

**ADRIANA DE FÁTIMA BEGER
KESSYANE DA SILVA NOVAES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A
CONTROLADORIA**

Projeto de Monografia apresentado a disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica do curso de Especialização em Controladoria da UFPR – Universidade Federal do Paraná, como requisito para aprovação na disciplina.

Orientador: **Prof^o Dr. Sergio Bulcagov**

**CURITIBA
2010**

Sumário

1	INTRODUÇÃO	5
2	METODOLOGIA.....	7
2.1	PROBLEMA.....	8
2.2	OBJETIVOS.....	9
2.2.1	OBJETIVO GERAL.....	9
2.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2.3	JUSTIFICATIVA.....	10
2.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA DEFINIÇÃO.....	13
3.1.1	Ambiente Geral.....	15
3.1.1.1	Fatores Políticos.....	16
3.1.1.2	Fatores Econômicos.....	16
3.1.1.3	Fatores Tecnológicos	17
3.1.1.4	Fatores Sociais.....	18
3.1.2	Ambiente Operacional.....	18
3.1.2.1	Análise Estrutural da Indústria (Cinco Forças de Porter).....	19
3.1.2.1.1	Ameaças de Novos Entrantes.....	20
3.1.2.1.2	Rivalidade entre Concorrentes Existentes.....	20
3.1.2.1.3	Pressão Produtos Substitutos.....	21
3.1.2.1.4	Poder de Negociação com Clientes.....	21
3.1.2.1.5	Poder de Negociação com Fornecedores.....	21
3.1.3	Juntando a Análise do Ambiente e da Organização.....	21
3.1.3.1	Matriz BCG.....	22
3.1.3.2	Matriz GE.....	23
3.1.3.3	Matriz Parentesco.....	23
3.1.3.4	Estratégia Genérica.....	23
3.1.3.5	Matriz SWOT.....	24
3.1.4	Processo Estratégico: Formulação.....	24
3.1.4.1	Missão.....	24
3.1.4.2	Visão.....	26
3.1.4.3	Valores.....	26
3.1.5	Objetivos e Estratégias Organizacionais.....	27

3.1.5.1	Objetivo Geral.....	27
3.1.5.2	Objetivo Específico.....	27
3.1.5.3	Estratégia e Tipologia Estratégica.....	28
3.1.5.3.1	Estratégia de Concentração.....	29
3.1.5.3.2	Estratégia de Estabilidade.....	29
3.1.5.3.3	Estratégia de Crescimento.....	29
3.1.5.3.4	Estratégia de Redução de Despesas.....	30
3.2	CONTROLADORIA E SUA DEFINIÇÃO.....	30
3.2.1	Modelos de um Sistema de Gestao.....	33
3.2.1.1	Modelo de Gestão.....	34
3.2.1.2	Modelo de Decisão.....	35
3.2.1.3	Modelo de Informação.....	36
3.2.1.4	Modelo de Mensuração.....	37
3.2.2	Sistema de Informação Contábil-gerencial.....	38
3.2.2.1	Orçamento.....	38
3.2.2.2	Custos.....	38
3.2.2.3	Contabilidade.....	39
3.3	CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO PARA A CONTROLADORIA.....	40
4	ANÁLISE.....	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
6	REFERÊNCIAS UTILIZADAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico vem exigindo das empresas eficiência e eficácia, pois é um ambiente turbulento, com mudanças constantes e aceleradas e se as empresas não forem capazes de se planejar com uma visão muito clara de como se direcionar diante de seus concorrentes serão facilmente aniquiladas do mercado. O Planejamento é dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional e o que tem maior impacto sobre o destino da organização é o Planejamento Estratégico. O Planejamento é mais que necessário e utiliza de ferramentas técnicas que auxiliam no processo gerencial e dispõem de uma visão global do negócio (interno e externo), das táticas utilizadas nas demais áreas e das estratégias definidas e aprovadas, observando as oportunidades e ameaças com as quais se deparam diariamente e com isso planejam o futuro da empresa.

A importância do Planejamento Estratégico está diretamente relacionada com o futuro das empresas e os objetivos traçados devem ser ousados mais alcançáveis. Com esse planejamento os gestores conseguem se aproximar desse futuro e se de alguma maneira não der certo é possível redirecionar para outra opção no momento certo e de forma adequada, mas somente dará certo com o comprometimento de toda equipe. O Planejamento Estratégico orienta a criação dos planos tático e operacional, e é destacado o orçamento que retrata o íntimo relacionamento existente entre planejamento e controle, é um processo que inicia como planejamento e finaliza como instrumento de controle. Nos dias atuais informação é poder, e tudo que modifica o acesso à informação escassa e importante e altera a estrutura de poder nas organizações. Diante desse cenário, houve a personificação da contabilidade sentiu-se na obrigação de criar mecanismos mais eficientes de suporte à gestão das entidades.

Esses fatos tornam o controller uma peça estratégica dentro das empresas, pois é um profissional que tem acesso as informações importantes e as reporta a administração que pode até alterar a visão e a missão da empresa. O controller assume posturas diferentes em diferentes organizações e é um importante elemento que gera informações e sua função é: planejamento para controle, relatórios e interpretação, avaliação e assessoramento, administração tributária, relatórios para

o governo, proteção de ativos e avaliação econômica. O controller deve fazer com que o sistema interno de controle seja implantado com eficiência visando salvaguardar adequadamente seus ativos. É importante acompanhar as forças econômicas e sociais com influência do governo e interpretar os efeitos que podem incidir sobre os negócios e uma habilidade muito valorizada é a capacidade de trabalhar com cenários futuros.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para essa pesquisa classifica-se como pesquisa bibliográfica que busca a convergência entre as variáveis controladora e planejamento estratégico além de qualitativa e descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.269),

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Para Menga (1986, p. 18) apud Marconi e Lakatos (2007, p. 271) uma metodologia qualitativa, "é o que se desenvolve numa situação natural; é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada."

Segundo Gil (1996, p. 46), as pesquisas descritivas têm "como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis".

De acordo com o mesmo autor a pesquisa bibliográfica "é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". Para a realização desta pesquisa serão utilizados livros, artigos publicados periódicos, revistas e documentos da internet.

2.1 PROBLEMA

Qual a contribuição do Planejamento Estratégico para a Controladoria?

2.2 OBJETIVOS

Para melhor análise deste projeto os objetivos foram divididos em geral e específico.

2.2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a contribuição do Planejamento Estratégico para a Controladoria

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir Planejamento Estratégico (Estratégias, ameaças e fatores)
- Definir Controladoria
- Identificar as contribuições do Planejamento Estratégico para a Controladoria.
- Recomendar ações para a Controladoria referente ao processo Estratégico

2.3 JUSTIFICATIVA

O fator determinante na escolha desse tema é para servir de instrumento de conhecimento e aprofundamento pessoal sobre a Controladoria e Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico é o início para estruturar o controle dentro da organização. O processo de gestão é composto por Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Programação, Execução e Controle e é importante para ter uma situação atual e do futuro da empresa. O planejamento segundo Crozatti (1995) é um processo que deve ser desenvolvido com uma metodologia adequada para garantir a obtenção do melhor conjunto de diretrizes para aproveitar as oportunidades, os pontos fortes como conhecer os pontos fracos e ameaças encontrados na empresa e valorizar as capacidades dos gestores de cada área. O Planejamento Estratégico deve garantir o cumprimento da missão, visão para dar continuidade da empresa no ambiente turbulento em que se encontra.

De acordo Crozatti (1995) a controladoria participa do processo de obtenção de melhores planos para o cumprimento da missão, utilizando o conjunto de recursos disponíveis para a realização de atividades de cada área, e a área de controladoria possui responsabilidade clara na gestão econômica e participa do Planejamento Estratégico oferecendo informações sobre as variáveis ambientais de caráter econômico.

Segundo Pires e Gaspar (1988, p. 351) apud Siqueira e Soltelinho (2001) “afirmam que ao falar de controle está implícita a idéia de “comparar o que se fez com o que se planejou”.

De acordo com Barbosa e Brondani (2004/2005)

Nos dias de hoje, existem três tipos de organizações: as que fazem acontecer, as que apenas observam acontecer e as que surpreendentemente se espantam com o que aconteceu. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as organizações que fazem acontecer, pois no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas sim para inovadores.

Segundo Cavalcanti (2001) apud Beuren et al (2007), a controladoria auxilia os gestores a planejar e controlar as atividades da empresa por meio de quatro funções principais: Planejar, organizar, dirigir e avaliar. O Controller exerce influência

na organização à medida que subsidia os gestores na busca da eficácia da empresa e o mais recente da controladoria está voltada a controladoria estratégica.

Segundo Padoveze (2004) apud Beuren et al (2007),

Com base na controladoria estratégica os responsáveis pelo planejamento estratégico, por meio do sistema de informação contábil, têm acesso a informações financeiras e não financeiras alinhadas com as estratégias organizacionais e de negócios.

De acordo com Beuren et al (2007),

O planejamento estratégico elucida o direcionamento da controladoria estratégica. Ressalte-se que a controladoria dentro das organizações deve dar suporte a todas as etapas do processo de gestão, considerando tanto as influências internas como externas. Tais influências devem ser monitoradas e controladas permanentemente como meio de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

2.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em 3 seções. Na primeira seção, estão explicitados o problema de pesquisa, seus objetivos, a justificativa que demonstra a relevância da pesquisa e a estrutura do trabalho propriamente dita. Na segunda seção, estão expostos os conceitos de planejamento estratégico identificação de fatores, ameaças e estratégias, conceito de controladoria e as atribuições dadas do planejamento estratégico a controladoria, por fim as recomendações referentes ao planejamento que melhor cabem a controladoria. Na terceira e ultima seção as considerações finais deste trabalho sobre quais os vínculos e intermédios são traçados entre os planejamento estratégico em relação a controladoria e suas características primordiais para análises de estratégias contábeis e financeiras.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA DEFINIÇÃO

O Estudo de estratégia está fundamentado historicamente nos conceitos militares para vencer seus inimigos e tem como pai Carl Von Clausewitz e ele definia três alvos para vencer o inimigo: avaliar a força do inimigo; avaliar os recursos do inimigo e respeitar à sua disposição para lutar. Essas definições foram incorporadas ao método de gestão depois da segunda guerra mundial, estabelecendo estratégias para vencer a batalha por mercado e não se preocupando apenas com competir e vencer, mas também estudando uma situação futura desejada, mapeando oportunidades a partir de recursos que possui, definindo planos, estabelecendo políticas, definindo caminhos a serem percorridos e efetivando ações para realizar os objetivos.

Conforme Maximiano (2006, p. 96) “planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar”, esse processo aplica-se a organização como um todo e chega até ao nível do indivíduo que pode ter seu próprio plano estratégico, definindo o caminho que quer chegar.

De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 8) “a palavra estratégia pode ser entendida como um meio para se chegar a um fim. A estratégia nunca é um fim em si, mas um caminho e diz respeito aos métodos e recursos utilizados para se chegar a um objetivo”. O planejamento estratégico busca formalizar processos e procedimentos se preocupando com o plano de ação para que a organização saiba qual a direção que ela vai seguir.

De acordo com Prahalad et al (1998, p. 5),

A estratégia é a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. [...] é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento, os seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você, às diferenças entre seus competidores são à base da sua vantagem.

Segundo Drucker (1961) e Ansoff (1993) apud Fernandes e Berton (2004, p.15) “[...] estratégia é a idéia de mapear as direções futuras da organização a partir

de recursos que possuem”. Não basta ter uma boa disposição para alcançar uma situação futura desejada, mas é necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir caminhos a ser percorrido, efetivar ações para viabilizar os objetivos.

Vasconcelos (1982, p. 181) apud Fernandes e Berton (2004, p. 21) destaca “que o principal fator do planejamento estratégico é o processo de planejar e não o produto final, o plano propriamente dito, [...] o planejamento transforma-se em uma reflexão que orienta a ação, ou seja, pensamento estratégico”.

Kotler (1975) apud Alday (2000, p. 10/11) propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. A organização pode ter uma interação com o ambiente positivo, neutro ou negativo, depende do comportamento estratégico da empresa perante seu contexto ambiental. De acordo com ALDAY (2000), muitas vezes a formulação de planos pra atingir seus objetivos é mal conduzida e faz com que a empresa perca tempo e energia intelectual tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios, e tem muitos lideres tendem a confundir orçamento com planejamento.

Segundo Ansoff e McDonnell (1992, p. 70) “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”, a estratégia representa os meios para se atingir os objetivos que a empresa tenta alcançar.

Conforme Neto (2009, p. 71) “o planejamento estratégico visa aumentar as chances de sucesso da empresa em um ambiente que muda constantemente [...] constitui-se em fundamental ferramenta no processo decisório”. Esse processo é dividido em etapas: declaração de visão e missão do negocio, análise externa e interna, formulação de metas e objetivos, formulação de estratégia, implementação, feedback e controle.

Fernandes e Berton (2006, p. 17) explanam que os administradores devem dedicar-se pra criar, adaptar e reformular estratégias, assumindo o controle sobre o destino; enxergando oportunidades; transformando ameaças em oportunidades; definindo novos rumos para a empresa; introduzindo disciplina de pensar a longo

prazo; desenvolver processo educacional e incentivar a interação e a negociação; mobilizar recursos pra um objetivo comum; promover mudança e vender idéias.

Uma etapa muito importante no planejamento estratégico é a análise do ambiente, pois é possível identificar os riscos e oportunidades para a empresa. O ambiente é dividido em dois níveis: o ambiente geral ou macroambiente, relativo às forças externas que influenciam a empresa e o ambiente operacional ou setorial, mais próximo à organização (FERNANDES e BERTON, 2006).

Conforme Tavares (2000, p. 147) apud Greca (2009, p. 22), “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e de implementação de estratégias pra aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”. A estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que poderá haver transformações no decorrer do percurso.

3.1.1 Ambiente Geral

O ambiente geral ou macroambiente envolve as questões amplas do universo social, econômico e político onde as organizações estão instaladas, mas não conseguem influenciar, mas que por outro lado influenciam diretamente dentro da organização.

Segundo Kotler (1996) apud Fernandes e Berton (2006, p. 35), “as empresa bem-sucedidas são aquelas que podem reconhecer e responder rentavelmente às necessidades não atendidas e às tendências do macroambiente”. É evidente que essas mudanças criam novas necessidades e com isso oportunidades de novos negócios.

De acordo com Wright et al, apud Fernandes e Berton (2006, p. 36) “todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais”, também conhecida como PEST, as empresas devem compreender essas forças que influenciam a organização.

Segundo Maximiano (2006, p. 101) “quanto mais complexo o ambiente ou mais rígida sua mudança, mais atenta a organização deve ficar”, o ambiente é dividido em partes para facilitar a análise.

De acordo com Junior et al (1997, p. 44), as variáveis ambientais são “representadas por fatores econômicos, político-legais, sociais e tecnológicos cujo

comportamento pode afetar um ou mais fatores-chave de forma positiva ou negativa e gerar oportunidades ou ameaças para a empresa”. A ameaça é uma situação desfavorável do ambiente externo e pode prejudicar o desempenho da entidade em relação a um ou mais fatores-chaves e a oportunidade consiste em uma situação favorável decorrente do ambiente externo fazendo com que a entidade aproveite de forma eficaz seu desempenho.

3.1.1.1 Fatores Político-legais

De acordo com Fernandes e Berton (2006, p. 64), “esses fatores podem ser definidos como os aspectos que influenciam as atividades de uma empresa em decorrência do processo ou clima político”. As variáveis podem ser sentidas a partir de decisões locais que são os incentivos fiscais, mudanças na legislação, monopólios e concessões.

Segundo Fernandes e Berton (2004, p. 79),

[...] os fatores políticos podem ser definidos como os aspectos que influenciam as atividades de uma empresa em decorrência do processo ou do clima político. Esse impacto sobre os negócios pode ser sentido tanto numa perspectiva macro, de abrangência internacional, como numa perspectiva micro, localizada.

De acordo com Maximiano (2006, p. 102),

Qualquer estratégia deve levar em a conta a ação e o controle do governo e são obrigadas a seguir diversas tipos de legislação [...] por outro lado as políticas governamentais criam oportunidades e ameaças que as organizações devem sempre procurar a acompanhar.

As organizações buscam diversas maneiras para se defender da concorrência e assim aprimorando sua competitividade ou atuando no sentido de influenciar o governo.

3.1.1.2 Fatores Econômicos

Fernandes e Berton (2006, p. 36) explanam que “o sucesso da empresa está intimamente ligado á obtenção de lucro e à satisfação das necessidades dos clientes [...] é importante conhecer as variáveis e suas tendências”. Essas variáveis influenciam a demanda e o valor de diversos produtos, bens e serviços. Observa-se uma serie de tendências que são salientes no ambiente econômico das empresas:

mercado global; abertura da economia; aumento do comércio entre países; queda de barreiras comerciais; estabilização econômica; aumento do poder de compra das classes mais pobres; (des) valorização da moeda nacional; planejamento financeiro; liberalização do crédito e taxa de juro; fusões e aquisições entre as empresas mundiais e crescimento dos serviços.

Segundo Maximiano (2006, p.103),

Diversos indicadores do funcionamento da economia mostram sinais de ameaças e oportunidades: emprego e desemprego, demissões e admissões, taxa de juros, câmbio, movimentações dos negócios, endividamento e inadimplência, entre outros.

As informações sobre os indicadores econômicos são produzidas por associações de classe como a Federação de Indústrias entre outros e podem ser utilizadas para tomar decisões e é um componente importante para a formulação de estratégias.

3.1.1.3 Fatores Tecnológicos

De acordo com Fernandes e Berton (2004, p. 57), “esse fatores dizem respeito a desenvolvimento em produtos ou em processos, bem como a avanços na ciência que podem afetar as atividades de uma organização”. Esse fator é o motor da globalização e essas mudanças exercem impacto profundo sobre a empresa e fatores como a internet; telecomunicações; automação e informática; biotecnologia e engenharia genética e redução do ciclo de vida dos produtos que são algumas dessas mudanças.

Conforme Maximiano (2006, p. 102), “[...] acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização”. As organizações podem utilizar-se de estratégias mais agressivas ou reativas em relação à tecnologia, algumas até fazem propagandas disso e outras apenas copiam e adotam um comportamento de seguidoras.

3.1.1.4 Fatores Sociais

De acordo com Fernandes e Berton (2006, p. 56) explanam que:

Os fatores sociais estão ligados às características da população, tais como tamanho, distribuição geografia, densidade, tendência de mobilidade,

distribuição etária, taxas de natalidade, casamento e mortalidade, estrutura racial, étnica e religiosa.

Quando as organizações desenvolvem seus produtos e serviços voltados à satisfação das necessidades dos clientes, com isso todos os fatores que envolvem essa sociedade como valores, crenças, normas e costumes das pessoas devem ser observados com toda a atenção.

Segundo Maximiano (2006, p. 103), “outra forma de identificar as oportunidades e ameaças é acompanhar as tendências sociais”, algumas tendências influenciam na prática administrativa, por exemplo: o aumento da violência, a valorização do emprego, da saúde e a grande força que os consumidores assumiram.

3.1.2 Ambiente Operacional

De acordo com Junior et al (1997, p. 44), “para que a análise externa atenda integralmente suas finalidades, ela deve ter caráter tanto retrospectivo quanto prospectivo”, como no planejamento a análise do futuro é mais importante que a do passado, essa retrospectiva é útil pois possibilita o entendimento mais apurado da realidade identificando prováveis estados do futuro do ambiente externo.

Segundo Fernandes e Berton (2004, p. 85) “[...] trata-se de um ambiente de interação mais próximo à organização, constituído de clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos, concorrentes entre outros”. A diferença do macro e que nesse a empresa tem mais influência.

Segundo Maximiano (2006, p. 103), “a identificação de pontos fortes e fracos dentro de uma organização é outra base do processo de planejamento da estratégia”.

De acordo com Ansoff (1977, p. 127) apud Fernandes e Berton (2004, p. 85),

Desenvolve a idéia da importância de se diagnosticar o ambiente operacional de uma empresa, observando oportunidades de produto e mercado fora do seu conjunto corrente produto-mercado, decorrendo daí a decisão final de se diversificar ou não seu negócio.

O foco do ambiente operacional é o mercado no qual a organização esta inserida e são utilizadas diversas técnicas e metodologias para mapear o ambiente de uma organização, (FERNANDES e BERTON, 2006).

- Análise estrutural da indústria (modelo das cinco forças de Porter);
- Análise do ciclo de vida do setor;
- Análise do tamanho e crescimento do mercado;
- Análise da atratividade do setor;
- Análise estratégica da concorrência.

3.1.2.1 Análise Estrutural da Indústria (modelo das cinco forças de Porter)

Segundo Porter (1986) apud Fernandes e Berton (2006, p. 69), “[...] desenvolveu um modelo para diagnóstico e avaliação da rentabilidade estrutural de um setor, denominada análise estrutural da indústria”. O modelo de Porter amplia o conceito de concorrência e considera os seguintes pontos:

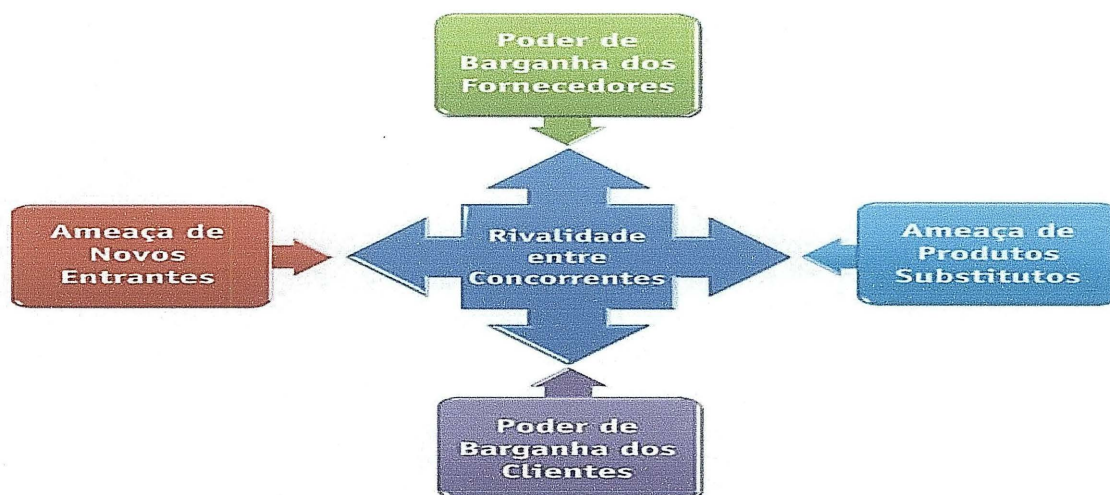
- Ameaça de novos concorrentes;
- Rivalidade em relação aos concorrentes existentes;
- Ameaça de produtos e serviços substitutos;
- Poder de compra dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores.

Segundo Silva (2008 s/p).

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta para auxiliar na estratégia da unidade de negócio e para entender o ambiente externo. Serve também para fazer análise da atratividade de um determinado segmento de um negócio ou de um produto.

Na figura 01 são representadas as cinco forças de Porter, essa ferramenta auxilia na estratégia de negócio para fazer a análise do ambiente externo.

Figura 01 – Representação gráfica do modelo de cinco forças de Michael Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (1986) apud Fernandes e Berton (2006, p. 69).

Esse modelo é uma das ferramentas mais utilizadas na estratégia de negócio das organizações, pois serve para pensar e avaliar o ambiente externo.

3.1.2.1.1 A Ameaça de Entrada de Novos Competidores

A primeira força diz respeito segundo Fernandes e Berton (2006, p. 70), ao risco de novos entrantes no mercado de atuação principalmente se é atrativo e não existem barreiras. Esses competidores roubam uma fatia do mercado oferecendo descontos, propaganda, diferenciação nos produtos, acesso a outros canais de distribuição dentre outras maneiras.

3.1.2.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A segunda força de Porter segundo Fernandes e Berton (2006), manifesta a concorrência de preços, batalhas de publicidade e introdução de novos produtos e a concorrência fica ainda mais acirrada quando há equilíbrio relativo dos concorrentes em termos de recursos e tamanho.

3.1.2.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

Os produtos ou serviços substitutos segundo Fernandes e Berton (2006) representam um risco para qualquer setor em que a empresa esteja inserida, pois impõe um limite de preços e demandam mais vantagens ao portfólio da indústria e podem ser identificadas por produtos que desempenham a mesma atividade, função do outro.

3.1.2.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Outro fator de análise segundo Fernandes e Berton (2006), refere-se à avaliação dos principais clientes da empresa e verificando se os mesmos têm poder de barganha. Pois as decisões estratégicas da empresa são influenciadas por esse poder, podendo pressionar a rentabilidade de uma indústria, colocando o preço pra baixo e exigindo mais qualidade fazendo com que a concorrência fique ainda mais acirrada.

3.1.2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Fernandes e Berton (2006) se por um lado a empresa deve analisar o poder de barganha dos clientes por outro deve analisar também o poder de barganha dos fornecedores, pois os mesmos são capazes de pressionar a rentabilidade de um setor à medida que podem aumentar seus preços, reduzir a qualidade do insumo e o prazo para pagamento.

3.1.3 Juntando a Análise do Ambiente e da Organização

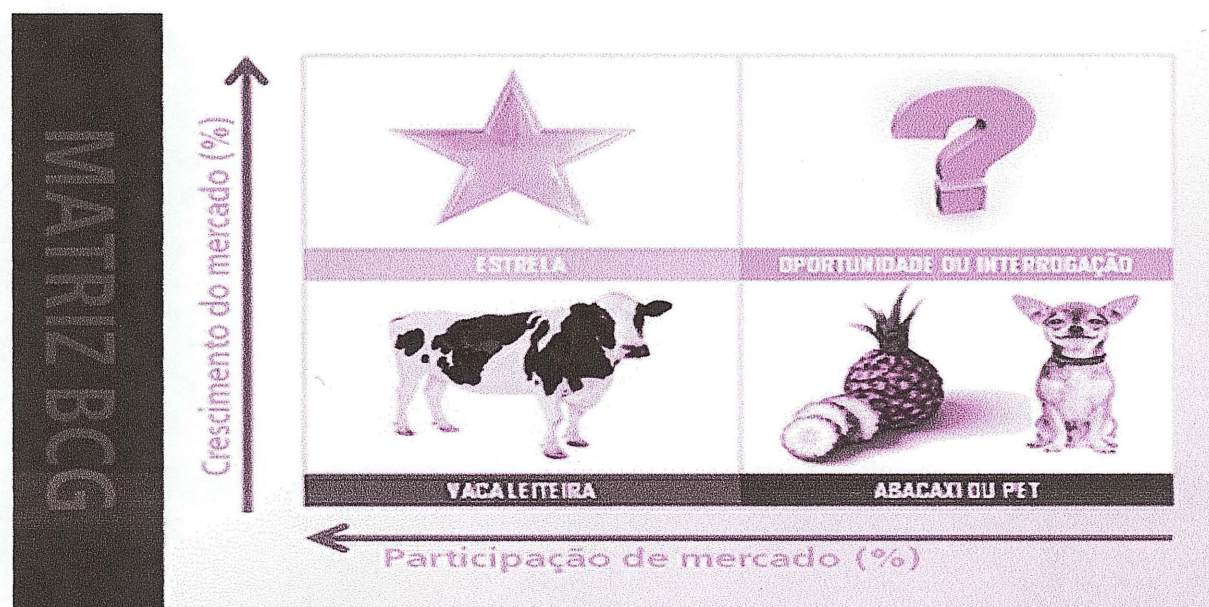
Para fechar a etapa de análise existem técnicas e matrizes que mapeiam as empresas em face aos mercados atuais e futuros; a Matriz BCG, a Matriz GE, a Matriz de Parentesco, a Estratégia Genérica e a Análise de SWOT.

3.1.3.1 Matriz BCG

Segundo Maximiano (2006, p.110), “a matriz de crescimento (BCG) permite classificar as unidades de negócios ou produtos de acordo com sua participação no mercado e a taxa de crescimento do mercado que atuam”. A matriz é uma ferramenta para a administração de carteiras de produtos e negócios que necessita em primeiro lugar da identificação de cada produto segundo a Figura 02 e com base nessa classificação a empresa pode analisar o desempenho de seus produtos para planejar uma estratégia.

De acordo Fernandes e Berton (2006) a idéia dessa matriz é relacionar vários negócios conforme sua participação no mercado e o seu crescimento para verificar qual produto servem como gerados de caixa e aquele que deve ser desativado.

Figura 02 - Matriz BCG



Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2006, p. 130).

O eixo vertical indica a taxa de crescimento e o horizontal indica a participação de mercado, as quatro células significam as possíveis combinações de participação de mercado que são:

- Pontos de interrogação: o produto tem baixa participação de mercado e pode se transformar em não-tentável e para que se torne em viável será preciso muito investimento.

- Estrelas: são produtos bem sucedidos, que é o líder de mercado.
- Vaca Leiteira: são produtos geradores de caixa por precisarem de pouco recurso para a manutenção,
- Abacaxi ou Cachorro: tem participação fraca no mercado e estão em fase de declínio podendo até gerar prejuízo.

3.1.3.2 Matriz GE

Segundo Fernandes e Berton (2006), a matriz é uma técnica de análise que leva em conta dois fatores: atratividade e posição competitiva da empresa. A matriz GE procura olhar para o negócio focando decisões de investimento, aquisições e desinvestimento.

3.1.3.3 Matriz de Parentesco

Segundo Fernandes e Berton (2006), essa matriz procura considerar as competências organizacionais e sugere que as empresas busquem negócios que se encaixem com sua lógica.

3.1.3.4 Estratégia Genérica

De acordo com Fernandes e Berton (2006) a estratégia genérica é considerada uma tipologia, pois pode ser adotada por qualquer tipo de empresa.

Para unidades pequenas são mais adequadas a: nicho-custo baixo (para um nicho de mercado que tem demanda elástica), a de nicho-diferenciação (para satisfazer as necessidades específicas de um pequeno grupo de clientes) e a de nicho-custo baixo/diferenciação (para empresa que oferecem produtos altamente diferenciados que satisfazem as necessidades de um seletivo grupo de clientes e mantendo seus custos baixos). E para unidades grandes de negócio são utilizadas a de custos baixos (é produzido o produto com menor custo possível e sem sofisticções) de diferenciação (é feito produtos diferenciados para um determinado setor) de custos baixos-diferenciação (mantém o produto com preço baixo, mas

oferecendo diferenciação) e estratégias múltiplas (quando a empresa usa ao mesmo tempo mais de uma estratégia genérica).

3.1.3.5 Matriz SWOT

De acordo com Fernandes e Berton (2006, p. 136), “esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que tem maior impacto para o desenvolvimento da estratégia”. É uma análise dos fatores ambientais e fatores internos que determinam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Após coletar os dados das análises de oportunidade e ameaças é possível formular a estratégia da organização e a colocar em ação.

Conforme Neto (2009, p. 73) “a análise de SWOT é uma ferramenta extremamente útil e deve ser utilizada continuamente com o objetivo de clarear o caminho a ser seguido e o que deve ser feito”, essa estratégia resume-se em eliminar os pontos fracos e fortalecer os pontos fortes indentificando as oportunidades

3.1.4 Processo Estratégico: Formulação

Depois de analisar as possibilidades de mercado o próximo passo é pensar no que fazer, é preciso formular a missão e a visão da empresa.

3.1.4.1 Missão

Conforme Maximiano (2006, p. 98),

O processo de planejamento estratégico começa com o esclarecimento da missão ou negócio da empresa. A missão estabelece o propósito ou razão de ser da organização, ou sua utilidade para os clientes, [...] a missão implícita de qualquer organização empresarial é não apenas maximizar o lucro dos acionistas, mas também criar valor para todas as partes interessadas.

Quando uma organização estabelece sua visão e missão estabelece um caminho a ser seguido. A missão demarca a área em que a empresa vai atuar e deve ser formulada de forma que contagie, entusiasme seus funcionários, clientes, fornecedores.

De acordo com Fernandes e Berton (2006, p. 144)

[...] A missão promove um sentido mais amplo às atividades diárias e despertando para a importância do cotidiano, oferecendo uma visão do todo e ao mesmo tempo possibilita o entendimento de como sua ação se encaixa no todo da organização.

A missão responde uma pergunta básica dentro da organização: o porquê da empresa existir? É uma necessidade do ser humano ter um objetivo traçado, traz um sentido para sua existência, e sem essa compreensão as pessoas até fazem, mas não de coração. Ao ler uma missão é possível identificar o que a organização faz e por isso é importante defini-la, pois comporta vantagens que ajudam os outros compreendam o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa. A missão não serve apenas à comunicação e motivação do público interno, mas também para o público externo conforme Fernandes e Berton (2006).

Já Porto (2008) apud Costa (2008, s/p), define que a “missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade”.

De acordo com Moraes (2001, p. 70), “no topo da hierarquia dos objetivos está a missão, a razão da existência da organização, a missão descreve os valores da organização, suas aspirações e sua razão de ser”, trata-se de uma parte relativamente permanente da identidade de uma organização e pode ser muito importante para unir e modificar o comportamento de todos os colaboradores.

Conforme Junior et al (1997, p.),

A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitindo à empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com uma rentabilidade adequada.

Determinar a missão é a primeira e talvez a mais crítica etapa da elaboração do planejamento estratégico, porque atua como referência na orientação de todo processo de planejamento empresarial e decisório em seu sentido mais amplo. Depois de definir a missão deve proporcionar a visão explícita do negócio e sua forma de atuação, e quanto mais suas abrangências maiores serão suas ameaças e também oportunidades.

Conforme Robins (2002, p. 118) apud (2009, p. 22), “as boas declarações de missão de uma organização são curtas, claras e fáceis de entender”, existem instituições que desenvolvem o planejamento estratégico no qual a missão se encontra claramente definida e incorporada por seus profissionais.

3.1.4.2 Visão

A visão responde “aonde a organização quer chegar”, enquanto a missão diz o porquê existimos a visão explicita os desejos, vontades, sonhos e ambições de onde se quer chegar conforme explana Fernandes e Berton (2006).

Conforme explana Andrade (2002) apud Costa (2008, s/p), “que a visão de uma organização deve ser a situação futura desejada a longo prazo, deve ser uma meta ambiciosa, servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão”.

De acordo com Costa (2008, s/p),

A criação da missão e visão da organização tem que ser definida de forma que todos os envolvidos no processo, funcionários, acionistas, fornecedores e sociedade compreendam a sua importância e coloquem em prática sua filosofia. É dever de o gestor cobrar para que essas metas e objetivos sejam alcançadas.

Para Tavares (2000, p. 175) apud Greca (2009, p.22) “a visão inclui o cenário de atuação da organização. Inclui ainda intuição e imaginação. É semelhante a um sonho”. O setor da cultura é movido por sonhos que utiliza a intuição e a imaginação como propulsora destes mesmos sonhos nos quais artistas, técnicos, produtores e apoiadores se vêem impulsionados a produzir.

3.1.4.3 Valores

De acordo com Moraes (2001, p. 54),

Os valores representam o código moral e os conceitos fundamentais nos quais as organizações baseiam sua conduta [...] os valores representam a essência da filosofia da organização para o alcance dos objetivos, pois formam um senso de direção, norteando o comportamento organizacional.

Dessa forma as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força, fazendo com que os empregados se sintam como parte da organização e com isso trabalhem motivados.

3.1.5 Objetivos e Estratégias Organizacionais

Definir missão, visão constituem em uma etapa importante, mas precisam ser colocadas em prática, elaborando os objetivos e estratégias

3.1.5.1 Objetivo geral

Para Fernandes e Berton (2006), os objetivos são projeções de situações futuras desejadas e não podem ser muito vaga e nem distante da missão e da visão da empresa. Para as projeções se transformarem em objetivos é preciso que sejam concretas, precisas, quantitativas e precisam de um prazo para acontecer.

Segundo Moraes (2001, p. 47) “os objetivos são situações futuras que a empresa deseja alcançar, eles são influenciados pelo ambiente, mas também constituem uma força que causa impacto no ambiente”. E mudanças ambientais também podem provocar mudanças de objetivos e as empresas precisam promover a mudança de forma que possibilite o alcance de novos objetivos.

Para Moraes (2001, p. 70) “o objetivo é um estado desejado no futuro, que a organização quer alcançar, os objetivos são importantes porque as organizações existem para uma finalidade definida e estabelecida por elas”, para alcançar os objetivos as empresas planejam a alocação de recursos necessários para a realização das tarefas.

Para Natale e Olivieri (2003, p. 25) apud Greca (2009, p. 24), “o que queremos dizer é que por tratar o futuro, a definição do objetivo-chave sempre será uma espécie de aposta, mas é preciso que isso seja feito com grande chance de sucesso”.

3.1.5.2 Objetivos Específicos

Para Wright (2008, p. 98), “são versões mais restritas e freqüentemente quantificadas dos objetivos gerais”. O objetivo específico é o desdobramento do objetivo geral para alcance a curto prazo.

De acordo com Maximiano (2006, p. 84) “os objetivos devem ser quantitativos, devem ser formulados em termos numéricos, associados a indicadores

específicos de desempenho”. Para alcançar os objetivos é preciso definir um ou mais curso de ação, executar atividades e empregar recursos.

Conforme Junior et al (1997, p.46),

Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e dentro de qual prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para se avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados.

Por objetivos estratégicos entendem-se os alvos que são os resultados esperados futuramente sejam alcançados pela organização no período considerado. Estabelecer critérios para avaliar se os resultados foram alcançado dentro do prazo definido pode ser complexo como na avaliação do retorno sobre investimento.

3.1.5.3 Estratégia e Tipologias Estratégicas

De acordo com Maximiano (2006, p.95), “para uma empresa a estratégia é o caminho para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência”, a estratégia abrange a definição dos objetivos e os caminhos para chegar até eles, também pode ser considerada a escolha das formas de competir: onde, como, quando e com quem competir.

Conforme Fernandes e Berton (2006, p. 158),

A palavra estratégia quando aplicada a organização possui diversas acepções possíveis, aqui consideramos a estratégia enquanto meio para atingir um objetivo [...] o processo de formulação de estratégia envolve análise, planejamento e seleção para que se aumentem as possibilidades de alcance desses objetivos.

Além das estratégias existem algumas tipologias que auxiliam os gestores a elaborar a estratégia, e são divididas em quatro grupos: concentração, estabilidade, crescimento e redução de despesas.

De acordo com Junior et al (1997, p. 47), “as estratégias são escolhidas a partir das opções “produto-mercado-tecnologia” abertas à empresa”. No caso específico das alternativas “produto-mercado-tecnologia” são considerados alguns exemplos como: estratégia de penetração de mercado (crescimento); estratégia de desenvolvimento de produto e estratégia de desenvolvimento de mercado (segmentação). Para que a empresa possa ter sucesso é importante o controle da

oferta e a administração de sua capacidade produtiva e a escolha das estratégias adequadas.

3.1.5.3.1 Estratégia de Concentração

De acordo com Certo apud Fernandes e Berton (2006, p. 158), "a estratégia de concentração é aquela em que uma empresa se concentra numa única linha de negócios". Essa estratégia é usada para conseguir competitividade em um determinado setor, mas ela corre o risco de eliminar a empresa caso haja uma agressividade por parte dos competidores.

3.1.5.3.2 Estratégia de Estabilidade

Conforme Wright et al apud Fernandes e Berton (2006, p. 159), "para uma empresa que está inserida em um único setor, ela refere-se à manutenção de quase as mesmas operações, sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa".

É bastante utilizada em organizações de grande porte e que dominam o seu mercado, e com o passar do tempo ela pode traçar de estratégia dependendo de suas condições.

3.1.5.3.3 Estratégia de Crescimento

Conforme Wright et al apud Fernandes e Berton (2006, p. 159), "a estratégia de crescimento pode ser obtida com recursos distintos , tais como: crescimento interno, integração vertical e horizontal, diversificação ou ate fusão e alianças estratégicas". Quando se fala em crescimento logo é associado a lucro, vendas e participação no mercado.

3.1.5.3.4 Estratégias de Redução de Despesas

Wright et al apud Fernandes e Berton (2006, p. 160) explica que “essa estratégia é usada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência”, e para fazer essa estratégia existem três tipos: reviravolta, desinvestimento ou liquidação .

A análise das condições de mercado e fatores internos representa o ponto de partida para a elaboração.

3.2 CONTROLADORIA E SUA DEFINIÇÃO

De acordo com Raza (2008, s/p) “a missão da Controladoria dentre outras é zelar pela continuidade da empresa assegurando a otimização do resultado global”. É um órgão da empresa que garante informações adequadas e importantes para o processo decisório da organização, colaborando com os gestores para melhores resultados.

Conforme Neto (2009) na segunda metade do século 60 é marcado por um rápido crescimento na procura de profissionais de controladoria, e esse profissional surgiu com a instalação de empresa multinacional no Brasil e os anos 80 podem ser considerados como a consolidação do profissional de controladoria no mercado de trabalho. A estrutura da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações da empresa pra assegurar o resultado da organização devendo atuar em todas as etapas do processo de gestão exercendo a função de controle e correção do planejamento.

Segundo explica Maximiano (2006, p.245), “o controle é o processo de produzir informações para tomar decisões sobre a realização de objetivos”, permitindo manter a organização orientada para seus objetivos, monitorando constantemente para que a empresa não saia da rota. Com a mudança na economia as empresas estão exigindo maior controle e uma rígida eficácia entre as áreas, e com isso estão percebendo a necessidade de centralizar informações em uma só fonte que é a controladoria. O Controller deve conhecer todos os departamentos da empresa, participar das reuniões, projetos para reunir todas as informações

necessárias e repassá-la aos gestores para que no momento da decisão a empresa consiga melhores resultados.

Segundo Cadoso (2001/2002, s/p),

A Controladoria é vista como um conjunto de mecanismos de coordenação e controle das relações contratuais, internas à firma, ou entre a firma e terceiros, incluindo contratos simples de fornecimento, ou complexos, como joint ventures, franquias, redes e alianças. Portanto, a Controladoria atua como geradora de equilíbrio nas relações, sendo alimentada pelas informações providas pela Contabilidade.

De acordo com Beschorner e Lang (2000, p. 2) apud Beuren, Pinto e Zonatto (2006, p.3) "controladoria permite a gerência adaptar a empresa às mudanças no ambiente e nos processos de planejamento, e também realizar todas as funções de coordenação".

De acordo com Beuren, Pinto e Zonatto (2006, p. 3),

O conhecimento, o controle e o planejamento são alguns dos principais fatores que podem estabelecer as oportunidades ou as ameaças à sobrevivência das empresas, pois exigem das mesmas respostas rápidas e eficazes ao alcance de seus objetivos. Neste contexto, pode-se observar a importância da controladoria como órgão responsável pelo processo de gestão dentro das empresas.

Nas últimas décadas o ambiente brasileiro sofreu algumas mudanças que fazem a competição ficar mais acirrada. Esse ambiente competitivo faz com que a Controladoria tenha papel fundamental dentro das organizações: zelar pela continuidade da empresa e para que a missão possa ser cumprida e também deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações, tornando as áreas integradas e dinâmicas.

De acordo com Junior et al (1997, p. 37), "O papel da controladoria é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório". O controller exerce uma grande influência na empresa, pois orienta os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização, o processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria através das informações de planejamento e controle.

Conforme explana Figueredo e Caggiano (1997, p. 24), "a contabilidade moderna tem-se caracterizado como uma das ferramentas mais úteis aos administradores na otimização do processo de tomada de decisão". Como um sistema de informação que possibilita a tomada de decisão partindo do conhecimento de fatos passados para definir de forma otimizada novos procedimentos e com mais segurança.

A missão da Controladoria segundo Figueredo e Caggiano (1997, p. 26) "é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global". O Controller gerencia um sistema de informação, zela pela continuidade da empresa, viabiliza as sinergias existentes e faz com que as atividades alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente e sua função é manter o executivo principal da empresa informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que deve seguir.

Para Mossimann (1993) apud Figueredo e Caggiano (1997, 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-la para eficácia.

De acordo com Catelli (1999, p. 370), "com a evolução da contabilidade surgiu à controladoria, cujo campo de atuação é organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente". A controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer é um ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual é a interação multidisciplinar verificada pela agregação de conceitos das outras áreas como economia, administração, sistema de informação entre outras.

Segundo Figueredo e Caggiano (1997), as atividades desenvolvidas na organização visam atingir objetivos determinados e devem estar sintonizados com seus objetivos maiores e não devem ser desempenhadas de maneira aleatória, sendo assim necessário planejar e controlar. De acordo com os mesmos autores "o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle."

De acordo com Johnsson e Francisco a controladoria é uma área responsável para suprir as necessidades de informações aos gestores que necessitam fazer uso de uma metodologia de trabalho que permita desenvolver a atividade de forma dinâmica e econômica, esta metodologia é dada o nome de processo de controle, conforme a figura a seguir.

Conforme Krauczuk (2008, p.11), “a controladoria durante o processo de planejamento, tem prioridade na otimização dos resultados, coordenando os orçamentos das diversas áreas, buscando otimizar o resultado da empresa”, e é também fornecedora de informações econômicas e ajuda disponibilizando sistemas para simulações, conceituando modelos de decisões apropriadas e simulando resultados alternativos.

Heckert e Wilson apud Figueredo e Caggiano (1997, p. 29) o controller deve ter a visão voltado para o futuro e conhecer todos os princípios da organização, os modelos de um sistema de gestão que são: modelos de gestão, decisão, informação e mensuração.

Segundo Maximiano (2006, p. 248),

O processo de controle depende de informações sobre o andamento das atividades e o progresso em direção aos objetivos [...] para montar um sistema de controle é preciso definir os procedimentos e as ferramentas para a produção, processamento de informações.

Um eficaz sistema de controle produz informações sobre o desempenho de um sistema para que alguém possa tomar decisões, pois é necessário ter precisão para permitir a adequada decisão.

De acordo com Moraes (2001, p. 125), “o controle compreende a verificação da compatibilidade entre a ação organizacional e o plano que a determinou, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados alcançados”, portando nenhum plano está completamente acabado até que se tenham métodos de avaliação de resultados e conseqüências.

3.2.1 Modelos de um Sistema de Gestão

De acordo com Figueredo e Caggiano (1997, p. 29), “a controladoria está envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la é preciso que

sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão”.

Conforme Krauczuk (2008, p. 13) apud Figueredo e Caggiano (1997, p. 29), “a controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional; para alcançá-la é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão”.

3.2.1.1 Modelos de Gestão

Para Figueredo e Caggiano (1997, p. 30),

[...] Define como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados e os princípios de como a empresa vão ser administrados.

Quando observado os modos de gestão de cada empresa é percebido diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais e é possível observar inúmeras diferenças no processo de planejamento e controle. E essas diferenças são causadas pelos diferentes tipos de posicionamento nas crenças, valores, convicções e expectativas dos administradores e são estes que determinam o modelo de gestão de uma empresa.

Figueredo e Caggiano (1997, p. 30), explanam que:

O estilo de gestão é o modo como a autoridade será distribuída e como será exercido o controle, considerando que a responsabilidade é intrínseca ao poder assumido; podem-se encontrar diferentes estilos de gestão, participativa, centralizada, estatizada. O estilo de gestão adotado determina a natureza da estrutura organizacional, sendo esta também influenciada pelo tamanho da organização.

Segundo Santos e Ponte (1998, s/p) “orientados pela missão, crenças e valores, os acionistas estabelecem o modelo de gestão da empresa, que servirá de guia para os gestores na condução das suas atividades”. E com esse modelo de gestão pode gerar conflitos e indefinições entre os gestores podendo levar a tomar decisões que não estão de acordo com os objetivos da empresa.

Conforme Krauczuk (2008, p. 14), “são observados os modos de operação e as características da administração das diversas organizações, notam-se as mais diferenciadas preocupações em relação aos elementos de variáveis empresarias”, desse modo é possível observar inúmeras diferenças em relação ao enfoque dado ao processo de planejamento e controle e a utilização dos recursos organizacionais em relação às variáveis ambientais.

3.2.1.2 Modelo de Decisão

Toda organização é constituída e se desenvolve a partir de decisões e cada uma determina suas opções. Nas decisões e nas ações realizadas pela empresa que reside à chave para obter a eficácia da organização e a obtenção da eficácia esta ligada ao direcionamento das decisões tomadas pelos diversos gestores convergindo para os objetivos da organização de acordo com Santos e Ponte (1998).

De acordo com Figueredo e Caggiano (1997, p. 33) “[...] é uma definição de como vão ser combinados cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado, é um molde para escolher a alternativa a ser objetivada”. Para que as empresas alcancem os objetivos são necessários que sejam definidos modelos que uniformizem a busca dos objetivos. O escopo desse modelo é a busca da eficácia e pode ser definida como o grau atingido no cumprimento de sua missão e na realização dos objetivos traçados.

Conforme Krauczuk (2008, p. 15), “para a ocorrência de uma decisão sobre um evento são necessários que existam pelo menos duas alternativas de ação: por exemplo, a possibilidade de tomar ou não tomar uma decisão, qualquer decisão provoca uma reação”, outro fator de grande importância é que qualquer decisão envolve um conjunto de expectativas quanto ao ambiente futuro.

De acordo com Figueredo e Caggiano (1997, p. 33) “o processo de tomada de decisão é uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa”. E para esse processo é necessário:

- definir o problema;

- obter os fatos;
- formular as alternativas;
- ponderar e decidir.

Esse processo termina com a escolha da ação a ser implementada.

Como explana Ponte e Santos (1998, p. 3),

Nas diversas fases do processo decisório, os modelos de decisão são utilizados pelo gestor na identificação e obtenção das informações relevantes para a formulação das diversas alternativas de ação e na análise e avaliação destas, fundamentando a escolha da melhor alternativa.

O modelo de decisão permite que as alternativas sejam avaliadas antes do processo de tomar a decisão possibilitando assim escolher o qual tiver o melhor resultado.

3.2.1.3 Modelo de Informação

De acordo com Figueredo e Caggiano (1997, p. 34)

Esse modelo tem como objetivo principal a adequação do sistema de informação ao processo decisório, fornecendo informações cujas tendências sejam levar a decisões ótimas com relação ao resultado econômico, fazendo com que os gestores, entre as várias alternativas, selecionem aquela que otimizará o resultado: reduzindo custos, aumentando receitas, aumentando lucro, aumentando eficiência e aumentando a eficácia.

Será medida a eficácia desse modelo no momento que as necessidades informacionais dos gestores forem atendidas, fornecendo informações orçadas e reais com a finalidade de avaliar os resultado e desempenho das áreas.

Segundo Lemes (1996, p. 99) apud Santos e Ponte (1998, p. 12) "informação é um conjunto de dados que produz um conhecimento lógico e útil para o receptor da mensagem". Esse modelo pode ser entendido como um conjunto de conceitos e critérios que define a comunicação das informações aos gestores e deve viabilizar a escolha da alternativa de ação que levará a custo/benefício econômico da organização.

De acordo com Krauczuk (2008, p. 16), “o propósito da informação é habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro além da própria informação”. As variáveis que afetam o valor da informação são: idade, intervalo e oportunidade e tem como objetivo principal a adequação do sistema ao processo decisório, fornecendo informações importantes para a tomada de decisão.

3.2.1.4 Modelo de Mensuração

Segundo Figueredo e Caggiano (1997, p. 34), “[...] é uma proposta conceitual que visa expressar em forma de padrão as metas já claramente definidas em relação às quais decisões serão tomadas”. O padrão de mensuração contábil é a unidade monetária e tem sido desenvolvido para mensurar o desempenho da empresa em relação a suas metas sociais, Recursos Humanos, Ecológicas entre outras, considerando os dois aspectos que afetam essa variável: tempo e valor.

Como afirma Lemes (1996, p. 96) apud Santos e Ponte (1998 p. 12),

A mensuração (...) pode ser comparada a uma lente pela qual o gestor enxerga a realidade a sua volta. Conforme a lente utilizada à mensuração pode aumentar. Reduzir, ou distorcer a imagem que o gestor tem ria realidade. Assim, o problema principal é estabelecer a “lente” que ofereça ao gestor as melhores condições para atender aos objetivos da empresa.

Segundo Santos e Ponte (1998, p.12) “o modelo de mensuração sob a ótica da gestão econômica é o conjunto de conceitos e critérios utilizados para correta quantificação e mensuração das variáveis identificadas com cada transação”. Para apurar o impacto da realização de uma transação devem-se utilizar conceitos como: valor do dinheiro no tempo, equivalência de capitais, custo de oportunidade dos recursos ativados, método de custeio variável direto, preço de transferência entre departamentos, custos correntes, remuneração do capital investido, sistema de custeio padrão e valores à vista. E existe o sistema de informação contábil-gerencial que são muito importantes para um controller.

De acordo com Krauczuk (2008, p. 17), “o planejamento de resultados adequados deve precaver-se a coerência de seus modelos de mensuração tanto de receitas quanto de custos com relação às realidades operacionais efetivas da entidade em questão”, os reflexos do planejamento de resultado devem ser os mais

feis possíveis, sob pena de as decisões estarem expostas a riscos ainda maiores por informações distorcidas ou não confiáveis.

3.2.2 Sistema de Informação contábil-gerencial

O sistema de informação contábil-gerencial é composto de: orçamento, custos e contabilidade.

3.2.2.1 Orçamento

De acordo com Figueredo e Caggiano (1997, p. 36), “é um sistema de informação de apoio a gestão”. É um conjunto de informações econômicas e financeiras de todos os períodos para projetar o futuro, decorrentes dos modelos de gestão.

Conforme Junior et al (1997, p. 81),” o papel do orçamento na gestão de uma empresa é compreendido de forma melhor quando relacionado às funções administrativas”, a elaboração de um orçamento é tarefa de toda a organização, cada área é será responsável para alcançar determinadas metas que devem ser harmonizadas com as metas da empresa, o orçamento é um sistema de planejamento e controle de lucros.

De acordo com Neto (2009, p. 69), “o orçamento deve ser iniciado de forma única onde tudo que se faça na empresa esteja focada na tradução do objetivo estratégico e privilegiar os valores que norteiam as ações da empresa pra cumprir as metas e objetivos traçados”. O sucesso do orçamento está baseado na flexibilidade e na capacidade pra responder a mudanças e na forma com que se lida com os valores tangíveis e intangíveis.

3.2.2.2 Custos

Para Figueredo e Caggiano (1997, p. 37),

São medidas monetárias que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos e por isso desempenha importante papel nas decisões gerenciais, coleta e análise das informações de custos são problemas fundamentais para os contadores.

Essas informações precisam exprimir em termos monetários as mudanças patrimoniais decorrentes das transações de ordem econômica e financeira e com isso ajudam na avaliação das alternativas de curso de ação.

Conforme Junior et al (1997, p. 50),

A contabilidade de custos representa um instrumento cujo objetivo é proporcionar à administração informações confiáveis e oportunas, que lhe possibilite obter maior segurança em cada processo de decisão e medir a eficiência com que as operações vêm sendo conduzidas.

Custo é um gasto relativo aos bens ou serviços (recursos) utilizados na produção de outros bens ou serviços. Os custos diretos são custos aplicados diretamente aplicados no produto e não necessita de critério de rateio e os custos indiretos são custos que não podem ser apropriados de forma direta para unidades específicas sendo necessário a aplicação de critério de rateio para sua alocação. Os custos fixos são aqueles que permanecem constantes dentro da capacidade instalada e não se altera com modificações na quantidade produzida e os custos variáveis acompanham o crescimento do volume de produção.

Conforme Neto (2009, p. 78), “[...] custos ou despesas necessárias ao bom funcionamento da organização”, na era da competitividade onde a pressão a redução de custos é grande torna-se necessário determinar, avaliar, quantificar e interpretar esses custos e compará-los na hipótese de serem comprados, alugados e terceirizados parcial ou totalmente.

3.2.2.3 Contabilidade

Segundo Figueredo e Caggiano (1997), é um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão e a tarefa do contador é transformar dados em informações, e esses dados são simplesmente um conjunto de fatos expressos incapazes de influenciar as decisões até serem transformadas em informações.

A globalização gera competitividade de negócios e constantes mudanças nos diversos ambientes da empresa o que exige o melhor desempenho e controle empresarial. Segundo Neto (2009, p. 25),

É neste momento que a contabilidade gerencial assume importante papel no controle das transações, formação da história econômica da empresa e geração de informações para administradores e controllers que auxiliaram no processo de tomada de decisão, com conseqüente atingimento do resultado esperado.

De acordo com Ludícibus (1998, p.21) apud Neto (2009, p. 26) “a contabilidade gerencial está voltada exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

3.3 CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONTROLADORIA

De acordo com Crozatti (1995), todos os recursos processados pela empresa são de natureza econômica e a controladoria é responsável pela eficácia econômica da mesma, sendo assim a controladoria é a responsável pela sinergia que deve haver entre as áreas, na busca da otimização do resultado econômico global. Como o resultado econômico se forma a partir das decisões dos gestores sobre os eventos que deverão ser provocados para o cumprimento da missão, a controladoria tem um papel decisivo para a eficácia do sistema nas fases de planejamento, execução e controle.

Segundo Crozatti (1995) o planejamento é consubstanciado por diretrizes estratégicas, sendo este de natureza analítica, a controladoria tem um papel relativo na elaboração deste plano. A controladoria pode contribuir com sugestões sobre aspectos contemplados no plano estratégico, que garantam as melhores diretrizes e que possibilitem o melhor nível de interação entre as áreas. Estará assim contribuindo para que os planos táticos e estratégicos aprovados possam garantir a otimização do valor econômico da empresa.

Crozatti (1995) explana que a controladoria deve participar do processo de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que consiste em uma área operacional da empresa, e deve elaborar e formalizar seu planejamento tático, como todas as demais áreas.

De acordo com Figueiredo (2005, p. 81) apud Neto (2009, p. 77), “controle e planejamento são processos integrados que afetam todos os aspectos das atividades operacionais, incluindo a determinação dos objetivos e o desenvolvimento de planos de longo e curto prazo”. O processo de controle permite às organizações

um comparativo entre as metas alcançadas e as desejadas não existem a função controle sem planejamento e que o planejamento é praticamente inócuo se não existe controle.

Segundo Grodiski (2008), o planejamento é necessário em todas as atividades da empresa, mas principalmente nas atividades financeiras, uma gestão financeira eficaz é fator de sucesso. Para Perez Junior, Pestana e Franco (1995, p. 12) apud Grodiski (2008) "Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo".

Ross et al. (1995, p.522) apud Grodiski (2008) afirmam que o planejamento financeiro determina as diretrizes de mudança numa empresa. É necessário que sejam estabelecidas as metas da empresa para motivar a organização e gerar referência para a avaliação de desempenho, as decisões de investimento e financiamento da empresa não são independentes, sendo necessário identificar sua interação, e num mundo incerto à empresa deve esperar mudanças de condições, bem como surpresas. O planejamento financeiro é quem conduz a administração acompanhar os resultado e rever as metas estabelecidas e com isso visualizar com antecedência as possibilidades de investimentos ou o grau de endividamento visando o sucesso da empresa.

Segundo Gitman (1987, p. 250) apud Grodiski (2008), os planos financeiros e orçamentos fornecem informações para atingir os objetivos da empresa além de oferecer uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho.

O orçamento é uma ferramenta adotada para o controle de suas finanças, sendo que contemplam duas das funções básicas propostas por Taylor (1978) apud Grodiski (2008): o planejamento e o controle.

Para um controle ser eficaz precisa ser orientado por bom planejamento e com isso poderá adotar uma postura proativa em relação aos concorrentes. Para Welsch (1996, p. 41) apud Grodiski (2008, s/p), controle "é simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos".

De acordo com Moraes (2001, p. 125),

O controle é a última função administrativa a ser desempenhada porque só é possível ocorrer depois que as demais funções formem completadas. Dessa

forma “o controle está intimamente associado com planejamento, porque o plano estabelece metas e os métodos para atingi-las. O controle investiga a extensão em que o planejamento foi bem-sucedido”.

Para que o profissional de controladoria consiga desempenhar o seu papel dentro de uma organização e preciso que esta empresa tenha elaborado um Planejamento Estratégico com todas as análises: ambientais e setoriais. A função do controle é importante porque complementa as demais funções gerenciais, procurando garantir os rumos das ações para que sejam compatíveis com os objetivos organizacionais

De acordo com Junior (1997, p. 37),

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem estas decisões. A missão da controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informação baseado no modelo de gestão.

Para que a controladoria possa adequadamente executar decisões é necessário que se tenha pleno conhecimento dos objetivos estabelecidos e da forma que se pretende alcançá-los e para isso é utilizado o planejamento estratégico que é o principal instrumento de orientação e controle de todas as atividades da empresa.

4 ANÁLISE

Para estruturar uma empresa é necessário desenvolver um planejamento estratégico indicando o caminho e objetivos que a organização deseja chegar. O planejamento estratégico é uma forma de formalizar processos e procedimentos para colocar os planos em ação, um bom planejamento visa aumentar as chances de sucesso da empresa em um ambiente que está em mudança constantemente. Nesse processo é feita uma análise interna e externa do mercado, é analisado as oportunidades e ameaças, é estruturado uma visão, missão, metas, objetivos, formulação de estratégias e implementação, feedback e controle.

E para assegurar a otimização do planejamento é utilizada a controladoria, é um órgão da empresa que garante informações adequadas e importantes para o processo decisório, colaborando com os gestores para melhores resultados. O controller deve conhecer todos os departamentos da empresa principalmente o financeiro, participar das reuniões, projetos para reunir todas as informações necessárias e repassá-la aos gestores para que no momento de decisão a empresa obtenha melhores resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tornou possível identificar a importância do Planejamento Estratégico na Controladoria de uma organização como forma de atender as necessidades e para a obtenção das melhores diretrizes e planos, garantindo o cumprimento da missão e assim assegurando a continuidade da empresa.

O Planejamento é um instrumento valioso na condução dos negócios visto que as fases de elaboração intensificam a interação entre as áreas e com isso é possível discutir sobre a situação atual e futura da empresa e esse planejamento deve ser formalizado visto que as variáveis ambientais e setoriais impactam na sua missão de forma favorável ou desfavorável. O Planejamento Estratégico deve ser visto como um instrumento dinâmico que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação e para o cumprimento de sua missão. A elaboração de um adequado planejamento estratégico traz contribuições valiosas para as tomadas de decisões atuais e futuras.

A obtenção da eficácia nas decisões pode ser facilitada pela existência de uma área específica a qual se delegue responsabilidade pela integração e monitoramento desse processo: a controladoria. Para atingir os objetivos a controladoria tem responsabilidade contribuindo para a continuidade da organização.

E seus atributos são coordenar esforços para colocar em ação os objetivos, participar no processo de elaboração do Planejamento Estratégico, ter interação com todas as áreas, ter credibilidade, persuasão e motivação e se esses fatores não levarem a empresa a alcançar os objetivos traçados fará com que atrapalhe todo Planejamento e prejudique a continuidade da organização. E a administração dessas situações que se insere a controladoria subsidiar os gestores na busca constante da eficácia organizacional, através da disseminação de informações tempestivas e relevantes, mantendo uma estreita relação com a atividade de planejamento nas empresas.

Alguns requisitos importantes para um cargo de controller é ter um profundo conhecimento no ramo de atividade da empresa; conhecer a história, os objetivos, as metas, a cultura, os problemas, as oportunidades e estratégias da empresa; conhecer concorrentes, fornecedores e clientes com seus pontos fortes e fracos; habilidade de fazer análise de dados contábeis e estatísticos para propor modelos,

simulações e alternativas; ter iniciativa, visão econômica, comunicação racional, visão do futuro e das oportunidades de mercado. A controladoria contribui de forma direta para todas as etapas do processo de gestão de uma empresa monitorando todas as atividades realizadas facilitando todo processo decisório e com isso a otimização do resultado.

6 REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em:

http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf Acesso em: 11 nov. 2009

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, E. **O Planejamento Estratégico Organizacional.** Revista Eletrônica de Contabilidade (2004/2005). Disponível em:

<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a08vln02.pdf> Acesso em 16 nov. 2009

BEUREN, I. M.; PINTO, J.; ZONATTO, V. C. S. **Abordagens da Controladoria nos Trabalhos do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade: Um Enfoque nas Perspectivas Conceitual, Procedimental e Organizacional.** 2006. Disponível em:

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/731.pdf> Acesso em 24 jan. 2010.

BEUREN, I. M.; SCHLINDWEIN, A. C.; PASQUAL, D. L. **Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006.** Rev. contab. finanç. vol.18 no.45 São Paulo Sept./Dec. 2007. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151970772007000400003&script=sci_arttext&lng=e Acesso em 17 nov. 2009

CADOSO, R. L.. **Núcleo de Estudos em Contabilidade e Controladoria (NECC).** Disponível em:

http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_pe_necc_controladoria.asp. Acesso em: 10 nov. 2009

CATELLI, A. **Controladoria, uma abordagem da Gestão Econômica GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, C. E. **A IMPORTÂNCIA DA MISSÃO E VISÃO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.** 27 de fev. de 2008. Disponível em:

http://www.administradores.com.br/producao_academica/a_importancia_da_missao_e_visao_dentro_da_organizacao/549/ Acesso em 12 nov. 2009

CROZATTI, J. **Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização.** Apresentado no XII convenção de Contabilidade do Estado do Paraná (1995) em Maringá. Disponível em:

<http://www.ufrgs.br/necon/5%20Planejamento%20estrat%20E9gico%20-%20Jaime%20Crossatti.pdf> Acesso em 16 nov. 2009

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H. **Administração Estratégica.** 2 ed. Positivo, Curitiba: Posigraf, 2004.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. Ed Saraiva, 2006.

FERREIRA, M. A. D. et al. **IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: [http://www.ibmex.com.br/artigos/Importancia do Planejamento Estrategico.pdf](http://www.ibmex.com.br/artigos/Importancia%20do%20Planejamento%20Estrategico.pdf)
Acesso em 17 nov. 2009.

FIGUEREDO, S.; CAGGIANO, P. C.. **Controladoria Teoria e Prática**. 2 ED. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCISCO V. P. F.; JOHNOSSON, M. E. **Controladoria**. Coleção Gestão Empresarial, artigo. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/financas/5.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2009

GIL, A. C. **Projetos de Pesquisa**. Ed. Atlas S.A, São Paulo, 1996.

GIONGO, J.; NASCIMENTO, A. M. **O envolvimento da controladoria no processo de gestão: um estudo em empresas industriais do estado do Rio Grande do Sul**. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005. Disponível em: http://www.intercostos.org/documentos/custos_159.pdf Acesso em 17 nov. 2009.

GRODISKI, H. R. **A importância do Planejamento e Controle Financeiro para o desempenho empresarial**. Artigo publicado em Fev. de 2008. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/planejamento-estrategico/importancia-do-planejamento-e-controle-financeiro-para-o-desempenho-empresarial-3265/artigo/> Acesso em 16 nov. 2009.

MACHADO, A. C. O. et al. **PROCESSO DE PLANEJAMENTO**. Disponível em: http://www.viannajr.edu.br/site/menu/publicacoes/publicacao_%20adm/pdf/edicao3/processos_planejamentos.pdf Acesso em 13 nov. 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. Ed. Atlas S.A, São Paulo, 2007.

RAZA, C. **Controladoria Fonte De Informações Para Tomada De Decisões**. Publicado em 30 dez. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/controladoria-fonte-de-informacoes-para-tomada-de-decisoes-703982.html>. Acesso em: 10 nov. 2009

SANTOS, E. S.; PONTE, V. **Modelo de Decisão em Gestão Econômica**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI, v.10, n.19, p.43 –56 setembro/dezembro 1998. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad19/modelo.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2009

SCHERE, V. **A Importância da Controladoria**. *Revista Contábil e Empresarial Fiscolegis*. 01 de Agosto de 2006. Disponível em:

<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=/detalhesDestaques.jsp&cod=6402>
Acesso em 17 nov. 2009

SILVA, A. L. **O modelo das cinco forças de Porter**. 20 nov. 2008. Disponível em:
http://www.administradores.com.br/home/prof_ari/blog/_o_modelo_das_cinco_forcas_de_porter/1335/ Acesso em: 11 nov. 2009

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro - Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais**. Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAFI, v.16, n. 27, p. 66 - 77 setembro/dezembro 2001. Disponível em:
http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad27/Revista_27_parte_5.pdf
Acesso em 17 nov. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Biblioteca. **Normas para apresentação de documentos científicos - Citações e Notas de Rodapé**. Ed. UFPR, Curitiba (2007).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Biblioteca. **Normas para apresentação de documentos científicos - Projetos**. Ed. UFPR, Curitiba (2007).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Biblioteca. **Normas para apresentação de documentos científicos - Referências**. Ed. UFPR, Curitiba (2007).

GRECA, E. P. S. **Planejamento Estratégico nas Instituições Culturais Pública e Privadas**. 77 f. Monografia (Especialização em Administração de Pessoas) – Departamento de Administração Geral e Aplicada. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.

KRAUCZUK, T. **Estudo para Implantação da Controladoria em um Clube Cultural, Social e Esportivo**. 45 f. Monografia (Especialização em Controladoria) – Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

NETO, R. M. **Um modelo de Gestão pra Micro e Pequenas Empresas**. 99 f. Monografia (Especialista em Gestão de Negócios) – Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2009.

JUNIOR, J. H. P; PESTANA, A. O; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de Gestão, Teoria e Prática**. 2 Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

MORAES, A. M. P. de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. 2 Ed. Revisada. 2001.