller* nas decisões operacionais das organizações, principalmente nas relacionadas à apresentação e análises, recomendando as medidas que devem ser tomadas pelos gestores. Notaram ainda a participação e envolvimento do *controller* nas decisões estratégicas da empresa, porém fica evidente o menor envolvimento quanto à recomendação e desafios dos planos futuros nas organizações.

Na maioria das empresas pesquisadas o planejamento estratégico foi considerado uma ferramenta de gestão institucionalizada, bem como o processo orçamentário é utilizado pela grande maioria delas. Vargas e Beuren (2012) consideram ainda que a construção do processo orçamentário depende das políticas internas adotadas pela organização, cabendo à controladoria na maioria das empresas pesquisadas a formalização, coordenação e acompanhamento de todo o processo orçamentário.

Na percepção de Vargas e Beuren (2012) as mudanças ambientais vêm ocorrendo cada vez mais em menor espaço de tempo, exigindo ações proativas na manutenção e ampliação dos resultados esperados do negócio. Nesse contexto, a percepção das mudanças ambientais pela controladoria possibilita uma melhor projeção e acompanhamento dos resultados internos, associados ao que o mercado espera dos produtos ou serviços oferecidos pela organização.

Na pesquisa de Vargas e Beuren (2012) os resultados indicaram uma participação mais intensa dos *controllers* nas decisões operacionais, apresentando informações, análises e recomendações das medidas a serem tomadas para que os objetivos sejam cumpridos. Observou-se ainda um envolvimento menos intenso do *controller* nas ações estratégicas da organização, principalmente nas ações que desafiam os executivos no alcance dos planos projetados. Todavia, nesta etapa do processo de gestão os *controllers* fornecem suporte com apresentação de informações e análises dos resultados. Constatou-se também que eles têm percepção das mudanças ambientais que ocorrem no mundo dos negócios.

As evidências sobre a participação do *controller* levantadas por Vargas e Beuren (2012) estão em conformidade com a definição do papel do *controller* destacada por Padoveze (2010, p. 36) que “ é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e nos resultados, global e setorial.”

No estudo de Cavalcante *et al* (2012) teve-se por objetivo descrever as características da controladoria das maiores companhias com ações negociadas na BM&FBovespa.

Ressalta-se no estudo de Cavalcante *et al* (2012) a predominância da característica quanto à abrangência da controladoria no ambiente interno da organização, interpretando o impacto econômico dos eventos sobre o patrimônio, ao mesmo tempo em que participa da elaboração dos orçamentos, responsável pela avaliação de desempenho, projeção de cenários e exerce a função contábil gerencial.

Os autores denotam que a controladoria participa ativamente do processo de planejamento da empresa, em suas várias etapas, e essa participação ocorre tanto na fase de planejamento estratégico quanto na de planejamento operacional.

Consideram que a controladoria organiza e reportam dados e informações para subsidiar as decisões. Essa área tem participação estratégica fundamental, na medida em que participa do processo de obtenção dos melhores planos para o cumprimento da missão, visando ao conjunto de recursos para a realização dos eventos relativos às atividades de cada área da organização.

Afirmam ainda que na maioria das empresas pesquisadas a controladoria assessora a alta administração e está diretamente subordinada à ela. Constataram ainda que há divergências e uma grande diversidade nas características desse departamento.

Os resultados encontrados por Cavalcante *et al* (2012) conjugam com o pensamento de Mosimann e Fisch (1999, p. 119) de que no planejamento estratégico, a Controladoria-órgão, como administradora do sistema de informações econômico-financeiras da empresa, tem de saber interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial. Os referidos eventos são extraídos da projeção de cenários nos quais a empresa está inserida, considerados seus pontos fortes e fracos.

No estudo de Guerreiro e Souza (2015) buscou-se verificar se há divergências quanto à percepção de importância das atividades que estruturam as etapas do processo de gestão empresarial (definição da missão, visão e valores da organização, planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle) entre os gestores operacionais e a alta administração. Além de identificar as principais barreiras à implantação do planejamento estratégico em empresas.

Guerreiro e Souza (2015) encontraram evidências de que há divergências significativas entre a percepção dos gestores operacionais e a percepção da alta administração sobre o grau de importância das atividades. Os gestores operacionais atribuem maior valor às etapas de planejamento estratégico e controle enquanto que a alta administração prioriza a execução das atividades. Além disso, as respostas apontam como principais barreiras à implantação do planejamento estratégico a demora na implantação do plano e a ocorrência de problemas não previstos.

Segundo Guerreiro e Souza (2015) a existência de divergências na percepção de importância entre gestores operacionais e a alta administração pode

impactar a eficácia desse processo, especialmente quando há divergências sobre a necessidade de priorização das atividades do processo de gestão.

Dessa forma, os resultados da pesquisa indicam que a possível dissonância cognitiva organizacional aumenta entre os profissionais que ocupam posições de nível hierárquico mais baixo na estrutura de organização.

As divergências apontadas por Guerreiro e Souza (2015) ressaltam ainda mais as considerações de Oliveira (2011,p.6) quando diz que o planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações interrelacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.

Além disso, as divergências nas percepções sobre o grau de importância das atividades entre gestores operacionais e a alta administração destacada por Guerreiro e Souza (2015) estão relacionados ao que foi ressaltado por Mosimann e Fisch (1999, p. 115) de que o planejamento não é um ato isolado, mas sim um processo decisório que envolve o seu próprio planejamento, execução e controle.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As organizações estão inseridas num ambiente complexo e dinâmico e deve utilizar os seus recursos de forma eficiente e eficaz a fim de garantir sua sobrevivência e crescimento, além de buscar cumprir sua missão. Nesse ambiente onde existem diversas variáveis ambientais que afetam diretamente as organizações, estas devem proteger-se das ameaças e aproveitar as oportunidades para alcançar os objetivos organizacionais.

Dessa forma, as organizações necessitam estabelecer o planejamento estratégico e adotar as melhores práticas de gestão e obter os melhores resultados.

A controladoria, por sua vez, é a área que tem o papel de fornecer informações consistentes e relevantes para subsidiar o processo de tomada de decisão dos gestores.

Neste sentido, este trabalho buscou investigar qual a relação da controladoria com o planejamento estratégico nas organizações. Para responder à questão o objetivo do trabalho estabeleceu-se em identificar a relação da controladoria com o planejamento estratégico. E desdobrou-se nos objetivos específicos de identificar as funções do *controller* e seu envolvimento na elaboração das estratégias nas empresas, além de identificar o processo de elaboração do planejamento estratégico e relacionar a controladoria com o planejamento estratégico da empresa.

Quanto à metodologia aplicada, a classificação desta pesquisa é uma abordagem qualitativa e o objetivo da pesquisa é descritivo.

Para a pesquisa utilizou-se o método bibliográfico e bibliométrico, este permitiu identificar as principais publicações, autores e ilustrando as percepções sobre o tema.

Na coleta de dados dispôs-se de pesquisas de dados secundários de 10 artigos obtidos por buscas eletrônicas realizadas no site de publicação de periódicos científicos.

A pesquisa bibliográfica, à luz dos principais autores sobre o tema, permitiu definir a controladoria, a verificar o papel da controladoria e as funções do *controller*,

também permitiu descrever o planejamento estratégico, o processo de elaboração do planejamento estratégico e os principais modelos de gestão estratégica.

Os autores destacam que a controladoria está voltada para a obtenção da eficácia organizacional e que esta área é encarregada pelo levantamento de informações que auxiliem o processo de gestão e que o responsável pela área é o controller.

Na análise dos dados, constatou-se que a controladoria é responsável por fornecer informações que apoiam o processo de tomada de decisão nas organizações. Constatou-se que a participação da controladoria na elaboração do planejamento estratégico pode ser de forma direta ou indireta, porém evidenciou-se que esta área é a responsável por subsidiar o processo de planejamento estratégico.

A controladoria tem assumido maior participação nas organizações ajudando os gestores a tomar decisões mais assertivas que possibilitam a sustentabilidade da empresa.

Diante disso e considerando a limitação da metodologia adotada e do tempo, sugere-se novas pesquisas sobre as contribuições da controladoria identificadas pelos gestores para a melhoria do desempenho organizacional e quais são as formas de avaliação do desempenho da própria área.

Há outra oportunidade de pesquisa sobre quais são as principais fontes (internas e externas) de informação e ferramentas de análise utilizadas pela área de Controladoria, assim como quais são as principais informações, relatórios e análises fornecidas pela área.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; CZESNAT, Aline Fernandes de Oliveira; SILVA, Marcelo. Papel da Controladoria na Adequação às Contingências Ambientais das Agroindústrias de Carne e Derivados Listadas na Bovespa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.15, n.3, p. 381-396, 2013 Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/21696/papel-da-controladoria-na-adequacao-as-contingencias-ambientais-das-agroindustrias-de-carne-e-derivados-listadas-na-bovespa> >. Acesso em: 07/07/2015.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CAVALCANTE, Danival Sousa; DE LUCA, Marcia Martins Mendes; PONTE, Vera Maria Rodrigues; GALLON, Alessandra Vasconcelos. Características da Controladoria nas Maiores Companhias Listadas na BM&FBovespa. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.8, n.3, p. 113-134, jul/set., 2012 Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7847/caracteristicas-da-controladoria-nas-maiores-companhias-listadas-na-bm-f-bovespa> >. Acesso em: 07/07/2015.

CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Controladoria como Instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v.7, n.1, p.73-90, jan/mar. 2013 Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17909/controladoria-como-instrumento-de-governanca-no-setor-publico> >. Acesso em: 07/07/2015.

CUNHA, Paulo Roberto da; BEUREN, Ilse Maria; GUERREIRO, Reinaldo. Fatores Preditivos à Desinstitucionalização de Hábitos e Rotinas na Controladoria: Um estudo de caso. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v.17, n.2, p. 60-77, mai/ago. 2014. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32654/fatores-preditivos-a-desinstitucionalizacao-de-habitos-e-rotinas-na-controladoria--um-estudo-de-caso> >. Acesso em: 07/07/2015.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUERRAZZI, Luiz Antonio de Camargo; BRANDÃO, Marcelo Moll; CAMPOS JR, Henrique de; LOURENÇO, Carlos Eduardo. Pesquisa em Marketing e Estratégia nos Principais Periódicos Internacionais: Um estudo bibliométrico sobre publicações no século XXI. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 14, n. 1. p. 7-27, Jan/Mar 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/36335>>. Acesso em: 26/08/2015.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do Processo de Gestão e Barreiras à implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.11, n.1, p. 88-104, jan/mar., 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35289/um-estudo-sobre-percepcoes-de-importancia-de-atividades-do-processo-de-gestao-e-barreiras-a-implantacao-do-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 07/07/2015.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, Michael A. *et al.* **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEAL, Edvalda Araújo; BOTINHA, Cintia Tiago do Nascimento. Análise das atribuições e da Participação do *controller* no processo sucessório em uma empresa familiar. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v.11, n.2, p.135-158, jul/dez. 2013 Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/25511/analise-das-atribuicoes-e-da-participacao-do-controller-no-processo-sucessorio-em-uma-empresa-familiar>>. Acesso em: 07/07/2015.

MOSIMANN, C. P; ALVES, O. C.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, 1993.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; AGUIAR, Andson Braga de; YEN-TSANG, Chen; CARDOSO, Ricardo Lopes; DULTRA-DE-LIMA, Ronaldo Gomes. Associações entre Informações, Desempenho da Controladoria, Desempenho Gerencial e Organizacional: Um estudo exploratório. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v.8, n.3, p. 309-325, jul/set. 2014. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32590/associacoes-entre-informacoes-desempenho-da-controladoria--desempenho-gerencial-e-organizacional--um-estudo-exploratorio> >. Acesso em: 07/07/2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

POLITELO, Leandro; GUSE, Jaqueline Carla; LEITE, Maurício; SILVA, Tarcísio Pedro da; DÖRR, Andréa Cristina. Uma Análise em Organizações Sob a Ótica da Controladoria Empresarial. **Desafio Online**, Campo Grande, v.2, n.1, p. 487-504, jan/abr. 2014. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30786/uma-analise-em-organizacao-sob-a-otica-da-controladoria-empresarial> >. Acesso em: 07/07/2015.

ROCHA, Daniela Torres da *et al.* Finanças: Um estudo bibliométrico e sociométrico da produção científica brasileira. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 23-31, mai/ago 2014. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/download/32554> >. Acesso em: 26/08/2015.

SCHNEIDER, Luiz Carlos; VANTI, Adolfo Alberto; ORTEGA, Angel Cobo; THOMAZ, João Luis Peruchena. Avaliação de Processo de Segurança da Informação Integrando as Áreas de Controladoria e Tecnologia da Informação. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v.10, n.4, p. 68-85, out/dez. 2014. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34420/avaliacao-de-processos-de-seguranca-da-informacao-integrando-as-areas-de-controladoria-e-tecnologia-da-informacao> >. Acesso em: 07/07/2015.

VARGAS, Alzenir José de; BEUREN, Ilse Maria. O Envolvimento do *Controller* no Processo de Gestão: Um estudo em empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v.5, n.3, p. 405-426, 2012 Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/14562/o-envolvimento-do-controller-no-processo-de-gestao--um-estudo-em-empresas-brasileiras> >. Acesso em: 07/07/2015.

WERLANG, Nathalia Berger; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SAUSEN, Jorge Oneide. Inovatividade Organizacional: Um estudo bibliométrico em bases de dados internacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, n. 29, p. 6-32, jan/mar 2015. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/download/34652> >. Acesso em: 26/08/2015.