

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: ORGANIZAÇÕES, INOVAÇÃO E PROCESSOS
COLABORATIVOS

TÍTULO DA PROPOSTA DE PESQUISA

**CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: uma análise sobre tomada de decisão e eficácia
organizacional**

CPF do candidato: 025.571.659-13

Florianópolis

2021

PROPOSTA DE PESQUISA: CONTROLADORIA ESTRATÉGICA: uma análise sobre tomada de decisão e eficácia organizacional

1- INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

O final do século XX trouxe novos desafios às empresas, especialmente por marcar um novo período em termos de disseminação da informação. Nesse novo cenário, como as empresas conseguirão vantagens competitivas sustentáveis em um ambiente turbulento, incerto e dinâmico, com renovação tecnológica constante e mercados globalizados?

Uma das respostas as empresas têm buscado dentro de seu sistema de gestão, desenvolvendo novas ferramentas para se manterem competitivos e para auxiliar na tomada de decisão. Neste contexto, a controladoria tem um papel importante ao promover a eficácia nas decisões relativas aos eventos econômicos da organização, monitorando a execução dos objetivos estratégicos assim como, a comunicação da informação para toda a empresa.

Ao propor a controladoria como ferramenta de gestão estratégica, busca-se definir o conceito, suas funções e ferramentas, com foco especial no *balanced scorecard*. Busca-se também definir o conceito de gestão empresarial e o processo de tomada de decisão e como a controladoria estratégica pode auxiliar as organizações na gestão das informações para tornar o processo decisório mais seguro e eficaz.

Mediante o exposto, qual a importância da controladoria estratégica e a utilização de suas ferramentas no processo decisório e gestão das organizações? Assim, esta proposta de pesquisa tem o objetivo geral de investigar a importância da controladoria estratégica para a tomada de decisões e o alcance da eficácia organizacional. O presente estudo tem por objetivos específicos o estudo dos principais modelos de gestão estratégica, assim como analisar a relevância da controladoria estratégica nas Instituições Financeiras.

2. JUSTIFICATIVA

Diante da necessidade das empresas de uma atuação mais competitiva junto aos mercados e a busca de eficácia organizacional é necessário, mais do que nunca, de um sistema decisório ágil, pró-ativo, seguro e confiável para auxiliar as organizações.

Desta forma, esta pesquisa tem por objetivo o estudo da controladoria estratégica e suas ferramentas, além da sua relevância na eficiência operacional nas organizações e no processo decisório.

O estudo será realizado com foco na utilização da controladoria estratégica nas Instituições Financeiras, a utilização das suas ferramentas, em especial, o Balanced Scorecard, os modelos de gestão adotados e a importância destas ferramentas no processo decisório.

Busca-se com este estudo, descobrir e comprovar o quanto é relevante a controladoria estratégica nas organizações financeiras como paradigma de vantagem competitiva e eficiência operacional. Desejo com isso, contribuir para a disseminação da relevância do tema junto as organizações e toda a sociedade.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Controladoria

A controladoria surgiu nas grandes corporações no início do século XX nos EUA com o objetivo principal de controlar os negócios de empresas relacionadas, tais como subsidiárias e/ou filiais. Neste sentido, Oliveira, Junior e Silva (2009), descrevem que a controladoria deve persuadir, coletar e organizar informações importantes para a tomada de decisão, ter controle e monitorar as atividades executadas e desempenhadas pela organização e influenciar nas decisões dos gestores.

Assim a controladoria tem por objetivo a identificação, mensuração, comunicação e a decisão quanto aos eventos econômicos na execução das atividades empresariais. Conforme Nascimento e Reginato (2013) *“a área de controladoria tem a função de promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e*

diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias, e principalmente, suavizando as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento das informações sobre operações passadas e presentes e de adequada comunicação aos gestores, de forma a sustentar a integridade do processo decisório”.

Padoveze (2016), cita que “a principal missão da controladoria é oferecer o suporte informacional aos decisores a fim de potencializar os resultados da empresa, minimizando os riscos, aproveitando as oportunidades e respeitando as ameaças e limitações das organizações”. Sendo assim, cabe a controladoria o controle das operações e os resultados planejados assegurando a eficácia da organização e um processo decisório confiável.

O controle de dados e informações é a base que alicerça a gestão estratégica. E neste contexto, a controladoria tem papel importante de monitorar o desempenho das atividades, assim como, o controle de procedimentos internos, contendo normas que clarifiquem e orientem todos na organização, em busca dos objetivos definidos pela administração (NASCIMENTO e REGINATO, 2013).

Neste contexto, o *controller* tem um papel importante na organização como um profissional que deve identificar, medir, analisar, interpretar e relatar informações financeiras e operacionais para uso da administração. Além disso, deve possuir habilidades técnicas (contábil, financeira e negócios), ser um líder na organização e um influenciador de pessoas.

Sistema de informação e controles internos

A qualidade e tempestividade do sistema de informação gerencial é um ponto determinante no processo decisório e na capacidade gerencial, potencializando o desempenho da organização. Vale ressaltar que o sistema de informação não se refere somente aos sistemas informatizados, mas também aos provenientes da estrutura organizacional e o desempenho de todas as áreas.

Para a gestão da informação é necessário a disseminação entre os membros da empresa a forma de como os dados devem ser obtidos, armazenados e como a informação gerada deve chegar aos usuários, considerando a tempestividade, confidencialidade, integridade e qualidade das informações. Para Nascimento e Reginato (2013), é necessário a organização “*definir um sistema eficaz que envolva esses elementos e facilite esse processo de coleta, armazenagem,*

geração, comunicação de informação e tomada de decisão, isto é, o sistema de informação que parametrize todo o seu processo decisório”.

Com a utilização de um sistema de informação cuidadosamente planejado e voltado para todos os setores da organização irá possibilitar a eficácia operacional e gerencial e irá nortear as diretrizes para o sistema de controles internos.

O controle organizacional objetiva garantir a eficácia empresarial assegurando que as estratégias e objetivos traçados sejam cumpridos. O sistema de controle são procedimentos internos que possibilitam melhores níveis de segurança aos registros contábeis, custos, fiscal e patrimonial garantindo a integridade e confiabilidade das informações.

Para Nascimento e Reginato (2013), *“o gerenciamento dos riscos também é importante para a controladoria, pois facilita a identificação e a resolução de problemas, principalmente, na dimensão de controle de gestão, por possibilitar um melhor monitoramento de cada área da empresa, minimizando a possibilidade de ocorrência de erros no processo de tomada de decisão”.*

Modelo de gestão

O modelo de gestão deve ser estruturado levando em consideração os valores, visão, missão e metas/objetivos planejados para a organização. Para Padoveze (2016), o *“modelo de gestão é o produto do subsistema institucional e pode ser definido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia”.*

O processo de gestão é um conjunto de processos decisórios que envolve as fases de planejamento (estratégico e operacional), programação, execução e controle da empresa.

Padoveze (2016), diz que *“a estratégia da empresa decorre de seus objetivos corporativos, os quais, por sua vez, decorrem de suas metas, que estão em linha com a missão da corporação. Além disso, o planejamento estratégico deve englobar todos os objetivos funcionais e divisionais da empresa, em um processo integrado e interativo”.*

Vale ressaltar que a controladoria consegue atuar em todas as fases do processo de gestão e principalmente no planejamento estratégico. Alguns dos instrumentos de controladoria

utilizados no processo de gestão são: sistemas de informações Balanced Scorecard, gestão de riscos, plano orçamentário, avaliação de resultados e desempenho, entre outros.

Sendo assim, *“a atuação da controladoria estratégica influencia o processo decisório da corporação, fornecendo subsídios para as decisões estratégicas a serem tomadas”* (Padoveze, 2016). Neste sentido, a controladoria estratégica irá integrar quatro subsistemas de informações estratégicas, em conjunto com os sistemas ERP (Enterprise Resources Planning), BI (Business Intelligence) e DW (Data Warehouse): informações para acompanhamento do negócio; cenários empresariais; simulação do planejamento econômico; indicadores de desempenho e gestão de riscos.

Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (1997), definem o BSC como um instrumento que traduz a missão e a estratégia da empresa e representam o equilíbrio sob as perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Com isso, as empresas inovadoras conseguem administrar a estratégia de longo prazo sem se descuidar dos sistemas tradicionais de medição de desempenho.

Para Lucca (2013) *“o BSC permite o monitoramento da implantação da estratégia e, se necessário a revisão da própria estratégia”*. Com isso é possível verificar se a unidade de negócios está alcançando suas metas em relação a clientes, processos internos, aos funcionários e o seu desempenho financeiro. Assim o BSC é considerado uma ferramenta de desdobramento da estratégia da organização em ações, e permite a identificação de fatores críticos de desempenho.

Costa (2008), detalha que os sistemas tradicionais de gestão medem o desempenho passado da organização e que o BSC é um sistema de gestão capaz de traduzir a estratégia da empresa de curto e longo prazo, assim como vincular o planejamento estratégico ao planejamento operacional, assegurando assim que toda a organização esteja focada na estratégia.

Kaplan e Norton (1997), citam que *“O que não é medido não é gerenciado”*. E o BSC consegue preservar os indicadores financeiros e incorpora um conjunto de medidas de desempenho sob as perspectivas de cliente, processos internos e funcionários e sistemas. Com isso, o BSC deixa de ser um simples sistema de medidas e se transforma em um sistema de

gestão estratégica; com o objetivo de esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia para posteriormente comunicá-la a toda a empresa.

Com o BSC é possível traduzir a estratégia em medidas, formando uma combinação adequada de indicadores de ocorrência (como lucratividade, satisfação dos clientes, participação no mercado, entre outros) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendência).

Para Brugnolo (2018) a estratégia é um conjunto de ações, compromissos e decisões necessárias à obtenção de vantagem competitiva e deve estar em sintonia com os objetivos e metas organizacionais, representando o caminho que a empresa irá seguir. Com a definição da estratégia a organização indica o que pretende fazer e onde quer chegar dentro de determinado horizonte de tempo.

Para Nascimento e Reginato (2013), a metodologia do BSC, tem o objetivo de viabilizar processos gerenciais críticos, tais como:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Diante destas informações, a continuidade da empresa é fruto de acerto nas decisões estratégicas e a controladoria está presente desde a etapa do planejamento estratégico até o processo final de controle, disponibilizando informações confiáveis ao processo decisório.

4- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pretende-se fazer uma pesquisa bibliográfica, onde “a principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muitos dispersos pelo espaço” (GIL, 2009).

A primeira etapa consistirá de um levantamento bibliográfico para conceituação de modelo de gestão, processo de gestão e tomada de decisão e Controladoria Estratégica, sua função na empresa e ferramentas.

A segunda etapa parte para uma análise sobre a importância da controladoria estratégica nas organizações e a utilização de suas ferramentas como indicador de eficácia organizacional e diferencial competitivo.

Por fim, será verificado a aplicabilidade do planejamento estratégico no controle e mensuração das operações das empresas, assim como a implantação/utilização do Balanced Scorecard nas Instituições Financeiras.

Diante do exposto, os resultados almejados pelo estudo acadêmico-científico são: demonstrar a importância da controladoria estratégica como processo de gestão e tomada de decisão, assim como a sua relevância na eficácia organizacional.

5. VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO

Esta pesquisa irá se basear em uma pesquisa bibliográfica sobre a controladoria estratégica e suas ferramentas, assim como os modelos de gestão. Em seguida, será verificado os documentos internos das Instituições Financeiras pesquisadas buscando informações da área de Controladoria e os modelos utilizados na gestão organizacional.

Posteriormente, será aplicado um questionário à alguns diretores da organização – responsáveis pelo processo decisório – e à funcionários do setor de Controladoria/Financeiro. Busca-se com isso, verificar a percepção dos atores sobre a confiabilidade das informações no processo decisório e o que é necessário aprimorar.

Após o levantamento dos dados será efetuado a compilação das informações verificando a relação da teoria com as práticas utilizadas nas organizações. Além disso, busca-se verificar o Modelo de Gestão implementado em cada Instituição Financeira.

6. CRONOGRAMA

Atividades	Agosto/21	Março/22	Maior/22	Julho/22	Outubro/22	Maior/23
Pesquisa bibliográfica	X					
Coleta de dados		X				
Questionários		X	X			
Tratamento dos dados				X		
Redação do estudo					X	
Revisão ortográfica e metodológica					X	
Entrega final						X

7- REFERÊNCIAS

BRUGNOLO, Mariano Filho. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2018.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo Elias; MARCONDES, Luciana Passos. **Gestão estratégica de negócios: estratégia de crescimento e sobrevivência empresarial**. São Paulo: Cengage, 2018.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas. 2009

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistemas de informações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.