



CONTROLADORIA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA

Vanderlei Da Silva Sampaio¹

Fabrizio Meller-da-Silva²

RESUMO

Este estudo através de uma abordagem gerencial, tem como objetivo analisar e compreender diversos aspectos relacionados a controladoria estratégica e suas praticidades no cenário atual, apresentando os conceitos da controladoria, a sua participação efetiva nas organizações em face aos novos desafios da atualidade. Dentro desse contexto a controladoria tem se tornado uma ferramenta de grande importância para todo segmento organizacional, principalmente pela prática de controle e registro de todas as operações realizadas pelas organizações em decorrência de suas atividades. Entende-se que um estudo nesta área irá cada vez mais contribuir para o processo de otimização, a eficácia e melhores praticidades nas organizações. Assim, o controle organizacional pode ser entendido como o departamento responsável pelo projeto e elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma organização. Através dessa pesquisa bibliográfica a controladoria estratégica apresenta-se como uma ferramenta gerencial de grande relevância dentro do segmento empresarial, principalmente na gestão estratégica e na escolha do melhor rumo a ser seguido pela empresa. Assim, a controladoria estratégica busca prover a organização de um controle efetivo, onde as origens e saídas de cada ingresso de recursos são conhecidas. Visa a maximizando os lucros, através do controle dos recursos, promovendo a eficácia organizacional, fornecendo informações adequadas e oportunas aos gestores facultando-lhes a tomada de decisão. Nesse cenário, através desse estudo constatou-se a importância da controladoria estratégica como instrumento de controle e gerenciamento das atividades, podendo oferecer vantagens competitivas e grandes contribuições para as organizações, estabelecendo a estruturação do planejamento estratégico, controlando e registrando todas as operações realizadas pela organização e ainda, administrando racionalmente o planejamento orçamentário, além de promover uma gestão organizacional de alto controle.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria, Estratégia, Abordagem Gerencial.

ABSTRACT

This study through a managerial approach, is to analyze and understand various aspects related to strategic controllership and its practicalities in the current scenario, presenting the concepts of controlling, their effective participation in organizations face new challenges today. Within this context the controller has become an important tool for any organizational segment, mainly for practical control and logging of all operations carried out by organizations as a result of their activities. It is understood that a study in this area will increasingly contribute to the optimization process, the effectiveness and practicalities best in organizations. Thus, the organizational control can be understood as the department responsible for the design and development, implementation and maintenance of the integrated operational information and financial statements of an organization. Through this strategic controlling the literature presents as a

¹ Pós-Doutor em Administração pública pela UFV- MG. Doutor e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Positivo. Especialista em Docência do Ensino Superior, Especialista em Gestão Financeira de Investimentos, Controladoria e Auditoria. Graduado em Administração de Empresas. E-mail: vanderleisampaio@hotmail.com.

² Pesquisador no Programa de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT/UEM). Professor Adjunto na Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá/PR, Brasil.



managerial tool of great importance within the business segment, especially in strategic management and in choosing the best course to be followed by the company. Thus, the comptroller seeks to provide strategic organizing an effective control, where the sources and outputs of each ticket features are known. Aims at maximizing profits by controlling resources, promoting organizational effectiveness by providing adequate and timely information to managers providing them with decision making. In this scenario, through this study confirmed the importance of controlling as an instrument of strategic management and control activities, which can provide competitive advantages and great contributions to organizations, establishing the structuring of strategic planning, controlling and recording all transactions the organization and yet, rationally managing the budget planning, and promote a high organizational management control.

KEYWORDS: Controlling, Strategy, Management Approach.

INTRODUÇÃO

A controladoria estratégica nas organizações, em face aos desafios e paradoxos da atualidade, representa o segmento responsável por propiciar um processo decisório de qualidade nas organizações. Mediante o fornecimento de informações previamente analisadas que servirão de forma estratégica para auxiliar os gestores no processo decisório. Considerada como um importante instrumento do processo de gestão cujo objetivo visa auxiliar na obtenção de melhores resultados econômicos e financeiros provenientes das diversas ações realizadas no ambiente organizacional de qualquer segmento empresarial.

O papel da controladoria dentro de uma organização será de forma holística, administrando, decidindo, controlando e informando os atos e fatos, principais ou secundários, terciários da gestão empresarial, dentro de uma cadeia de valor. A controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos dos diversos segmentos organizacionais, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas, abrangendo diversas áreas de saberes.

Na atualidade com os fenômenos da globalização, tecnologia, inovação e com a acirrada concorrência, tem forçado as empresas a buscarem vantagens competitivas e a controladoria estratégica é sem dúvida o elemento chave para esta finalidade, aliada a gestão estratégica. Portanto a controladoria em face as novos paradigmas da atualidade passa a ser considerado um fator fundamental na estrutura da empresa. Assim, torna-se necessário entender de que forma cada elo agrega valor à gestão estratégica organizacional com o propósito de gerenciar, registrar e controlar todas operações realizadas na organização. Assim, com base nessa perspectiva a otimização dos processos gerenciais é possível por intermédio dessa ferramenta.

Nesse contexto, a controladoria por intermédio de suas finalidades, tem um grande desafio organizacional por meio de suas funções no processo de gerir e controlar os diversos



recursos de uma empresa. É preciso cada vez mais estar atento na coordenação e otimização dos resultados da empresa como forma de garantir e mensurar todas atividades e converte-las em vantagem competitiva. A controladoria apresenta destacada relevância e grande potencial, tanto na prevenção, no controle e na avaliação de resultados das empresas e em diferentes etapas ou fases do processo decisório.

Desta forma, constata-se que as empresas contemporâneas, necessitam de uma estrutura organizacional bem enxuta e bem delineada, definida de tal forma que possa garantir sua sobrevivência. Nessa nova ótica, observa-se que as empresas necessitam de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas, em tempo hábil ao processo decisório, colaborando de uma forma estratégica com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial. O trabalho apresenta como pressuposto a necessidade de um controle em todo o sistema de gestão da organização e um monitoramento eficiente por um profissional de controladoria. Também tem como objetivo focar a importância, a origem e a influência da controladoria tanto no processo de planejamento, como no controle operacional, além evidenciar a necessidade do uso da controladoria na atualidade em todo segmento empresarial em face aos paradigmas da atualidade.

2. CONTROLADORIA ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS

A gestão de uma organização com base na perspectiva da controladoria estratégica visa prover a organização de uma ferramenta que pode gerar uma competência organizacional. Baseada em métodos de registros e controles. Assim, a controladoria garante um controle efetivo das operações organizacionais. Numa visão histórica e tradicional, e com base em consultas nas bases de dados, a controladoria surgiu por volta de 1950, e geralmente esta presente em quase todas empresas, principalmente nas grandes corporações e nas multinacionais. Sendo considerada de extrema importância para as organizações, com suas funções orçamentárias, tendo não só o registro, o controle, o relato dos fatos econômicos, mas também, o fornecimento de informações úteis e em tempo hábil aos gestores, de forma necessária à tomada de decisão.

Para Oliveira (2009) pode se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade. Podendo ser com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade.

Assim, percebe-se que a controladoria é um departamento que proporciona um controle



efetivo de todas as operações realizadas na organização. Nessa perspectiva, nota-se que ela também exerce a função de um órgão de linha e de staff ao mesmo tempo, gerando informações e propostas de soluções aos gestores sobre os possíveis problemas encontrados. A controladoria é uma ciência que se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento para propiciar a otimização da organização (PELEIAS, 2002).

A importância da Controladoria estratégica na gestão empresarial esta diretamente relacionada ao planejamento e ao processo decisório nas organizações, a figura seguir retrata a visão estratégica e a tomada de decisão.

Figura 01 – Controladoria Estratégica



Fonte: Padoveze (2003).

Ao abordar a temática relacionada a controladoria estratégica, devemos mencionar e contextualizar a importância da palavra estratégia, entendida como sendo *Strategos* da língua grega, cuja composição consiste na palavra *stratos*, que representa exército e *ag*, que se traduz como comandar ou liderar. Assim, o conceito de estratégia tem sua origem desde os primórdios da civilização resultante da arte militar, sendo definida como uma campanha militar articulada para a aplicação de forças em grande massa contra o inimigo. A estratégia envolve o plano de guerra, moldando as diretrizes e tomando decisões sobre procedimentos individuais, coletivos, objetivando vencer as batalhas e o inimigo (FREIRE 1997; PADOVEZE, 2003).



No contexto empresarial, a formulação da estratégia baseia-se na análise do ambiente onde a empresa esta inserida, nos seus recursos e também conforme o comportamento de seus concorrentes. A evolução ocorre através das informações úteis fornecidas pelo conjunto das atividades de controle do ambiente empresarial. Assim, no processo de gestão, a estratégia pode ser considerada como um caminho, rumo ou conjunto de princípios e regras que visam à tomada de decisão a fim de orientar o andamento da organização para atingir resultados esperados (ANDREWS, 1977).

Desta forma, percebe-se a importância do uso de estratégias no âmbito empresarial. A estratégia empresarial muitas vezes é concebida como o ato de saber-se lidar com a concorrência. A condição da competição em um segmento empresarial depende de cinco forças competitivas. Essas forças são: a intensidade da rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes no mercado, poder de negociação de fornecedores, poder de negociação de clientes e a ameaça de produtos substitutos. Assim, esses fatores determinam a rentabilidade e continuidade de uma organização, orientando de forma holística as estruturas organizacionais. As estratégias são formuladas e estabelecidas a partir da análise do ambiente externo e interno, que pode legitimar a empresa na escolha dos melhores meios para atingir seus objetivos e consequentemente sua sobrevivência (PORTER, 1989; PADOVEZE, 2003).

2.1 A Evolução Da Controladoria Estratégica Como Instrumento De Controle E Gerenciamento Das Atividades

No cenário atual as funções e atividades exercidas por essa moderna ciência conhecida como controladoria, tornaram-se fatores vitais para controle e planejamento a médio e longo prazo de qualquer tipo de organização. Os fenômenos como a competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção em algumas nações, os aspectos sociais, entre outros, exigem gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades. Pode-se entender que o objeto principal da controladoria é o estudo e a pratica das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral. É atribuição da Controladoria, dar suporte informacional em todas as etapas do processo de gestão, com vista em assegurar o conjunto de interesses da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Na visão de Beuren (2002), outra importante atribuição da Controladoria é exercer o controle das atividades de uma entidade. Só é possível afirmar que há um efetivo controle se as respostas forem afirmativas para perguntas como:



- São conhecidas a origem de cada ingresso de recursos e o destino de cada saída?
- As receitas e as despesas estão dentro dos valores e limites esperados?
- Os desvios nesses parâmetros são de rápido conhecimento dos gestores Responsáveis?
- São tomadas providencias para corrigir tais desvios?
- Os sistemas de informações existentes na organização, permite o adequado registro e acompanhamento das tomadas de decisões?

Portanto, com base nesse contexto, entende-se por controle o conhecimento da realidade e a comparação com que deveria ser, com objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras. A controladoria deve estar estruturada para atender a necessidades de controles sobre as atividades rotineiras e também para servir de ferramenta para monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa. Em outras palavras, a estruturação da Controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias a gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos (OLIVEIRA, 2009).

Dessa maneira, Conforme Oliveira (2009), pode-se visualizar a Controladoria estruturada em dois grandes segmentos:

- **Contábil e fiscal:** Nesse segmento, são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representada pela escrituração contábil e fiscal, com a geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento fiscalização e auditoria etc. Também se enquadrariam as outras funções corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, apuração e controle dos custos para fins contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoques e imobilizado, apuração e gestão dos impostos etc.;
- **Planejamento e controle:** Caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da Controladoria. Nesse segmento devem estar incorporadas as atribuições concernentes a gestão de negócios, o que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidade, planejamento tributário etc.

Desta forma, estabelecida sua estrutura, as atividades exercidas pela Controladoria de fiscalização e de monitoramento dos controles gerenciais implica, em uma primeira etapa, a melhoria do processo de efetivar os sistemas de controle. Como conseqüência, haverá um



aumento da performance dos administradores e da eficácia e eficiência dos departamentos, devido ao fato de que as possíveis falhas serão conhecidas mais facilmente, ou seja transparentemente, permitindo a adoção de medidas corretivas.

De acordo com *Financial Executive Institute*, as principais atribuições da Controladoria compreendem:

- Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- Medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e Interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- Medir e reportar a eficiência dos objetos do negocio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- Prover proteção para os ativos da empresa, isso inclui adequados controles internos e coberturas de seguros;
- Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- Sugerir melhorias para redução de custos;
- Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- Analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistema de controle;
- Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;
- Em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Constata-se que a controladoria possui inúmeras atribuições e que se as mesmas forem colocadas em praticas resultam em grandes benefícios para a organização.

2.2. A Controladoria na Gestão Organizacional

Na gestão de uma empresa, o processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria por meio das informações de planejamento e controle. As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informação que suporte essas decisões. A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão. O papel da Controladoria, portanto, é



assegurar as diversas gestões de uma empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar esfumações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *controller* exerce influencia na organização a medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e da organização. No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis da empresa (OLIVEIRA, 2009).

Desta forma, no processo de gestão, o constante monitoramento das variáveis externas e internas é fator básico, pois, mudanças que nelas ocorram implicam na necessidade de medidas corretivas. Assim, a controladoria empenha-se em facilitar a análise a partir dessas alterações, buscando, com isso, orientar a empresa para a otimização de seu resultado. A compreensão do processo de gestão permite à administração da organização estruturar suas fases de tomada de decisão de forma conveniente para a manutenção da estabilidade da empresa no mercado em que atua, pois, tal processo contempla o constante monitoramento do comportamento das variáveis ambientais. A participação da controladoria no processo de gestão inicia quando são implementados e monitorados os controles existentes na organização, que se estendem a toda a atividade de gestão. A essência da palavra controle é ampla, e pode ser melhor compreendida se analisada sob as diferentes perspectivas ou dimensões. Dessa forma, a palavra controle extrapola os limites do sentido do termo comumente denominado, se referindo ao próprio controle organizacional, uma vez que o escopo dessa área abarca toda atividade decisória, assumindo assim, uma função abrangente cujo objetivo final é o controle da organização como um todo, (OLIVEIRA, 2009).

2.3 Sistema de Informação Gerencial

Na atualidade em face ao grande volume de informações, a gestão da informação no contexto atual tem como objetivo disponibilizar informações úteis e em tempo hábil aos gestores. A tecnologia da informação passa a ser uma ferramenta fundamental, para qualquer segmento empresarial.

Assim, Nakagawa (1995, p. 14), define o sistema integrado de informação como:

O sistema que integra os padrões, os orçamentos e a contabilidade caracterizam por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informação não apenas de caráter contábil e financeiro, como, também, de natureza física e qualitativa, e de interação na empresa com as variáveis de seu ambiente externo.



A gestão da informação, dentro do contexto atual, apresenta-se como a principal ferramenta tanto para gerir, como para controlar todos os fluxos de capital, bens e serviços que ingressam e saem de uma organização. Rocha (1998), um sistema de informação de gestão estratégica é um conjunto, formalizado, de recursos intelectuais, materiais, financeiros, tecnológicos, informacionais e de procedimentos para coletar, analisar e selecionar dados, gerar e transmitir informações estratégicas. Com esse conceito, argumenta que um sistema de informação de gestão estratégica deve gerar informações que assegurem ao processo de gestão estratégica o necessário suporte, de modo a que seja possibilitado aos administradores (ROCHA (1998),

Contudo, a gestão da informação é um processo valiosíssimo para os gestores, principalmente no momento de tomar decisões. É nesse momento que os gestores recorrem ao sistema de informação em busca de relatórios e informações úteis para decidir e fazer as melhores escolhas possíveis.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo está estruturado através de uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo-explicativo, em forma de estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (2002, p.66) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” e serve para “descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Gil (2008) argumenta que o objetivo dessa metodologia de pesquisa é identificar os fatores que determinam ou que de alguma forma contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É também considerado o tipo que mais aprofunda o conhecimento da situação real, pelo fato de explicar a razão, o porquê dos resultados. Adotou-se a estratégia qualitativa, uma vez que há uma preocupação em se investigar o contexto em que o fenômeno se encontra, buscando diagnosticá-lo, através da descrição e interpretação, com propósito descritivo-explicativo.

Para Beuren (2006) o estudo de caso é um estudo aprofundado sobre determinado fenômeno, sendo uma pesquisa para conhecer e reunir informações sobre um assunto, assim visa descobrir uma maneira para promover soluções para um determinado caso ou problema.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS



Ao abordar a temática Controladoria Empresarial Estratégica, nota-se a importância dos controles internos, bem como o planejamento e utilização de estratégias que possam aferir melhores resultados.

4.1. Controles Internos Organizacionais

Para a controladoria, é de fundamental importância conhecer a qualidade o grau de confiabilidade dos sistemas contábeis e de controles internos desde a fase de planejamento de seus trabalhos, para auxiliar na adequação das áreas de risco. Considerando sua importância e grande amplitude, o conceito de controles internos, para ser totalmente compreendido, deve ser devidamente analisado pelo conjunto de sua natural aplicação no contexto das rotinas empresariais, de acordo com as necessidades da empresa, seu tamanho e cultura própria, diversidade de negócios, dispersão geográfica, bem como nas áreas operacionais. O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e Demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2000).

Uma segunda definição para os sistemas de controles internos, essa do *American Institute of Certified Public Accountants*, é a seguinte: O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão (OLIVEIRA, 2009).

Ainda conforme o autor acima supra citado, a importância dos sistemas contábil e de controles internos pode ser resumida, considerando-se os seguintes fatores:

- **Tamanho e complexidade da organização:** quanto maior é a entidade, em geral, mais complexa é a organização estrutural. Para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios e análises concisos, que reflitam a situação em cada momento das atividades da organização;
- **Responsabilidades:** a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da companhia e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração. A manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para a execução correta dessa responsabilidade;



- **Caráter preventivo:** um sistema de controle interno que funciona adequadamente constitui a melhor proteção, para a companhia, contra as fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertos por muito tempo e permitem à administração ter maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema.

A importância desses sistemas, para uma organização e todos os envolvidos, é, fundamentalmente, que o controle pode ser entendido como a última etapa do processo sequencial administrativo. (OLIVEIRA, 2009).

4.2 As Principais Contribuições da Controladoria Estratégica para as Organizações na Atualidade

A utilização dessa ferramenta, denominada controladoria estratégica é de vital importância para dar suporte, confiabilidade e segurança na fluidez das informações para o processo de tomada de decisões. Assim, o processo de gestão estratégica da controladoria, torna-se imprescindível a gestão organizacional. O planejamento estratégico, planos de ação, orçamentos, avaliação de desempenho e conseqüente correções de seus cursos, promovendo a eficácia organizacional auto-sustentável para o sucesso nas atividades empresariais.

Conforme as perspectivas de Oliveira (2009), algumas das principais contribuições da controladoria estratégica para as organizações na atualidade, são as seguintes:

- Possibilita a maximização dos lucros através do controle total das receitas e despesas;
- Redução de custos, evitando falhas, desvios e desperdícios de recursos;
- Otimização das atividades organizacionais;
- Controla o planejamento orçamentário, oferecendo soluções para chegar o mais próximo possível das metas do orçamento; Orçado x Realizado;
- Oferece atendimento à diretoria através de controles atualizados (planilhas, relatórios, informativos de alertas);
- Oferece respostas consistentes a perguntas como: "posso comprar mais ou não, devo ampliar o negócio ou não"? Avaliação de desempenho setorial;
- Fornece informações adequadas e oportunas aos gestores facultando-lhes a tomada de decisão;
- Avaliação de desempenho global;



- Monitoramento e aplicação dos recursos da organização;
- Proporção de respostas rápidas e eficazes às mudanças impostas pelo ambiente;
- Promove a eficiência e a eficácia organizacional;
- Visão Multidimensional.

Diante dos vários desafios da atualidade enfrentados pelas organizações, a controladoria estratégica tornou-se uma ferramenta que propicia diversas contribuições para as organizações na atualidade, principalmente num ambiente de negócios competitivo e acirrado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou demonstrar e entender o papel da controladoria na administração estratégica de uma empresa em face aos novos paradigmas da atualidade. Apresentando os conceitos e ascensão desta área sobre as dimensões gerenciais e operacionais. Buscou, evidenciar o papel da controladoria sob a perspectiva de que essa área pode contribuir de forma eficaz no processo de a administração estratégica. Proporcionando a escolha de forma segura do melhor rumo a ser seguido, por meio da identificação de eventuais intempéries, ou seja, desvios tanto operacional como estratégicos, fornecendo informações úteis e seguras, apropriadas e oportunas aos gestores facultando-lhes a tomada de decisão de forma estratégica.

Por sua vez, a controladoria utiliza as dimensões de gestão e controle a fim de prover informações seguras, tempestivas e confiáveis. Esse processo ocorre por intermédio de relatórios, os quais visam assessorar a alta administração em suas decisões. Nesse sentido, os sistemas de informações gerenciais participam do processo como instrumentos facilitadores, ou seja, pulverizando informações por todo o sistema de gestão. Percebe-se que a controladoria atua no monitoramento e no controle do processo de gestão com ênfase na eficácia organizacional, estabelece a estruturação do planejamento estratégico, controla e registra todas as operações realizadas pela organização, e ainda assegura a otimização do planejamento orçamentário organizacional.

Desta forma, a controladoria torna-se uma ferramenta importantíssima na administração estratégica em face aos cenários atuais repletos de desafios. Assim, com esse estudo constatou-se que a controladoria é um órgão ou departamento de extrema importância para as organizações, controlando e registrando todas as operações realizadas por uma empresa.



Agindo de maneira proativa no processo de planejamento e controle promovendo a excelência empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS K.R., **Concepto de estratégia de la empresa**. Barcelona: Navarra, 1977.

BEUREN, Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 3ª edição, 2006.

CERVO, AMADO L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. Ed. Prelice Hall. São Paulo. 2007.

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

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais de contabilidade e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: Conselho federal de contabilidade, 2000.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: sucesso em Portugal**. Lisboa: Verbo, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas implementação**. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Martins Luiz. **Controladoria Estratégica**: São paulo: Atlas, 5ª Ed. 2009.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Controladoria Estratégica e Operacional Conceitos, Estrutura, Aplicação**. São Paulo: Editora Thompson, 2003, 595 p.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Falando sobre controle interno**. IOB – Informações Objetivas – **Temática Contábil e Balanços**, Bol. 09/99, mar. 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho**