



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAÍSSA ASSIS NOGUEIRA DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NA
FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**CAMPINA GRANDE-PB
2015**

RAÍSSA ASSIS NOGUEIRA DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NA
FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração pela referida instituição.

Área de Concentração: Controladoria e Finanças

Orientadora: Professora Mestre Kaline Di Pace Nunes

**CAMPINA GRANDE-PB
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O48e Oliveira, Raíssa Assis Nogueira de
Um estudo sobre a contribuição da controladoria na
formulação do planejamento estratégico [manuscrito] / Raíssa
Assis Nogueira De Oliveira. - 2015.
29 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro
de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Kaline Di Pace Nunes,
Administração e Economia".

1. Controladoria. 2. Processo de gestão. 3. Planejamento
estratégico. 4. Gerenciamento de riscos. I. Título.

21. ed. CDD 658.401

RAÍSSA ASSIS NOGUEIRA DE OLIVEIRA

UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NA FORMULAÇÃO
DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nota: 10,0 (Dez)

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharela em Administração pela referida instituição.

Área de Concentração: Controladoria e Finanças

Orientadora: Prof. Ma. Kaline Di Pace Nunes

Aprovada em: 03/12/2015.

BANCA EXAMINADORA

Kaline Di Pace Nunes

Prof. Ma. Kaline Di Pace Nunes (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

Prof. Ma. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Maria Marluce Delfino da Silva

Prof. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

UM ESTUDO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Raíssa Assis Nogueira de Oliveira¹
Kaline Di Pace Nunes²

RESUMO

As organizações são sistemas abertos, as quais interagem constantemente com o ambiente externo, recebendo, assim, diversas influências e estímulos que afetam o andamento das atividades desenvolvidas para a produção de bens e/ou na prestação de serviços. Dessa forma, para que as organizações garantam a eficácia organizacional faz-se necessário que elas tenham um processo de gestão eficaz, a fim de atender a missão da mesma e evitar a descontinuidade. A controladoria como responsável pelo gerenciamento de informações úteis, e pelo controle de planos e ferramentas que visam à maximização dos resultados econômicos das entidades, pode colaborar significativamente não somente na fase de controle propriamente dito, mas na etapa do planejamento, através do subsídio aos gestores na formulação, sobretudo, do planejamento estratégico. Destarte, o presente trabalho tem como objetivo verificar de que maneira a controladoria atua como agente contribuidor na formulação do planejamento estratégico. Para isso, foi utilizada quanto aos aspectos metodológicos a pesquisa exploratória, cujos dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, baseando-se em materiais publicados em livros, internet e trabalhos científicos. Após o levantamento dos dados fora possível concluir que a controladoria colabora grandemente na formulação do planejamento estratégico, através da disponibilização de informações relevantes, tanto do ambiente interno quanto externo à organização, aos gestores das diversas áreas empresariais, advinda do controle de planos e ferramentas executadas nas entidades, bem como do monitoramento dos sistemas organizacionais.

Palavras-chave: Controladoria. Processo de Gestão. Planejamento Estratégico. Gerenciamento de Risco.

1 INTRODUÇÃO

De acordo Cotrim (2005), a partir da década de 1970, um novo processo de reorganização econômica, social, cultural e política resultou na intensificação da internacionalização das forças produtivas, bem como de mercados comerciais e financeiros, em decorrência da globalização. Essa última é marcada pela abertura de mercados

¹ Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba-UEPB. E-mail: raissaassisno@gmail.com

² Orientadora. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Professora da Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: kalinedipace@hotmail.com

internacionais, pelo avanço da tecnologia e pela utilização massiva das redes de comunicação, principalmente da internet, como ferramenta de busca e disseminação de informações. Com isso, as empresas que antes se apoiavam na fidelização dos clientes, na estabilidade do mercado, na pouca diversificação de produtos, nos consumidores menos exigentes, e em uma concorrência relativamente menor, tiveram que se adaptar a um mercado diferente, no qual estava sofrendo constantes mudanças. Resultando, portanto, em um cenário de riscos e incertezas para as organizações.

No Brasil, os impactos da globalização junto à oscilação das situações econômicas do país, ora com baixo crescimento, ora com melhorias significativas, tornaram-se grandes desafios para as empresas brasileiras permanecerem em um mercado amplamente competitivo, uma vez que as marcas internacionais já estavam competindo com as nacionais e ganhando a preferência dos consumidores. As entidades, portanto, precisavam planejar novas ações estratégicas e operacionais, a fim de obterem maior eficiência em seus processos, atingir seus objetivos organizacionais, bem como atender às necessidades dos consumidores, por conseguinte, garantir a sua sobrevivência no mercado.

Os gerentes e executivos necessitavam que fossem disponibilizadas a maior quantidade de informações úteis, tanto do âmbito interno, como externo à organização, com o intuito de subsidiar na tomada de decisão. Surge então, o papel fundamental da controladoria nas organizações.

Na visão de Oliveira (2009), a controladoria é responsável por analisar e apresentar informações úteis para os diversos níveis gerenciais, contribuindo fundamentalmente para a formulação das estratégias das empresas, na criação de modelos decisórios consistentes e conseqüentemente, no controle dos mesmos, tendo como intuito o cumprimento da missão e visão da organização, garantindo também a integridade das mesmas. Essa área, que possui o domínio das informações contábeis, é ligada e auxiliada nas práticas de suas atividades pelos seguintes ramos do conhecimento: Administração, Economia, Psicologia, Tecnologia da Informação e Estatística.

No que concerne ao planejamento estratégico, a controladoria tem uma papel fundamental para a elaboração do mesmo. De acordo com Rezende (2008), o planejamento estratégico da organização caracteriza-se por ser um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a formulação de objetivos, estratégias e ações da mesma. Tais estratégias são elaboradas com foco tanto na realidade da empresa como em seu futuro, ou seja, a médio e/ou a longo prazo, levando como base as análises dos aspectos internos, que podem ser em relação à concorrência, clientes e informações, e externos às organizações, que

podem ser variáveis políticas, econômicas, culturais e sociais. A controladoria que tem a posse de informações úteis pode subsidiar os gestores na construção do planejamento estratégico.

Dessa maneira, a controladoria auxilia os gestores, através de suas análises, técnicas e modelos decisórios desenvolvidos, e na formulação de planos estratégicos que poderão resultar em maior eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas ações. Autores como Padoveze (2007); Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014); Mosimann e Fisch(2008), defendem a existência de uma controladoria específica para execução de tais práticas, a qual eles denominam de controladoria estratégica. Logo, para conceituar o termo citado, explicita-se que:

..., pensar em uma Controladoria Estratégica significa, em primeiro lugar, a necessidade de planejar estrategicamente, o que exige do *controller* a posse das informações e alta dose de sensibilidade para a correta identificação das ameaças e das oportunidades que surgem a todo o momento no ambiente empresarial (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2014, p.19).

Diante de todo o exposto, questiona-se: **De que maneira a controladoria atua como agente contribuidor na formulação do planejamento estratégico?** Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral: verificar de que maneira a controladoria pode atuar como agente contribuidor na formulação do planejamento estratégico das empresas. Para isso, foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar quais são as técnicas que a controladoria poderá abastecer os responsáveis pelo planejamento estratégico, evidenciar as funções desenvolvidas pelo *controller* e analisar a utilização do gerenciamento de riscos na formulação das estratégias das empresas.

Este artigo divide-se em cinco partes, se inicia primeiramente com esta parte, a introdutória, depois contextualiza através da fundamentação teórica: controladoria: origem e definições; conceituação do sistema empresa; processo de gestão: com foco no planejamento estratégico; e controladoria na estratégia empresarial, a *posteriori* são apresentados os aspectos metodológicos, seguido da discussão e por fim, a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTROLADORIA: ORIGEM E DEFINIÇÕES

Para Beuren (2002), o surgimento da controladoria se deu no início do século XX nas organizações norte-americanas, devido ao grande crescimento empresarial em decorrência da

verticalização, diversificação e expansão geográfica das mesmas. Tal fato, resultou na complexidade do desenvolvimento das atividades empresariais, bem como das estruturas organizacionais, tornando assim, o controle uma ferramenta vital às empresas, diante daquele cenário.

A controladoria, de acordo com Kanitz (1976 *apud* Souza, 2010), surgiu a partir das necessidades dos gestores do departamento financeiro e/ou contábil. Para o autor, tais profissionais possuíam uma visão abrangente da organização, eles eram capazes de detectar as adversidades, os fatos que poderiam desencadear em problemas futuros e demonstravam a capacidade de proporem soluções preventivas. Padoveze (2007), por sua vez, defende que a controladoria é a evolução da contabilidade, não considerando a controladoria como ciência autônoma. A contabilidade tradicional se limitava na mensuração da gestão econômica de eventos passados e na maioria das vezes na execução quanto às necessidades fiscais. Com as mudanças no cenário econômico-político mundial, alterando assim a realidade das empresas, era necessário se voltar para as expectativas de eventos futuros e interagir com outras áreas do conhecimento para otimizar a gestão econômica com foco na continuidade organizacional. Portanto, a evolução natural dessa contabilidade resultou no surgimento da controladoria.

Com o advento da globalização a partir da década de 1970, ocorreram em nível mundial mais mudanças na situação econômica, social, política e cultural. Em relação à economia, para Oliveira (2009), a globalização provocou uma nova onda no ambiente econômico em geral. O avanço da tecnologia, a internacionalização das forças produtivas e a difusão de informações foram alguns dos fatores primordiais que contribuíram para essa transição. Novas empresas, mercados e negócios surgiram resultantes da globalização, inclusive a chegada de multinacionais e com isso as empresas tiveram que se adaptar diante da nova realidade, ou caso contrário elas não sobreviveriam ao dinamismo acelerado no qual o mercado se encontrava.

Ainda de acordo com Oliveira (2009), no Brasil os impactos da globalização junto aos fatores que dificultavam a estabilidade econômica no país, tais como: altas taxas de juros, elevada carga tributária e custos do serviço público, geraram crescimento relativamente baixo e volubilidade no cenário econômico brasileiro. Lunkes e Schnorrenberger (2009) postulam a inexistência de uma data precisa do surgimento da controladoria no Brasil. Porém, de acordo com alguns registros, a controladoria no país surgiu devido à instalação de multinacionais, o qual gerou a necessidade de melhor controlar os departamentos e setores empresariais.

Dessa forma, surgiram grandes desafios para as empresas brasileiras, pois era necessária a busca da qualidade, eficiência, efetividade e produtividade nas organizações, a

fim de movimentar o mercado, alcançar níveis satisfatórios de consumo, conquistar a preferência dos consumidores que estavam mais exigentes, e, sobretudo, daqueles que preferiam adquirir os produtos de outras nacionalidades.

Os gestores e executivos das organizações necessitavam de maior apoio na elaboração do planejamento estratégico e operacional, na execução das mesmas, na disponibilização do maior número de informações relevantes, com o intuito de subsidiá-los a tomarem as melhores decisões, e no controle das atividades desenvolvidas. Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), a controladoria é um fator preponderante para colaborar no cumprimento dessa missão.

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. (CATELLI, 2007, p. 344)

Autores como Catelli (2007) e Mosimann e Fisch(2008), abordam em suas obras que o significado da controladoria parte de duas premissas: a primeira como ramo do conhecimento, dotado de fundamentos, princípios e conceitos formulados através da contribuição de outras áreas como Administração, Economia, Estatística, Psicologia, Tecnologia da Informação e principalmente da Contabilidade, ou seja, estabelece toda a base conceitual e a segunda trabalha com a controladoria como órgão administrativo, respondendo pela disseminação de conhecimento, colaborando no planejamento, na execução e no controle das ações, bem como na modelagem e implantação de sistemas de informações.

As entidades como sistemas abertos interagem constantemente não somente com o próprio ambiente interno da mesma, mas também com o ambiente externo, no qual recebe influências da concorrência, do governo, clientes, fornecedores, das mudanças tecnológicas, dentre outras, tendo que lidar com diversas situações típicas e atípicas a elas. Para isso, é necessário filtrar as informações relevantes com o intuito de planejar os métodos e ações coerentes à situação encontrada nos diversos setores e departamentos, a fim de atingir a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômica e promover a integração das áreas de responsabilidade. Portanto, as organizações necessitam da atuação efetiva da controladoria para melhor desempenho de suas funções.

2.1.1 Função da Controladoria

A controladoria para cumprir sua missão de otimizar a gestão econômica e operacional, desempenha algumas funções que foram se definindo e adaptando-se ao longo do tempo, em conformidade com as variações nos métodos administrativos, estruturais e formas organizacionais.

Segundo Geiger (2008, p.502) a palavra função é definida como “ação ou atividade própria de alguém ou de algo”. Tudo que existe tem uma função, que é particular, desempenhada através de atos realizados, sendo vital para atingir um determinado propósito. Uma empresa tem suas funções determinadas, a fim de atender os objetivos estabelecidos, bem como os setores também tem suas funções. Dessa forma, a controladoria possui funções norteadoras para desenvolver suas atividades.

Para Kanitz (1976, *apud* Souza, 2010) a controladoria compreende as funções de informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento, conforme demonstradas na figura 1. O *Controller* – assim denominado o profissional da controladoria - através de suas funções, sobretudo, do controle e da coleta de informações úteis, pode interferir em vários fatores que afetam os processos, as atividades e os indivíduos da organização, contribuindo, assim, com a direção para as melhores tomada de decisões.

Figura 1 – Funções básicas da controladoria

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
INFORMAÇÃO	Obter informações concernentes aos sistemas contábeis, financeiros e gerenciais, bem como disponibilizar aos gestores.
MOTIVAÇÃO	Prever e analisar os efeitos dos sistemas de controle no comportamento dos indivíduos que compõe a organização
COORDENAÇÃO	Coordenar as informações obtidas e através delas assessorar os gestores das diversas áreas organizacionais.
AVALIAÇÃO	Analisar as informações, fatos, situações e os relatórios da empresa.
PLANEJAMENTO	Assessorar os dirigentes da empresa com a contribuição no desenvolvimento e mensuração dos planos e objetivos, tendo como base a avaliação dos processos e atividades executadas no passado.
ACOMPANHAMENTO	Acompanhar o andamento dos planos definidos pela direção.

Fonte: Adaptado de Kanitz (1976 *apud* Souza, 2010)

Nascimento e Reginato (2009), defende que a função da controladoria é no apoio do processo decisório, através da utilização de sistema de informações que possibilite o controle operacional. A função da controladoria não se limita apenas no desenvolvimento e subsídio nos setores contábeis e financeiros, mas ela contribui também no planejamento e no controle

das demais áreas organizacionais, para que assim seja garantida a missão da empresa. Portanto, as funções da controladoria são mais abrangentes em relação à contabilidade tradicional.

Oliveira (2009, p. 21), por sua vez, diz que a controladoria possui variadas funções para atingir sua missão, que compreendem:

- Mensuração do realizado;
- Mensuração do planejado;
- Sistemas de simulação;
- Avaliação de resultados e desempenhos;
- Estruturação de modelos decisórios;
- Gestão dos sistemas de informação econômico-financeiros;
- Análises e estudos econômicos-financeiros;
- Resultado econômico otimizado.

Em suma, a controladoria ao longo do tempo foi aprimorando as suas funções e diversificando as suas atividades de acordo com as exigências do mercado. O que antes pela controladoria era priorizado apenas a mensuração dos fatores econômicos, hoje também é dado ênfase à criação de modelos decisórios e implantação de sistemas de informações nas organizações. Logo, os *controllers* contribuem grandemente no processo de gestão, buscando a eficiência empresarial.

2.1.2 Perfil do *Controller*

A área da controladoria, para o melhor desempenho de suas funções, precisa de uma equipe competente e comprometida. De acordo com Oliveira (2009), a composição da equipe de controladoria varia entre as empresas, mas normalmente é formada por profissionais pós-graduados em áreas afins, tais como: produção, contabilidade, tributos, administração financeira, estatística, pesquisa operacional, dentre outras, os quais receberam a denominação de *controller*.

A demanda por profissionais da controladoria aumentou, de acordo com Siqueira e Soltelinho (2001), na década de 1960, devido as mudanças econômicas agravadas naquela época, fato que levou as empresas alterarem sua estrutura e repensarem novas ações eficientes e inovadoras, para otimizar seus resultados, evitando assim o desperdício, passando por um processo de consolidação até a década de 1980.

O *Controller* é o profissional responsável por desenvolver as atividades referentes ao setor da controladoria. São características necessárias para um bom desempenho desse profissional a proatividade, agilidade, ter uma visão do todo organizacional e saber lidar com pessoas. Por se tratar de uma área abrangente que foi se aperfeiçoando ao longo do tempo deixando de ser meramente contábil e/ou financeira e passando a ter um olhar multidisciplinar, o *controller* contribui no planejamento, na emissão de informações, no controle propriamente dito e por conseguinte, na tomada de decisões ótimas.

O *Controller* é o responsável pela controladoria. Tem como papel fundamental a implementação e a manutenção de um SIG que permita o acompanhamento sistemático das políticas e dos planos traçados pela organização em todos os níveis – operacionais, táticos e estratégicos. As informações produzidas e gerenciadas pelo *Controller* devem possibilitar as sinergias necessárias para que os resultados esperados sejam alcançados. (ELEUTÉRIO DA LUZ, 2014, p. 33)

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2014), é visto com frequência anúncios de recrutamento de profissionais da controladoria, que podem ser chamados também *finance controller; corporative controller; planting controller, senior controller; controller* para unidades de negócio, diretor ou gerente de Controladoria. Em alguns casos eles são os gerentes administrativos-financeiros, geralmente em empresas de pequeno porte que não tem uma estrutura adequada para disponibilizar um setor específico da controladoria, sendo muitas vezes atrelado a outras áreas. O fato é que o *controller* é um dos principais executivos que compõe a direção de uma organização. Dessa forma, o profissional da controladoria através do seu conhecimento multidisciplinar tem muito a contribuir na busca de resultados ótimos, apoiando os gestores não só financeiros-contábeis, mas os setores estratégicos e operacionais das empresas.

2.2 CONCEITUAÇÃO DO SISTEMA EMPRESA

O sistema é definido como um conjunto de elementos interconectados que tem como propósito atingir uma missão estabelecida. Segundo Catelli (2007), os sistemas são caracterizados por serem compostos por partes ou elementos que se integram formando um todo, e por possuírem uma missão que reúne e justifica a integração de suas partes. Podendo ser classificado como sistemas abertos e fechados.

Para Chiavenato (2011), uma empresa é caracterizada por ser um sistema aberto e dinâmico. Tais características são devido à efetuação de trocas de informações e recursos com o ambiente próximo e remoto - tendo que filtrar as mais relevantes - sendo necessária a

adaptação adequada às atividades desenvolvidas pela mesma, com o intuito de cumprir a missão e garantir a sobrevivência no mercado. De acordo com Padoveze (2007), o ambiente remoto influencia as empresas através da autoridade e das decisões de algumas entidades que afetam as esferas sociais, políticas, econômicas, culturais, ecológicas e/ou regulatórias e que acabam refletindo nas mesmas, e o ambiente próximo refere-se às entidades que estão diretamente relacionadas com as organizações e o ambiente o qual atua. A concorrência, os fornecedores, os clientes, a comunidade, os sindicatos, os acionistas, são exemplos disso. Diferentemente do sistema fechado que, de acordo com Mariotti (2007, p.88), “não tem entradas nem saídas para o ambiente”, ou seja, em um sistema fechado não há interação com o meio externo. Logo, isso demonstra a presença da complexidade nas organizações, visto que diariamente determinados *inputs* são introduzidos na empresa sob a influência da sociedade.

A produção envolve um conjunto de recursos de input (entradas) usado para transformar algo ou para ser transformado em outputs (saídas) de bens e serviços, sendo essa operação chamada de processo de transformação. Embora todas as operações possam ser vistas conforme esse modelo input-transformação-output, elas diferem na natureza de seus inputs e outputs específicos. (SLACK, 2009,p.8)

Os *inputs* são recursos que entram na empresa por meio das diversas influências da sociedade, sendo elas indispensáveis para o melhor andamento das atividades organizacionais, pois as empresas necessitam da disponibilização de recursos e informações úteis para o seu funcionamento. De acordo com Oliveira (2009), a organização recebe da sociedade informações, insumos, tecnologias, pessoas, treinamento, financiamento, *feedback*, dentre outras. Após tais entradas, ocorrerá o processamento, o qual passa por um processo de transformação, caso eficaz, resultará na oferta de produtos e/ou serviços, denominados *outputs*, conforme ilustrado na figura 2. Atendendo, assim, as exigências dos consumidores.

Figura 2: Funcionamento básico dos sistemas



Fonte: Padoveze (2007,p. 14)

O sistema empresa existe para atender às necessidades humanas, e para chegar a tal objetivo utiliza das competências e recursos que dispõe. As receitas obtidas na venda de seus

produtos ou serviços são as principais respostas da sociedade à empresa. Para Oliveira (2009), as receitas recebidas significa a validação pelo mercado dos esforços realizados pelas empresas. Não somente as receitas como também a disseminação da satisfação pelos consumidores, por exemplo, são os *feedbacks* recebidos que influenciam na tomada de decisão no desenvolvimento do processo, permitindo definir o que vai permanecer ou melhorar diante do processo executado e o que será descartado para evitar assim o tão temido desperdício. Portanto, as empresas recebem constantemente estímulos da sociedade, que podem colaborar no bom desempenho de suas atividades.

Diante do exposto, para a empresa cumprir sua missão são necessárias às entradas de recursos e informações, as quais são selecionadas as mais importantes, com o intuito de promover a saída de produtos ou serviços que satisfaçam os anseios dos consumidores. Esse contato com a sociedade permite construir um elo de contrapartida entre a empresa e a sociedade, em que ambos são beneficiados.

2.3 PROCESSO DE GESTÃO: COM FOCO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Devido as constantes entradas de variáveis ambientais nas organizações, sobretudo diante dos efeitos da globalização, principalmente da competição acirrada no mercado, os gestores necessitam tomar uma série de decisões fundamentadas e coerentes, alinhando com as variáveis internas à entidade, para desenvolver as atividades de forma eficiente, com intuito de cumprir o objetivo estabelecido pelas empresas e garantir a continuidade das mesmas. Em decorrência das atividades executadas para a produção de bens e/ou prestação de serviços, as organizações passam por uma sequência de ocorrências, as quais são denominadas de eventos econômicos. Catelli (2007) define eventos econômicos como sendo as etapas em que os recursos existentes nas corporações são consumidos e transformados em produtos e serviços.

Com isso, para que as organizações atinjam a sua eficácia faz-se necessário que os gestores optem pelas melhores decisões durante a realização dos eventos econômicos. Essas decisões seguem uma sequência estruturada denominada processo de gestão ou processo decisório, sistematizado, de acordo com os autores Figueiredo e Caggiano (2008), Padoveze (2007) e Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), em três fases: planejamento, execução e controle. Segundo Padoveze (2007, p. 27), “Este tem por finalidade permitir à empresa alcançar os seus resultados dentro de um conjunto coordenado de diretrizes, para atingir as metas e objetivos explicitados na declaração da visão empresarial”.

O processo de gestão objetiva assegurar a eficácia empresarial por meio de um contínuo processo de tomada de decisões, sendo executado com base em um modelo de

gestão, no qual para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) é caracterizado pelo conjunto de crenças, princípios e valores de uma determinada organização, que orienta os gestores a tomar as melhores decisões de acordo com a sua cultura e as atividades desenvolvidas. Este modelo é bem definido quando apresenta como a empresa deverá ser gerida; o papel dos dirigentes; e a sua relação com o ambiente externo e interno à corporação, contribuindo efetivamente no desenvolvimento das fases de planejamento, execução e controle, pois permite a verificação das características principais das empresas, colaborando e adaptando as novas metas, diretrizes e planos que necessitam ser implantados, com o fito de otimizar os resultados almejados.

A função organização e operação de um sistema de controle gerencial deve ser levada em consideração no processo de gestão, pois dentro das etapas de planejamento, execução e controle, tem que haver a divisão das atividades de acordo com os colaboradores da organização, bem como adequar às operações conforme seus recursos e cultura da mesma. Segundo Eleutério da Luz (2014), o plano de organização deve servir de guia para a classificação dos dados e das informações que sirvam de base ao empenho da administração para manter o andamento das atividades. Sendo, portanto, tal função intrínseca em cada etapa.

A etapa do planejamento é a primeira do processo de gestão. Planejar, para Vasconcellos (2000), é pensar na existência de possíveis ações que possam trazer benefícios e agir de acordo com o previsto. Adequando ao ambiente dinâmico e volúvel na qual as empresas estão inseridas, o planejamento pode contribuir significativamente no desenvolvimento de atividades necessárias para alcançar o propósito organizacional. Na visão de Sobral e Peci (2008), o planejamento traça objetivos e planos, possuindo a dupla atribuição de definir o que deve ser feito e como deve ser feito, respectivamente. Portanto, nessa etapa são definidos ações, estratégias, planos e diretrizes, levando em consideração as variáveis internas e externas à organização, com a finalidade de atender a missão, bem como a visão estabelecida pela empresa, sendo vital a participação e colaboração de todas as áreas envolvidas na construção da organização. Mosimann e Fisch (2008, p. 36) asseguram que “o objetivo de cada área não pode estar dissociado do objetivo maior, ou seja, do objetivo da empresa”. A fase do planejamento divide-se em: planejamento estratégico e planejamento operacional.

O planejamento estratégico é uma ferramenta norteadora do processo de gestão. Nessa fase inicial do planejamento são analisadas as influências internas e externas à empresa no desenvolvimento das competências necessárias para atingir a missão e a visão estabelecidas, evitando assim a descontinuidade, tendo como produto a formulação de metas, diretrizes e

políticas estratégicas, as quais, posteriormente, auxiliarão no planejamento operacional. Lacombe e Heilborn (2008, p. 163) nos trazem o seguinte conceito de planejamento estratégico:

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida.

Para Cobra (2009) o planejamento estratégico é um processo gerencial que visa extrair do mercado as oportunidades, a fim de adaptar as experiências, estratégias e recursos existentes na organização. Dessa maneira, planejar estrategicamente é acompanhar o presente, verificar as oportunidades de avançar na busca pela melhoria contínua das atividades, reconhecendo as suas limitações, para que os resultados sejam satisfatórios a médio e longo prazo.

Devido às empresas estarem em um ambiente vulnerável às mudanças ocasionadas pela competição mercadológica, avanços na tecnologia e oscilação na situação política-econômica a nível global, elas estão sujeitas a serem impactadas positivamente ou negativamente. Para Oliveira (2009), essa fase contempla as variáveis oriundas do ambiente externo, quanto na identificação das oportunidades e ameaças, como também do ambiente interno, quanto à identificação dos pontos fracos e fortes. É preciso que os gestores optem pelas decisões congruentes, no sentido de aproveitar as oportunidades e os pontos fortes existentes na organização e desenvolver ações preventivas contra futuras ameaças, bem como corretivas diante dos pontos fracos que permeiam a mesma.

A identificação das ameaças e oportunidades verifica o conjunto de variáveis econômicas, políticas, ambientais, sociais, culturais, tecnológicas e ideológicas. E a identificação de pontos fortes e fracos refere-se à análise das variáveis organizacionais tais como: a qualidade, capacidade do pessoal, treinamento, tempo do processo produtivo, imagem da organização, estrutura organizacional, tecnologia disponível, ativo disponível, comportamento organizacional, dentre outras. De acordo com Catelli (2007), tais identificações permitem que a empresa defina os produtos e/ou serviços que ofertarão; o mercado propício que atuarão; as atividades adequadas para realizar as ações almeçadas; os fornecedores; e os objetivos econômicos e financeiros da empresa. A coleta e verificação dessas informações referentes aos fatores ambientais que tendem a interferir durante o processo de gestão é definido por Kotler e Keller (2006) como análise de SWOT. Para tais autores (2006, p. 50) “a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é

denominada análise SWOT (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities e threats). Ela envolve o monitoramento dos ambientes externos e internos”.

Diante do exposto, percebe-se que o planejamento estratégico é um instrumento de gestão que colabora na otimização dos resultados econômicos organizacionais, através da elaboração de planos, ações, diretrizes e metas, que atendam as necessidades empresariais do presente, com o foco, principalmente, no futuro.

2.4 CONTROLADORIA NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A palavra estratégia, segundo Sobral e Peci (2008), teve origem na Grécia Antiga, na qual denominavam *strategeia* a arte de ser general, de combater inimigos, bem como comandar os exércitos. Ao longo do tempo este termo foi levado ao ambiente empresarial, com adaptações diante da situação existente, tendo como intuito pensar no futuro, através da formulação de ações orientadas para atingir um determinado objetivo e obter vantagem competitiva.

Todo funcionário de uma empresa é estratégico, pois são admitidos para atender determinado objetivo almejado por meio da execução de atividades estratégicas. Porém, apenas os gestores de cada seção e a alta cúpula desenvolvem o planejamento estratégico da empresa, sendo necessário possuir um amplo conhecimento dos negócios da organização.

A controladoria, por sua vez, não subsidia os gestores a tomar decisões somente da parte contábil-financeira, a fim de otimizar os resultados econômicos, mas possibilita aos demais gestores informações úteis para colaborar também no planejamento estratégico e operacional das atividades que não são do setor financeiro. Essa atuação da controladoria na elaboração das estratégias da empresa é vital para a formulação de um planejamento eficiente e eficaz, na qual recebeu por autores como Padoveze (2007); Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014); Mosimann e Fisch(2008) a denominação de controladoria estratégica. Assim sendo, Padoveze (2007, p. 94) conceituou a controladoria estratégica como:

...a 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.

Dessa maneira, a controladoria realiza a análise, julga os aspectos demonstrados nos projetos e em atividades em que estão sendo executadas e fornece informações ao setor

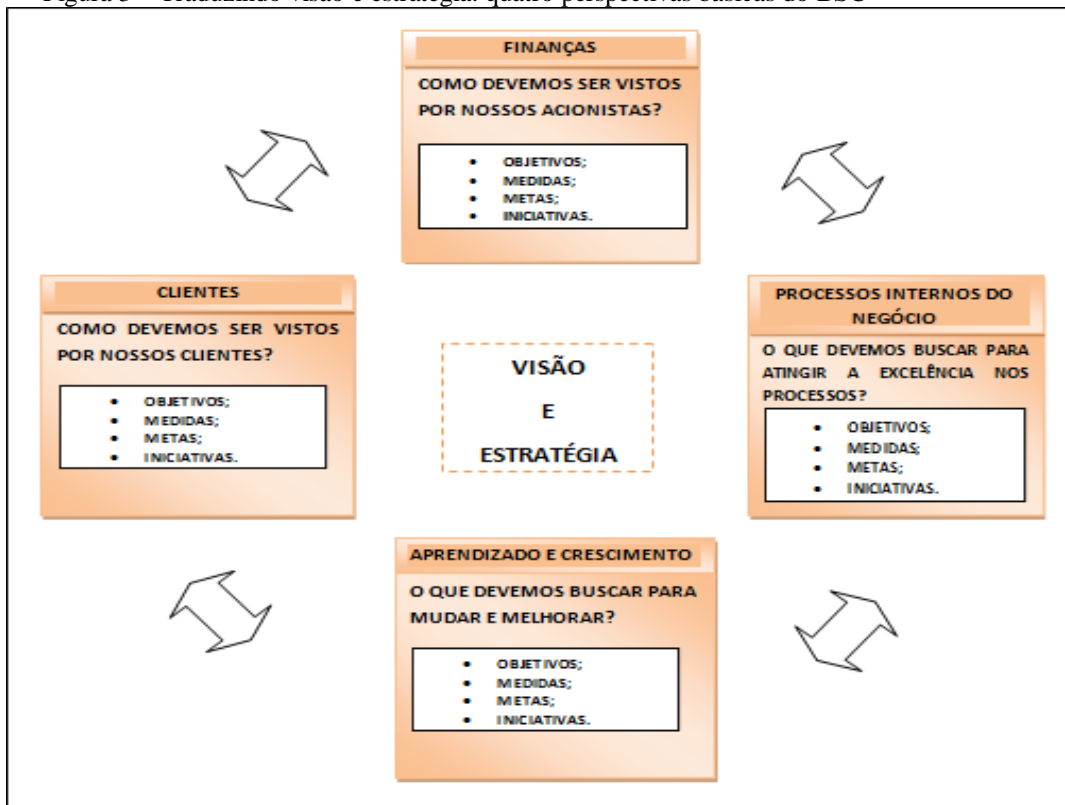
financeiro acerca das possibilidades de execução. Por possuir um vasto conhecimento sobre diversos negócios e atividades dentro da empresa, tendo um sistema de informação voltada para obtenção de variáveis tanto do ambiente próximo quanto do remoto, nas quais influenciam as atividades da organização, logo o alcance do objetivo estabelecido, a controladoria contribui efetivamente na disponibilização de informações úteis para a elaboração do planejamento estratégico. Informações essas que, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), podem ser sobre concorrência, fornecedores, acionistas, clientes, sindicatos, no caso do ambiente próximo e aspectos econômicos, demográficos, culturais, políticos, dentre outros, no caso de ambiente remoto.

A controladoria estratégica ao auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico, ela implementa ferramentas de controle que permitem a verificação se o que fora planejado está sendo realizado corretamente, ou seja, se está atingindo a meta estabelecida nos planos, caso não, ela possibilita aos gestores informações sobre a situação existente e sugere medidas corretivas para que o erro não reflita no futuro, não limitando-se apenas em indicadores financeiros. Uma das ferramentas com essas características é o *Balanced Scorecard*.

2.4.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* ou BSC, segundo Epstei e Manzoni (1998, *apud* Prieto e outros, 2004), fora desenvolvido por Kaplan e Norton no início da década de 90, resultante das necessidades das organizações captar toda a complexidade em seu andamento. Dessa forma, o BSC surgiu a fim de subsidiar o gerenciamento das empresas, não focando apenas no controle e desenvolvimento dos aspectos financeiros, mas, sobretudo, dos aspectos não financeiros, para que assim atinjam a missão e a visão estabelecidas, pensando no presente e futuro da organização.

Figura 3 – Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas básicas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Para Kaplan e Norton (2004), o BSC é uma ferramenta que traduz a missão e a visão da empresa, levando em consideração as perspectivas financeiras, clientes, processos internos de negócio, e aprendizado e crescimento, conforme ilustrada na figura 3, gerando a partir daí os indicadores de desempenho - tais indicadores norteiam os funcionários a decidirem corretamente sobre a real e futura situação da empresa - além de gerar medidas, metas e iniciativas.

A perspectiva financeira refere-se ao objetivo da empresa e a visão de lucro como resultado das ações eficazes desenvolvidas nas mesmas. Herrero Filho (2005) corrobora abordando que a finalidade dessa perspectiva é evidenciar se as metas e as estratégias definidas estão gerando valor de mercado e lucratividade para os acionistas. Logo, ela permite mensurar e monitorar os resultados financeiros obtidos através dos negócios, bem como avaliar o que é necessário para o seu desenvolvimento e crescimento.

A perspectiva do cliente, por sua vez, permite verificar o posicionamento da empresa quanto o segmento e o mercado o qual está competindo, podendo, dessa forma, avaliar a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Barino (2010) afirma que a demonstração do segmento alvo da empresa e os atributos com os quais almeja influenciar seus clientes e *prospects* devem ser apresentados de forma clara e concisa.

A perspectiva de processo interno do negócio permite avaliar e mensurar a eficácia do processamento, a fim de atender o objetivo organizacional. De acordo com Kaplan e Norton (2004), podem ser utilizados três processos internos, quais sejam inovação, operações e serviços pós-vendas, como modelo pelas empresas. Portanto, trata-se da transformação dos recursos existentes na organização, desenvolvendo, assim, atividades coerentes, com o intuito de otimizar os resultados econômicos. E por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento que permite avaliar a capacidade dos funcionários, a capacidade dos sistemas de informações, motivação, *empowerment* e alinhamento da empresa. Tal ferramenta tornou-se um diferencial na gestão das empresas que a utiliza.

No que concerne a sua implementação, o *balanced scorecard* necessita passar por quatro etapas ou processos que são: tradução da visão, comunicação e comprometimento, planejamento de negócios, e *feedback* e aprendizado. Segundo Padoveze (2007), no processo de tradução da visão empresarial será necessário esclarecê-la de forma compreensível, para que os gestores possam elaborar suas metas de maneira eficaz e formular estratégia. A segunda etapa é da comunicação e comprometimento, este é o processo no qual os gestores comunicam aos funcionários da empresa sua estratégia, bem como determinam, de acordo com as suas estratégias, os departamentos e os respectivos indivíduos que tem aptidão para executar as ações relacionadas às mesmas. A terceira etapa é do planejamento de negócios, é a etapa em que as metas e as iniciativas são transformadas em indicadores que irão subsidiar na elaboração dos planos, e a última etapa que é o de *feedback* e aprendizado que visa passar à organização o aprendizado estratégico.

Diante de todo o contexto, percebe-se que o BSC não somente é uma ferramenta de planejamento, mas também de execução e controle, no qual permite visualizar a situação em que a empresa se encontra, possibilitando tomar medidas corretivas no decorrer do processo para, assim, alcançar a missão da empresa, além de permitir também planejar pensando no futuro.

2.4.2 Gerenciamento de Riscos

Outra contribuição da controladoria nas estratégias das empresas é através do subsídio de informações no gerenciamento de riscos. Todas as empresas estão sujeitas a riscos e incertezas. De acordo com Assaf Neto (2007), devido às decisões financeiras serem tomadas em um ambiente dinâmico, surge à incerteza em relação aos resultados das ações previstas, fato que possibilita tomar uma decisão sob uma situação de risco. Sobre o risco nas

organizações, Santos (2002) e Gitman (2004) definem como a possibilidade de ocorrência de prejuízo financeiro. Os riscos são diretamente relacionados com o investido, quanto maior o investimento maior o risco que a empresa corre, sendo necessário o gerenciamento destes para evitar prejuízos à empresa. Dessa forma, Saller Júnior (2006, p.28) defende que o gerenciamento de risco compreende o processo de “... identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade de eventos positivos”.

Com o fito de minimizar os mesmos são necessárias informações que possibilitem tomar decisão ótima da situação real da empresa e medidas estratégicas preventivas para possíveis riscos. Para isso, a controladoria fornece informações de possíveis ameaças e oportunidades para que os gestores administrem os riscos que podem vir a ocorrer, bem como desenvolve ferramentas de controle para evitar que tais riscos aconteçam.

Quanto à natureza do risco, Oliveira (2009. p. 226) defende a existência de três componentes do risco que são:

- Deve existir a possibilidade de perda ou dano (magnitude da perda);
- Deve haver uma probabilidade associada a essa perda (probabilidade da perda);
- Deve haver a possibilidade de o decisor agir de forma tal que aumente ou diminua a magnitude ou a probabilidade dessa perda ou dano (exposição à perda)

As empresas estão expostas a uma gama de riscos influenciados do ambiente interno ou externo a elas, que segundo a percepção de Jorion (2001), podem ser classificadas em riscos estratégicos, financeiros e operacionais. Os riscos estratégicos são ocasionados pelas ameaças existentes no ambiente externo que por mais que as empresas não tenham o controle, há a possibilidade, segundo Martin, Santa e Dias Filho (2004), de afetar o andamento de toda a organização e o valor dos ativos específicos. Sendo riscos oriundos de clientes, concorrentes, fornecedores, novas regulamentações, dos cenários político-econômicos e naturais (fenômenos da natureza). Os riscos financeiros referem-se, de acordo com Jorion (2002), às possibilidades de perdas financeiras ou ganhos financeiros para a instituição. Podendo originar riscos de mercado, de créditos e de liquidez. E por fim, os riscos operacionais advindos de erros na execução das atividades, má planejamento, operacionalização inadequada dos sistemas e falhas no gerenciamento, ou seja, "é risco de falha dentro dos vários processos operacionais internos" (MARSHAL, 2002, p. 427).

Dessa forma, o risco é uma possibilidade gerada através da tendência a realizar um determinado projeto, sem que tenha conhecimento de todo o processo e das possíveis consequências para a efetivação do mesmo. Por as empresas estarem inseridas em um ambiente dinâmico que sofre constantes mudanças, tanto no ambiente interno, quanto externo à organização, tornam o cenário empresarial mais vulnerável a sofrer alguns riscos. Para minimizar tais riscos são necessários que os gestores planejem ações pensando também na prevenção de possíveis eventos negativos que tenham a probabilidade de ocorrer na corporação.

Para Bernstein (1997), para que um executivo tenha sucesso é necessário antes de executar quaisquer outras funções, que ele seja um previsor. Logo, buscar o maior número de informações é essencial para prevenir os riscos e a controladoria neste aspecto contribui significativamente na disponibilização de informações úteis para a formulação de estratégias, bem como auxilia na tomada de decisões ótimas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A Metodologia, segundo Dencker (2003), relaciona-se com os objetivos almejados de um determinado projeto, devendo, por ele, serem esquematizados e planejados os caminhos para alcançar os fins pretendidos. De acordo com Propanov e Freitas (2013), a metodologia é a “aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. Dessa forma, metodologia se trata dos meios utilizados para chegar a uma finalidade específica.

A pesquisa é um dos caminhos de investigação que colabora na coleta de informações e fatos, a fim de responder diversos questionamentos gerados pelos indivíduos. Segundo Gil (2007, p.17) pesquisa é definida como o “(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Na visão de Vergara (2007), a pesquisa é classificada quanto aos meios e aos fins. No caso desta pesquisa, quanto aos fins, ela pode ser classificada como pesquisa de caráter exploratória, pois é um assunto ainda pouco debatido e explorado, segundo Vergara (2000, p.47), a pesquisa é exploratória quando “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. No caso deste trabalho, visa esclarecer e mostrar como a controladoria pode auxiliar na formulação do planejamento estratégico, trazendo, assim, benefícios para as organizações.

Quanto aos meios, fora utilizado unicamente pesquisa bibliográfica, sendo a mesma realizada no período de 06/03/2015 a 11/06/2015, na qual foram buscados em livros, trabalhos acadêmicos e em sites, assuntos que cercam o tema proposto, com a finalidade de responder a problemática deste trabalho que é “De que maneira a controladoria atua como agente contribuidor na formulação do planejamento estratégico”? Fonseca (2002, p.32) defende que pesquisa bibliográfica é:

(...) é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Dessa forma, foram utilizadas neste trabalho a visão de autores como: Beuren (2002); Kaplan e Norton (2004); Padoveze(2007); Catelli (2007); Assaf Neto (2007); Mosimann e Fisch(2008); Oliveira (2009); Lunkes e Schnorrenberger (2009); Nascimento e Reginato (2009); Eleutério da Luz (2014); Oliveira, Perez e Silva (2014); dentre outros.

4 DISCUSSÃO

As empresas são caracterizadas por serem sistemas abertos e dinâmicos, as quais interagem constantemente com o ambiente e sofrem pressões ao realizar suas atividades. Essas interações podem ser tanto do ambiente próximo, sob as influências advindas dos clientes, da concorrência, dos fornecedores e das informações, como do ambiente remoto, que podem ser influências culturais, políticas, econômicas e ideológicas. Tal fato faz com que as empresas necessitem sempre promover a reavaliação de sua realidade empresarial, bem como das variáveis que afetam as mesmas.

Para que as organizações produzam seus produtos ou prestem os seus serviços elas passam por processos que são caracterizados pela entrada de recursos, quais sejam matérias-primas, informações, equipamentos e pessoas, havendo posteriormente a transformação, ou seja, o consumo dos recursos envolvidos, resultando, por fim, na saída de produtos e/ou serviços. Com isso, na realização desses processos faz-se necessário que as empresas

planejem suas ações, antes de por em prática as atividades, com o propósito de evitar desperdício e assim atingir os resultados econômicos almejados.

O planejamento é uma etapa do processo de gestão que tem como objetivo formular planos e traçar possíveis atividades, a médio e/ou a longo prazo, para, assim, garantir o cumprimento da missão e da visão da empresa. Tal etapa é vital, pois é nela que são tomadas as decisões que irão nortear as ações que serão desenvolvidas. Quando se fala na análise do ambiente interno e externo às entidades, levando em consideração também o conhecimento da missão, visão e crença da empresa, colaborando na elaboração de ações, estratégias, diretrizes e planos, com o intuito de atender os objetivos propostos, significa que estamos falando de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico possibilita que sejam evidenciados os pontos fortes existentes dentro da organização e avaliados as oportunidades, a fim de aproveitá-los, bem como eliminar os pontos fracos e evitar as ameaças que possam atingir negativamente a evolução da empresa, permitindo, a partir dessas análises, prepararem planos e estratégias coerentes a seus objetivos. Para a elaboração do mesmo serão necessários, o apoio, a participação e o comprometimento de todas as áreas da organização. Nessa fase, quanto maior o número de informações úteis disponibilizadas, maior será a probabilidade dos gestores tomarem as melhores decisões.

O setor que pode contribuir significativamente na emissão dessas informações as diversas áreas organizacionais é a controladoria. Sobre a controladoria, quanto a sua definição, vários autores divergem em seus conceitos, conforme apresentado na pesquisa realizada neste trabalho, no caso de Catelli(2007) e Mosimann e Fisch(2008), eles defendem que a controladoria é uma ciência autônoma, que não se confunde com a Contabilidade, podendo ser visualizada sob dois enfoques: a) como um órgão administrativo e b) como uma área do conhecimento humano. Em contradição, Padoveze (2007) afirma que a controladoria é a ciência contábil evoluída. Logo, não há um conceito universal a respeito da controladoria.

Em relação às funções, o *Controller* – assim denominado o profissional da controladoria - monitora e operacionaliza os sistemas de informações, além de gerar relatórios que explanam as situações encontradas no ambiente empresarial, subsidiando os gestores de diversos setores na tomada de decisão ótima, bem como controla as ferramentas de gestão, com o fito de maximizar os resultados econômicos. Tal profissional pode ser formado na área de produção, contabilidade, tributos, administração financeira, estatística, pesquisa operacional, dentre outras, ou seja, áreas afins, não se limitando somente na área contábil.

A controladoria contribui grandemente na formulação do planejamento estratégico, através do abastecimento de informações contábeis e não contábeis aos gestores da empresa e pelo acompanhamento de ferramentas e gerenciamentos estratégicos, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta de gestão desenvolvida por Kaplan e Norton no início da década de 90. No BSC são observados, durante um determinado período de tempo, os indicadores, sob a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos de negócio, e aprendizado e crescimento, essenciais à gestão empresarial, comparando as metas planejadas com os dados atuais da mesma, adotando medidas corretivas quando necessário, a fim de cumprir com a missão e visão organizacional. O BSC também colabora na etapa de controle, pois é verificado as ações realizadas. A controladoria disponibiliza dados de base para elaboração das metas dos indicadores, além de auxiliar no controle.

No que concerne ao gerenciamento de riscos, as empresas estão constantemente sujeitas aos riscos, devido ao dinamismo do mercado que traz um cenário de incertezas quanto aos possíveis acontecimentos. Os riscos podem ser classificados em estratégicos, financeiros e operacionais. Para sanar, minimizar ou evitar a ocorrência de riscos, a controladoria pode colaborar com os gestores no planejamento estratégico de suas ações, através da disponibilização de relatórios, análises e do sistema de informações da mesma, que permitirá aos gestores ficarem a par da situação que a empresa se encontra, e verificar possíveis variáveis que poderá atingi-la, evitando, assim, danos e prejuízos financeiros. O auxílio da controladoria na formulação das estratégias é denominado por alguns autores como controladoria estratégica.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho fora verificado que a controladoria é uma área que coleta, analisa e disponibiliza informações úteis aos gestores, com o intuito de otimizar os recursos econômicos, garantindo o atendimento aos objetivos traçados, analisando seus conceitos sob a visão de diferentes autores, suas funções, perfil do profissional da área e a suas contribuições.

Em seguida fora analisado que o sistema empresa é um sistema aberto marcado pela entrada constante de informações, tecnologias, matérias-primas, recursos, dentre outros, que afetam o andamento da organização, podendo ser de forma favorável ou desfavorável, o que necessita, dessa forma, da disponibilização dos recursos e informações aos gestores para que os mesmos possam tomar as melhores decisões, com a finalidade de garantir a missão organizacional e sua continuidade.

Com isso, constatou-se que a controladoria não se limita apenas no auxílio em uma determinada área da empresa, mas colabora também com todas as áreas, através da apresentação de seus relatórios e ferramentas executadas. Uma de suas contribuições vitais é no planejamento estratégico. O planejamento estratégico, por sua vez, é um processo no qual são elaborados metas, diretrizes e planos para que as atividades possam ser executadas de forma que atendam a missão e a visão da empresa, sendo elaborado pelos executivos e gerentes da mesma. A contribuição da controladoria na elaboração das estratégias de uma empresa, levando em consideração os vários setores da mesma, é denominada controladoria estratégica.

Dessa forma, através do presente trabalho, retomando o questionamento principal, o qual é: **De que maneira a controladoria atua como agente contribuidor na formulação do planejamento estratégico?** Conclui-se que a controladoria contribui significativamente para a formulação do planejamento estratégico, através de seus sistemas de informações gerenciais, relatórios e análises, os quais permitem ter uma visão ampla da situação real da empresa e do que pode vir a afetá-la tanto positivamente como negativamente, auxiliando os gestores na formulação de estratégias e no monitoramento de ferramentas do planejamento estratégico, sendo uma delas o Balanced Scorecard (BSC) que é uma ferramenta no qual são elaboradas estratégias e metas que serão executados por cada setor e monitorados no decorrer da execução verificando se o realizado está de acordo com o que fora planejado, gerando assim, mais informações para a melhoria no processo. E auxilia no gerenciamento de riscos, a fim de evitar prejuízos financeiros. Diante de todo o exposto é possível afirmar que a controladoria traz grandes benefícios para o crescimento das organizações.

Por fim, recomenda-se que sejam realizados posteriores trabalhos que visem identificar os impactos da busca de informações pela controladoria nas diversas áreas de uma organização, como também os aspectos negativos que possam ser evitados nas organizações através da atuação do setor da controladoria, sobretudo quando a mesma auxilia na construção do planejamento estratégico.

ABSTRACT

The Organizations are open systems, which constantly interact with the external environment, receive various influences and stimulations that affect the progress of activities to produce goods and / or realization of services. This way, for organizations to ensure organizational

effectiveness it is necessary that they have an effective management process in order to meet the mission and avoid discontinuity. The controllership is responsible for management useful information, and control plans and tools aimed at maximizing the economic results of entities, can contribute significantly not only in the control phase itself, but in the planning stage, through the grant managers in the formulation, especially of strategic planning. Thus, this study aims to determine how the controller acts as contributing agent in the formulation of strategic planning. For report was used as the methodological aspects of the exploratory research and literature search, based on materials published in books, internet and scientific papers. After surveying the data was possible to conclude that the controllership contributes greatly in the formulation of strategic planning, through the provision of relevant information, both internal and external environment to the organization, the managers of the various business areas, arising out of control plans and executed tools the entities, as well as monitoring organizational systems.

Keywords: Controllership. Process Management. Strategic Planning. Risk Management.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARINO, B. C. *Balanced Scorecard como ferramenta de comunicação de estratégica: Um Estudo em Instituição Financeira*. <Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa>>, Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis e Financeira.2010. Acesso em 02/06/2015.

BERNSTEIN, P. L. *Desafio aos deuses : a fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da Controladoria no processo de gestão. In: SCHIMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

CATELLI, Armando (Coord.) *Controladoria: abordagem de gestão econômica – Gecon*. 2. ed. – 6. Reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8ªed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COTRIM, Gilberto. *História global – Brasil e geral*. Volume único. 8. ed.São Paulo: Saraiva, 2005.

DENCKER, Ada de Freitas Manetti. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo*. São Paulo: Editora Futura: 2003.

ELEUTÉRIO DA LUZ, Érico. *Controladoria Corporativa*. 2 ed. rev., atual e ampl. Curitiba: Intersaberes, 2014.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. *Controladoria: Teoria e Prática*. 4ª ed. São Paulo: Atlas. 2008. 295

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

HERRERO FILHO, E. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GEIGER, Paulo. *Dicionário Caudas Aulete da língua portuguesa: edição de bolso*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2008.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 10ª Ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

IEPSTEIN, M.; MANZONI. J. F. *Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards*, 1998. In. Prieto; Vanderli e outros. *Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard*. Artigo Científico. 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>> Acesso em 15 de maio de 2015.

JORION, P. *Value at Risk: A Nova Fonte de Referência para o Controle do Risco de Mercado*. S. Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 2001.

_____. *Value at Risk - A Nova Fonte de Referência para o Controle de Risco de mercado*. 2. ed. Editora BM&F, 2003.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KANITZ, Stephen Charles. *Controladoria: teoria e estudo de casos*. 1976. In: SOUZA, Luiz Carlos de. *Controladoria aplicada aos pequenos negócios*. 1.ed. (2008), 2.reimpr. Curitiba: Juruá, 2010.

KOTLER, P; KELLER K. L. *Administração de Marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUNKES, Rogério João; SCHNORREBERGER, Darci. *Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARIOTTI, Humberto. *Pensamento Complexo*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina; DIAS FILHO, José Maria. *Governança Empresarial, Riscos e Controles Internos: A Emergência de um Novo Modelo de Controladoria*. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. I, n. 34, 2004. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15n34/v15n34a01.pdf>> Acesso em 16 de junho de 2015.

MARSHALL, C. L. *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: Seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional*. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. *Controladoria: fundamentos do controle empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luis. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estruturas, aplicações*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César. *Metodologia do trabalho* [recurso eletrônico]: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, Denis A. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SALLES JÚNIOR, Carlos Alberto Corrêa; et al. *Gerenciamento de riscos em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. *Gestão de riscos empresariais*. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2002.

SIQUEIRA, J. R. M de; SOLTELINHO, Wagner. *O profissional de controladoria no mercado brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais*. Artigo científico. 2001. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772001000300005> Acesso em 02 de abril de 2015.

SLACK, Nigel. CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON Robert. *Administração da Produção*. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008..

VASCONCELLOS, Celso dos S. *Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico*. 5. ed. São Paulo: Libertad, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.